

Signatura: EB 2012/106/R.4
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

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Edward Heinemann
Oficial Superior de Planificación Estratégica
Tel.: (+39) 06 5459 2398
Correo electrónico: e.heinemann@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**

Índice

Acrónimos y siglas	i
Resumen	ii
I. Antecedentes e introducción	1
II. Experiencia del FIDA en materia de asociaciones	3
III. Desempeño y enseñanzas en el ámbito de las asociaciones	5
IV. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del FIDA	12
V. Elaboración de un enfoque estratégico	14
VI. La estrategia	18

Acrónimos y siglas

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAAsD	Banco Asiático de Desarrollo
CAAADP	Programa general para el desarrollo de la agricultura en África
CFS	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
CMR	resultado de la gestión institucional
COM	División de Comunicaciones
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FODA	fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
GCIAI	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
GPP	Gerente del Programa en el País
IFPRI	Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCO	Oficina de Operaciones de Cofinanciación (BAAsD)
ONG	organización no gubernamental
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
ORRU	Dependencia de Asociación y Cooperación (BAfD)
PIC	Dependencia de Asociaciones, Impacto y Fortalecimiento de la Capacidad (IFPRI)
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PRM	Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos

Resumen

1. Las asociaciones son esenciales para que el FIDA pueda encarar los problemas, complejos y en rápida evolución, que plantea el desarrollo agrícola y rural; y también son necesarias para ampliar su radio de acción y alcanzar un mayor impacto, con recursos limitados, en la reducción de la pobreza rural. Así pues, esta estrategia, además de ser una respuesta directa a uno de los compromisos asumidos en el Informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, viene a confirmar la importancia y el valor que el Fondo atribuye a las asociaciones como medio para alcanzar sus objetivos de desarrollo, y su interés en proporcionar un marco estratégico para sus iniciativas de establecimiento de asociaciones.
2. En el contexto de la presente estrategia, por "asociación" se entiende: *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. Los asociados comparten los riesgos, las responsabilidades, los recursos y las ventajas de esa colaboración y aprenden de ella mediante una labor sistemática de seguimiento y revisión.*
3. El FIDA ya trabaja con toda una serie de asociados, a saber: los gobiernos de sus Estados Miembros; organizaciones de la sociedad civil, sobre todo las de pequeños agricultores y otros grupos de la población rural; otros organismos de las Naciones Unidas; organismos de desarrollo bilaterales y multilaterales; centros internacionales de investigación agrícola; organizaciones no gubernamentales (ONG) y fundaciones; institutos de investigación sobre políticas y universidades; organizaciones regionales, y actores del sector privado. Además, colabora en prácticamente todos los aspectos de su quehacer, ya sea operacional u organizativo; a diferentes niveles —mundial, regional, nacional y local— y a nivel institucional, y de diversas maneras, que van desde lo formal hasta lo informal. El FIDA también actúa de intermediario en el establecimiento de asociaciones entre agentes de desarrollo, sobre todo gobiernos, organizaciones campesinas y actores del sector privado, y para promover la cooperación Sur-Sur.
4. Tomando como base los análisis efectuados por la Oficina Independiente de Evaluación del FIDA (IOE) y la Brookings Institution, así como una encuesta realizada entre los asociados del FIDA y un estudio comparativo realizado durante la preparación de esta estrategia, es posible determinar las principales fortalezas y debilidades de las prácticas del FIDA en la esfera del establecimiento de asociaciones. Por un lado, el FIDA mantiene asociaciones sólidas con muchos de sus Estados Miembros; ha establecido varias asociaciones señeras en distintos ámbitos; posee una ventaja comparativa reconocida y es depositario de la confianza de muchos de sus asociados; además, están mejorando las calificaciones que obtiene en relación con sus asociaciones. Por el otro, el Fondo aún carece de una visión institucional común de las asociaciones; ha permitido el establecimiento de numerosas asociaciones no estratégicas con criterios *ad hoc*, algunas de las cuales resultan muy costosas y comportan pocas ventajas; no ha prestado suficiente atención a las asociaciones entabladas con algunos de sus Estados Miembros; no ha gestionado ni seguido correcta y sistemáticamente sus asociaciones, y no siempre ha sido receptivo a las necesidades de sus asociados. La estrategia trata de sacar partido de estas fortalezas subsanando al mismo tiempo las debilidades.
5. La Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (2011) determina el contexto en el que se enmarca la labor actual del FIDA. Más concretamente, si las asociaciones se administran con eficacia y se establecen con asociados cuidadosamente seleccionados el FIDA estará en condiciones de: a) centrarse en lo que prescribe su mandato y en lo que mejor sabe hacer, mientras que sus

asociados deberían centrarse en las actividades complementarias necesarias; b) fortalecer su capacidad para abordar las cuestiones relativas al desarrollo agrícola y rural de forma eficaz y eficiente, y de ese modo alcanzar sus objetivos estratégicos de forma más satisfactoria; c) movilizar recursos adicionales para aplicar a mayor escala los enfoques que hayan arrojado buenos resultados y lograr así el impacto deseado en el desarrollo, y d) ejercer una mayor influencia en las políticas y prácticas mundiales en favor de la reducción de la pobreza rural. Por otra parte, un enfoque más estratégico puede ayudar al FIDA a sacar el máximo partido de sus asociaciones, permitiéndole apreciar tanto el valor que puede ofrecer a sus asociados como el que estos pueden aportar a él; ofreciendo orientación y selectividad al desarrollo y gestión de las asociaciones y, por encima de todo, aumentando al máximo la eficiencia y eficacia de las asociaciones para alcanzar sus propios objetivos estratégicos.

6. Para que un enfoque sea estratégico también es preciso que las asociaciones sirvan para respaldar el logro de las prioridades estratégicas del FIDA ya definidas (o de los resultados de la gestión institucional). Así pues, se han definido cuatro categorías de asociación, según estén destinadas a: mejorar los programas y proyectos; mejorar las aportaciones al diálogo sobre políticas; aumentar la movilización de recursos, e incrementar la eficiencia organizativa. También pueden definirse varias prioridades específicas y transversales en materia de asociación: el programa de ampliación de escala; la mejora de la evaluación del impacto de los proyectos respaldados por el FIDA; una colaboración más estrecha con el sector privado; un nuevo programa de desarrollo sostenible; la colaboración con los países de ingresos medios y los Estados frágiles o en situaciones posteriores a conflictos, y la intermediación para el establecimiento de asociaciones entre otros agentes de desarrollo.
7. La meta de la Estrategia de asociación del FIDA es dar a un mayor número de habitantes pobres del medio rural la oportunidad de salir de la pobreza mediante la utilización más selectiva y una gestión eficaz de las asociaciones. Con el fin de lograr esta meta, los objetivos de la estrategia son dotar al FIDA de los medios para: a) utilizar las prioridades estratégicas institucionales como base para determinar cuáles son sus necesidades en el ámbito de las asociaciones, y ser selectivo en la identificación de sus asociados; b) crear, gestionar y supervisar sus relaciones de asociación de manera más eficaz y eficiente; c) ser un "asociado preferente" para otras partes interesadas, y d) a través de sus asociaciones, ayudar a otros interesados en el desarrollo rural a aumentar su pertinencia, eficacia y eficiencia.
8. La estrategia ofrecerá al FIDA la oportunidad de ver con mayor claridad las razones por las que debería entablar determinadas asociaciones; qué resultados pretende que estas alcancen, y con qué organizaciones debería asociarse. Además, ayudará al FIDA a mejorar su condición de asociado y a definir y dar a conocer mejor el valor que aporta a las distintas asociaciones. Gracias a esta estrategia el FIDA estará en condiciones de apreciar en qué casos una asociación no es la mejor manera de manejar una relación institucional.
9. Para poner en práctica la estrategia se adoptarán una serie de medidas en siete grandes esferas: i) la evaluación de los posibles asociados; ii) la facilitación de asociaciones formales; iii) la gestión eficaz de las asociaciones; iv) el fomento de la gestión de los conocimientos y la captación y gestión de las enseñanzas derivadas de las asociaciones; v) la incorporación de las asociaciones en los procesos operativos del FIDA; vi) la puesta al día de las capacidades y competencias del personal y el fortalecimiento de la cultura institucional del FIDA en materia de asociaciones, y vii) las actividades de comunicación en favor de las asociaciones.

10. Si bien la creación de asociaciones y su gestión son una responsabilidad extendida en todo el FIDA, la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM), de reciente creación, será la dependencia encargada de la aplicación general de la estrategia de asociación. La PRM desempeñará funciones de tres tipos: como gerente general de la estrategia, se encargará de garantizar su puesta en práctica y de supervisar el desempeño del FIDA al respecto; como proveedora de apoyo directo, pondrá a las distintas dependencias del Fondo en condiciones de entablar asociaciones o de servir de intermediarias en su establecimiento, y como gerente de asociaciones específicas, asumirá la responsabilidad especial de establecer asociaciones con el sector privado y movilizar recursos. Además, la División de Comunicaciones (COM) desempeñará una función esencial para dar a conocer, externa e internamente, el enfoque de asociación del FIDA.

Estrategia de asociación del FIDA

I. Antecedentes e introducción

El proceso

1. En un mundo complejo y en rápida evolución, las asociaciones tienen una importancia creciente en casi todas las organizaciones. Para el FIDA, las asociaciones revisten una importancia capital. De conformidad con su Convenio Constitutivo (artículo 8), el FIDA “cooperará estrechamente” con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, así como con instituciones financieras internacionales, ONG y organismos gubernamentales e intergubernamentales interesados en el desarrollo agrícola. Actualmente las asociaciones son un principio fundamental derivado de la adhesión del FIDA a la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (2011); son esenciales para permitirle encarar los problemas, complejos y en rápida evolución, que plantea el desarrollo agrícola y rural y, por encima de todo, resultan necesarias para ampliar su radio de acción y alcanzar un mayor impacto, con recursos limitados, en la reducción de la pobreza rural. No se trata de una realidad completamente nueva, porque el FIDA lleva largo tiempo reconociendo el valor que tienen las asociaciones. Lo que sí es nuevo, no obstante, es la magnitud y la urgencia del desafío, el reconocimiento por parte del FIDA de la importancia de disponer de un modo sistemático de enfocar las asociaciones y su firme voluntad de desarrollar este aspecto.
2. El origen de este documento de estrategia se halla en el Informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA, en el que se observaba que las asociaciones eran fundamentales para la eficacia de la ayuda y por lo que se refería al modelo organizativo, la misión y las operaciones básicas del FIDA. Se confirmaba asimismo que, en el período 2010-2012, el FIDA adoptaría un enfoque más sistemático y estratégico para abordar las asociaciones, y se definieron varias esferas de acción prioritarias. El FIDA se comprometía a examinar las asociaciones existentes, para reforzar las que representaran una contribución a los objetivos estratégicos de la organización y poner fin a las que supusieran costos de transacción altos y escaso valor agregado, labor que tuvo inicio en el marco del proceso de elaboración de la presente estrategia. Además, se comprometía a informar a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2011 sobre el éxito de los esfuerzos por aplicar un enfoque de asociación más selectivo y sobre los progresos alcanzados en las esferas de acción prioritarias, cosa que hizo mediante la nota informativa sobre los progresos en la formulación de un enfoque más estratégico respecto de las relaciones de asociación y colaboración,¹ en la que, por otra parte, se comprometió a preparar una estrategia de asociación.
3. La importancia atribuida actualmente por el FIDA a las asociaciones ha quedado reflejada en el Marco Estratégico (2011-2015), que pone de relieve la necesidad de que la organización fortalezca “su capacidad para dirigir las iniciativas nacionales e internacionales o contribuir a ellas en lo que concierne la agricultura en pequeña escala, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza rural”. A tal fin, “asociaciones eficaces y movilización de recursos” es uno de los ocho principios de actuación contemplados en el marco. En virtud de este principio, el Fondo procurará encontrar “oportunidades de asociación” y fortalecerá “su capacidad para colaborar eficazmente con los asociados [...] en todas las esferas temáticas y en todos los niveles”.

¹ EB 2011/103/INF.3.

4. Más recientemente, en el Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA² se pide al FIDA que refuerce las asociaciones como forma de mejorar la eficacia operacional e intensificar el impacto, haciendo especial hincapié en la ampliación de escala, el cambio climático y el manejo de los recursos naturales, así como en la evaluación del impacto. En ese informe el FIDA se compromete a fortalecer aún más sus relaciones de asociación con la FAO y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), así como con un abanico de instituciones tales como los bancos multilaterales de desarrollo, el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GICIAI), organismos bilaterales de desarrollo, la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural, fundaciones, ONG, asociaciones de agricultores y entidades del sector privado. También se prevé que el FIDA participe más asiduamente en las iniciativas mundiales de elaboración de políticas y promoción, en particular haciendo valer los puntos de vista de la población pobre y los pequeños agricultores, en particular a través de sus propias organizaciones. El marco de medición de los resultados relativo al período de la Novena Reposición incluye por otra parte un nuevo indicador sobre las asociaciones, como parte de la evaluación de la eficacia operacional de los proyectos y programas en los países.
5. Así pues, los compromisos asumidos en el Informe de la Consulta sobre la Octava Reposición de Recursos del FIDA y la importancia atribuida a las asociaciones en el Marco Estratégico (2011-2015) constituyen los puntos de partida de la presente estrategia, mientras que los nuevos compromisos formulados en el Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición le imprimen orientación y dirección.
6. La preparación de la estrategia comportó un amplio proceso de consultas con partes interesadas tanto internas como externas. Un grupo interno de consulta sobre políticas compuesto por diez funcionarios del FIDA de distintas divisiones se encargó de configurar la estrategia, asegurando una gran variedad de puntos de vista y un marcado sentido de apropiación interno. El grupo recibió regularmente el apoyo de The Partnering Initiative,³ una entidad especializada sin fines de lucro. La PRM, de reciente creación, participó de cerca en el proceso, en particular con la elaboración de las líneas de acción y las disposiciones de aplicación de la estrategia. También se celebraron conversaciones con los funcionarios y el personal directivo clave, y se recurrió ampliamente a la labor realizada por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (OIE) y la Brookings Institution. Se realizó un estudio comparativo entre las prácticas del FIDA y las de otras organizaciones en el ámbito de las asociaciones, así como una encuesta en línea sobre la opinión que merecía a los asociados del FIDA su capacidad en materia de asociaciones. En diciembre de 2011 se realizó una presentación del proyecto de estrategia en un seminario oficioso de la Junta Ejecutiva; en esa ocasión se formularon varias observaciones valiosas, que se han incorporado en este documento.

Definición de "asociación"

7. El término "asociación" suele utilizarse de forma imprecisa y ambigua, lo que da pie a varias interpretaciones. Con el fin de llegar a un entendimiento común del término, conviene definir qué entiende el FIDA por "asociación". A los fines de esta estrategia, por "asociación" se entiende:

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. Los asociados comparten los riesgos, las responsabilidades, los recursos y las ventajas de esa colaboración y aprenden de ella mediante una labor sistemática de seguimiento y revisión.

² GC 35/L.4.

³ <http://thepartneringinitiative.org/>.

8. Esta definición pone de manifiesto un aspecto básico y, al mismo tiempo, fundamental: una asociación no es un fin en sí misma, sino más bien un medio para lograr unos objetivos definidos con anterioridad. En esta interpretación está implícita la idea de que debería entablarse una asociación cuando gracias a ella sea posible alcanzar unos objetivos concretos mejor que en solitario, y la certidumbre de que el logro de esos objetivos es lo que determina su duración. La definición también lleva implícitos tres principios que se consideran esenciales en una gran variedad de tipos de asociación:⁴ la *equidad*, reflejada en el respeto recíproco entre los distintos asociados y en su contribución a la relación; la *transparencia*, manifestada en la apertura y la honradez que deben reinar entre asociados, y las *ventajas recíprocas, aunque a veces diferentes*, que cada asociado obtiene de la asociación.
9. La definición deja bien claro que una asociación es un tipo muy específico de relación institucional, aun cuando las asociaciones pueden ir desde lo formal y estructurado (por ejemplo, una asociación) hasta lo informal (como un grupo de trabajo). De ello se deduce que hay un gran número de relaciones institucionales que no son auténticas asociaciones. Una relación contractual, por ejemplo, difiere de una asociación en que la parte contratante y la parte contratada no comparten la responsabilidad de formular y ejecutar un proyecto; al contrario, la parte contratada tiene que prestar los servicios o suministrar los bienes definidos por la parte contratante. Si bien una asociación es una forma de colaboración, no todas las relaciones de colaboración son asociaciones, puesto que las primeras pueden ser más laxas, estar más basadas en la transacción y no estar estructuradas ni gestionadas para conseguir una meta común. Es posible que la participación en una red sea una forma de actividad asociativa, aunque también puede tratarse fácilmente de una forma ampliada de relación de colaboración y, como tal, una red puede considerarse o no una asociación. La definición de asociación tal vez ayude a comprender si una relación institucional específica puede considerarse o no una asociación, aunque a fin de cuentas es más valiosa para prestar orientación a la hora de priorizar y gestionar las asociaciones.
10. Por último, la referencia que se hace en la definición a un "objetivo común" pone de manifiesto que la selección del tipo de relación institucional tiene que basarse en una decisión estratégica: concertar una asociación formal debería ser una decisión impulsada por una necesidad estratégica relativa a un objetivo prioritario. De manera que, si bien las asociaciones son valiosas en muchos contextos, no tienen por qué ser en todos los casos la forma más apropiada de relación entre diversas instituciones. Puede haber muchas situaciones en que un contrato u otra forma de colaboración resultan más adecuados para el objetivo que se prevé perseguir mediante la relación.

II. Experiencia del FIDA en materia de asociaciones

11. El FIDA surgió y fue creada como asociación entre la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y los países en desarrollo, y las asociaciones han sido siempre parte integral de su labor. Hoy el FIDA colabora con asociados de todo tipo para lograr una gran variedad de resultados, tanto operacionales como institucionales, en apoyo de su objetivo general de desarrollo, a saber, dar a la población rural pobre la oportunidad de mejorar su seguridad alimentaria y estado nutricional, aumentar sus ingresos y reforzar su capacidad de resistencia. El Fondo lleva a cabo esta labor a distintos niveles y con un grado de oficialidad más o menos pronunciado.
12. Las categorías principales de asociados del FIDA son las siguientes: los gobiernos de sus Estados Miembros; las organizaciones de la sociedad civil, especialmente las que representan a los pequeños agricultores y a otros grupos de la población rural;

⁴ The Partnering Initiative (2003): *The Partnering Toolbook*.

otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas, en particular, aunque no exclusivamente, los otros organismos que tienen su sede en Roma; numerosos organismos bilaterales de desarrollo e instituciones financieras internacionales; el GICAI y los centros de investigación que lo integran; ONG y fundaciones; institutos de investigación sobre políticas y universidades; organizaciones regionales, incluidas las comisiones económicas regionales, y agentes del sector privado a diferentes niveles. El Fondo también participa en varias redes asociativas; algunas de ellas son transversales y engloban a asociados de diferentes tipos, mientras que otras reúnen exclusivamente instituciones financieras internacionales, organismos de las Naciones Unidas u organismos de desarrollo dedicados a la agricultura y el desarrollo rural.

13. El FIDA actúa en régimen de asociación en casi todos los aspectos de su labor con distintos objetivos: movilizar recursos para invertirlos en el fomento de la agricultura de pequeñas explotaciones, en la ampliación de la escala de las iniciativas que han dado buenos resultados y en los proyectos y los programas en los países a los que presta su apoyo; fomentar el diálogo sobre políticas y las actividades de promoción, la gestión de los conocimientos y la innovación, y la extracción de enseñanzas; potenciar las actividades de comunicación, y mejorar la eficiencia de la organización y la representación institucional. Esta labor se lleva a cabo a distintos niveles: algunas de sus asociaciones tienen una dimensión mundial; otras actúan a nivel regional; un gran número opera a escala nacional e incluso local; y también hay algunas que se centran más en cuestiones de organización y tienen un alcance institucional. Algunas asociaciones se oficializan mediante memorandos de entendimiento o acuerdos de distintos tipos, mientras que muchas otras, y en particular las de nivel nacional o local, tienen un carácter menos formal y no se rigen por ningún tipo de acuerdo. Y no tienen por qué, dado que funcionan con eficacia basándose en una relación de cooperación a largo plazo y en una confianza ya arraigada.
14. Las asociaciones formales del FIDA con distintas organizaciones se rigen por uno de los cuatro tipos de acuerdos siguientes:
 - Acuerdos de préstamo o financiación, concertados con los Estados Miembros de las Listas B y C para financiar parcialmente proyectos de inversión: actualmente están en vigor alrededor de 230 acuerdos de este tipo con 91 Estados Miembros.
 - Convenios de donación para actividades y proyectos financiados en el marco tanto del programa de donaciones del FIDA como de acuerdos sobre fondos suplementarios. Actualmente el FIDA tiene concertados unos 530 convenios de este tipo con una gran variedad de asociados (gobiernos, ONG, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones internacionales, etc.)
 - Acuerdos sobre fondos suplementarios: en la actualidad son unos 50, concertados con determinados países de la OCDE, el Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional, el Banco Mundial y la Unión Europea (véase el apéndice I).
 - Acuerdos de asociación institucionales (véase el apéndice II): desde la creación del FIDA en 1978 este tipo de acuerdo se ha multiplicado de forma más o menos laxa y *ad hoc*, de forma que actualmente son más de 90 con cerca de 70 instituciones distintas (organismos de las Naciones Unidas, organismos multilaterales y bilaterales de desarrollo, organizaciones intergubernamentales, etc.). Su alcance varía: algunos son concretos y específicos (por ejemplo, un acuerdo para colaborar en apoyo de un proyecto determinado), mientras que otros son imprecisos y genéricos (por ejemplo, un compromiso para colaborar en términos generales). Algunos de estos acuerdos siguen vigentes y no carecen de valor, mientras que muchos

han caído en desuso y otros quizá nunca hayan ido más allá de una mera declaración de buenas intenciones. Un número limitado de ellos comporta costos reales para el FIDA que pueden llegar a superar sus beneficios.

15. Además de participar activamente en numerosas asociaciones, el FIDA también aprovecha su experiencia, reputación y redes para **hacer de intermediario** en la creación de asociaciones entre diferentes actores, cuando vislumbra la posibilidad de generar situaciones beneficiosas tanto para las dos partes involucradas como para la población rural pobre. A través de los proyectos que financia, por ejemplo, promueve y facilita las asociaciones entre gobiernos nacionales o administraciones locales y organizaciones de productores rurales, entre gobiernos y agentes del sector privado, o entre organizaciones de productores rurales y entidades del sector privado. Además, el FIDA tiene muy presente la importancia de la cooperación Sur-Sur —“el trabajo directo de países promotores del desarrollo rural en el Sur con los protagonistas de la reducción de la pobreza en el Sur con el fin de acelerar el ritmo de reducción sostenible de la pobreza mediante el intercambio y la aplicación directos de conocimientos”— y ha integrado la cooperación Sur-Sur “ en su modelo operativo —sus productos, sus procesos y sistemas operativos, su base de recursos humanos y financieros, sus normas y procedimientos, y su cultura operacional—, sobre la base de oportunidades concretas de alto rendimiento”.⁵ En un mundo cada vez más complejo y diferenciado, es probable que actuar como intermediario en la creación de asociaciones revista una importancia creciente como forma de contribuir a la reducción de la pobreza rural; además, se trata de una función que brinda al FIDA la posibilidad de realzar su importancia ante los gobiernos y otras partes interesadas.

III. Desempeño y enseñanzas en el ámbito de las asociaciones

16. Para preparar la estrategia, el FIDA se basó en varios exámenes de su desempeño como asociado, en particular los realizados por la OIE y la Brookings Institution. Además, como parte de la contribución de The Partnering Initiative se realizó un estudio comparativo de las prácticas de asociación del FIDA y las del Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Asiático de Desarrollo (BAfD), el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (IFPRI) y el PMA, así como un cuestionario en línea sobre la imagen que tenían los asociados del FIDA (gobiernos, organizaciones internacionales de desarrollo, organismos de investigación, ONG y organizaciones de la sociedad civil) de su capacidad de asociación. Estos análisis dan una visión de conjunto del desempeño del FIDA en la esfera de las asociaciones hasta la fecha.

Conclusiones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

17. El desempeño del FIDA en lo relativo a sus asociaciones es objeto de análisis y calificación en la mayoría de las evaluaciones realizadas por la OIE.⁶ En el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2010 (ARRI), basado en los resultados de las diferentes evaluaciones realizadas, se señala una mejora gradual pero constante de la calificación asignada al desempeño del FIDA como asociado: “El porcentaje de proyectos en que el desempeño del FIDA se ha calificado como satisfactorio ha aumentado de forma notable, pasando del 39% en el período 2002-2004 al 77% en el período 2008-2010. [...] No obstante, los datos indican que el desempeño del FIDA como asociado: i) sigue siendo solo moderadamente satisfactorio en casi la mitad de los proyectos, y ii) se mantiene como moderadamente insatisfactorio o peor en cerca de una cuarta parte de los proyectos.” De modo que se están haciendo progresos, pero todavía hay un gran margen de mejora.

⁵ La cooperación Sur-Sur en el modelo operativo del FIDA, REPL. IX/3/R.3, 26 de septiembre de 2011.

⁶ Todas las evaluaciones de proyectos y programas en los países y algunas evaluaciones a nivel institucional.

18. Entre las evaluaciones a nivel institucional hay tres en particular que permiten comprender mejor el desempeño del FIDA en el ámbito de las asociaciones. La evaluación de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala, de junio de 2010, llegó a la conclusión de que el Fondo se estaba centrando en las asociaciones para la innovación de forma más coherente y explícita que en el pasado, dado que se habían detectado asociaciones de ese tipo en el 60% de los nuevos proyectos diseñados; con todo, en un momento relativamente temprano en la elaboración del programa del FIDA para la ampliación de escala, solo alrededor de una cuarta parte de los proyectos recientes tenían previsto cultivar asociaciones estratégicas para fomentar la ampliación. En cambio, en la evaluación a nivel institucional de la Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él (2011) se constató que casi todos los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales examinados ofrecían información sobre las posibilidades de asociación con el sector privado y que había algunos ejemplos de cofinanciación de proyectos o componentes por parte del sector privado. También se indicaba que las asociaciones con otros organismos de desarrollo en apoyo del fomento del sector privado presentaban no pocas limitaciones.
19. Por otra parte, en la evaluación conjunta a nivel institucional de las actividades del BAfD y el FIDA en África, titulada "Towards purposeful partnerships in African agriculture", se señaló que la asociación con los gobiernos africanos revestía indudablemente la máxima importancia para ambos organismos, los cuales habían entablado intensas relaciones con los gobiernos de los países prestatarios; estos consideraban que las dos organizaciones eran asociadas serias y merecedoras de confianza, neutrales en cuanto a sus ideas políticas y ajenas a impulsar cambios imponiendo condiciones normativas desde fuera. Por otro lado, en dicha evaluación también se indicaba que los dos organismos habían entablado una combinación de asociaciones oportunistas diferente, poco estructurada y definida sin excesivo rigor, que representaban cada vez más un peso para los limitados recursos de que disponían, especialmente en lo que a tiempo de personal se refería. Esas asociaciones surgían principalmente para conseguir recursos adicionales en lugar de por razones estratégicas o programáticas. Ni el FIDA ni el BAfD disponían de una política o de directrices sobre el modo de seleccionar, desarrollar y poner en práctica asociaciones, ni sobre cómo cuantificar los resultados alcanzados en ese ámbito. Los incentivos para trabajar en régimen de asociación eran inciertos: ninguna de las dos organizaciones tenía experiencia en definir, en las asociaciones que entablaba, objetivos claros acompañados de resultados previstos e indicadores de seguimiento. Además, las asociaciones no estaban claramente basadas en las respectivas ventajas comparativas ni ámbitos de especialización.
20. Esa evaluación a nivel institucional llegó a la conclusión de que el desempeño del FIDA en África, en lo relativo a las asociaciones, había sido desigual y de que, para entablar asociaciones satisfactorias, el FIDA tenía que cumplir las condiciones siguientes: i) una asociación es un medio para lograr un fin, de modo que en los acuerdos de asociación hay que definir claramente los objetivos y el valor agregado que se prevé alcanzar; ii) la selectividad es fundamental, una asociación necesita objetivos específicos y circunscritos, y deben definirse uno o más efectos directos que sean objeto de seguimiento periódico, para lo que hay que recurrir al seguimiento y evaluación; iii) las asociaciones sólidas son intrínsecamente dinámicas, y es así como a menudo generan un esfuerzo y una agudeza de especial intensidad ante la evolución de las circunstancias; ello requiere flexibilidad por parte de los asociados, y iv) es fundamental disponer de recursos adecuados, en particular recursos humanos apropiados y suficientes, y de incentivos institucionales, que tienen que mantener un cierto nivel de uniformidad entre los distintos asociados. Se convino en que todas estas cuestiones, que han quedado recogidas en la estrategia de asociación, eran importantes.

Observaciones de la Brookings Institution

21. El FIDA y la Brookings Institution llevan desde 2009 colaborando en el tema de la ampliación de escala y en 2010 el Fondo encargó a esa entidad que realizara un examen institucional de su enfoque en ese ámbito. Con su labor de seguimiento, la Brookings Institution analizó en determinados países el enfoque de ampliación de escala aplicado por el FIDA. Los resultados preliminares sugieren que a escala nacional (y los resultados se basan en una muestra relativamente pequeña de países) el FIDA no había considerado las asociaciones como un modo de potenciar el alcance de un proyecto o programa, ni como una manera de formar coaliciones para respaldar el cambio, y ni tan solo como un instrumento para complementar sus propias competencias básicas. Brookings sostuvo en particular que el FIDA no había invertido lo suficiente en el establecimiento de alianzas con otros asociados en el desarrollo que, pese a estar en mejores condiciones que él para participar en el diálogo sobre políticas, no estaban tan bien informados sobre las cuestiones concretas normativas con que se enfrentaba la población rural pobre. Del mismo modo, el FIDA no trataba de entablar de forma sistemática asociaciones con donantes afines que trabajaban en los mismos temas con el fin de aunar esfuerzos para elaborar un programa en el seno de un grupo más amplio.
22. Brookings consideró que la aún limitada actuación del FIDA en la esfera de las asociaciones a nivel de los países obedecía en parte a la falta de comprensión tanto del papel crucial que ese tipo de relaciones desempeñaban en el programa de ampliación de escala como del valor que el FIDA podía aportar a una gran variedad de asociaciones; y también, en parte, a un problema de cultura institucional. En concreto, hizo alusión a un choque de culturas entre el modo práctico en que el FIDA concebía el apoyo a la ejecución de proyectos —muchos de los cuales se ejecutaban fuera de las capitales— y los procesos de coordinación de donantes que se llevaban a cabo en las capitales y comportaban largas reuniones periódicas sobre el diálogo sobre políticas. Brookings sostuvo asimismo que, para que las asociaciones sean realmente ventajosas, el personal del FIDA tenía que participar de forma más sistemática y eficaz en la creación de redes y en la labor de los grupos de donantes, y que había que prestar más apoyo a los gerentes de los programas en los países (GPP) para que pudieran intervenir en ese ámbito de manera más eficaz.

Cuestionario sobre las asociaciones

23. En el marco de la labor de preparación de esta estrategia se distribuyó un cuestionario para recabar la opinión de una gran variedad de asociados acerca del FIDA como asociado.⁷ Se recibieron respuestas de representantes de 55 organizaciones asociadas, divididas en las categorías siguientes: gobiernos de Estados Miembros (15); organizaciones internacionales de desarrollo, bilaterales y multilaterales (11); organizaciones de investigación, universidades y plataformas de conocimientos (11); ONG (12), y organizaciones de la sociedad civil (6). Los resultados fueron positivos a pesar de que, por supuesto, cabe la posibilidad de que las organizaciones que respondieron al cuestionario fueran más entusiastas respecto de su asociación con el FIDA que las que no lo hicieron. El cuestionario planteaba 13 afirmaciones relacionadas con el desempeño del FIDA en el ámbito de las asociaciones: más del 75% de quienes respondieron estuvieron de acuerdo (en cierta medida o completamente) con todas y cada una de ellas. (Véase el anexo I, relativo a los resultados completos del cuestionario, y el recuadro 1 *infra*, que contiene algunos de los comentarios formulados).
24. Un aspecto muy alentador es que más del 90% de los que respondieron al cuestionario coincidieron en que: a) el FIDA respeta a sus asociados y acoge de buena gana sus opiniones; b) el punto de contacto, desde su perspectiva, representaba efectivamente la posición institucional del FIDA respecto de la

⁷ El cuestionario se elaboró sobre la base del instrumento de trabajo de The Partnering Initiative denominado "Good Partner Health Check", adaptándolo a las necesidades específicas del FIDA.

asociación, y c) el FIDA estaba dispuesto a ser flexible para alcanzar los objetivos comunes. En cambio, hubo varias esferas en las que el FIDA no obtuvo una puntuación tan halagüeña: "solo" entre el 70% y el 80% de quienes rellenaron el cuestionario estuvieron de acuerdo (en cierta medida o completamente) con las afirmaciones siguientes: a) el punto de contacto principal estaba claramente definido y resultaba accesible; b) existía una clara responsabilización por las acciones y decisiones del FIDA, y c) el FIDA cumplía oportunamente sus compromisos con las asociaciones.

Recuadro 1: Algunos comentarios de las personas que rellenaron al cuestionario sobre las asociaciones

"Mantengo relaciones buenas y productivas con varios colegas del FIDA. Considero que representan correctamente al organismo y que el FIDA puede estar orgulloso de ellos."

"Creo que el principal problema es que hay pocos incentivos claros para impulsar las asociaciones dentro del FIDA. Una vez que se ha llegado a un acuerdo sobre el programa en el país, hay poca flexibilidad para establecer asociaciones. Un aspecto complementario es que, cuando las personas cambian de función, todo lo tratado hasta entonces puede caer fácilmente en saco roto."

"Llevamos varios años trabajando estrechamente con el FIDA y lo consideramos receptivo, flexible y abierto."

"Lo que más apreciamos es el compromiso del FIDA con la reducción de la pobreza y la mejora de la seguridad alimentaria. Muchas otras organizaciones se limitan a impulsar el crecimiento económico, lo que es menos eficaz para reducir la pobreza y el hambre. El FIDA parece comprometido con los principios fundamentales, ¡y eso es magnífico!"

"El trabajo se lleva a cabo en el último minuto, lo que significa que los asociados tienen que adaptarse; la comunicación no siempre es fluida dentro de la organización."

"El FIDA realiza una labor de buena calidad; el único problema es una cierta sensación de que la secretaría carece de suficiente personal."

"No hay una clara responsabilización respecto de las decisiones ni los procedimientos del FIDA."

"El FIDA demuestra constantemente la voluntad de atender las necesidades de sus asociados y escuchar sus inquietudes para mejorar la labor que realiza."

25. Aunque no se observaron diferencias sustanciales en las respuestas de las diferentes categorías de asociados, las entidades más críticas con el desempeño del FIDA fueron las organizaciones internacionales de desarrollo. Sin embargo, incluso en este grupo las afirmaciones que obtuvieron una puntuación más baja recibieron entre el 60% y el 70% de adhesión, a saber: "El FIDA asiste con regularidad a las reuniones con los asociados y participa activamente en ellas" (observación parecida a la formulada por la Brookings Institution) y "el FIDA cumple oportunamente sus compromisos con las asociaciones".
26. En resumen, el FIDA por lo general obtiene una puntuación más alta en las esferas relativas al respeto y la flexibilidad, y sale peor parado en la responsabilización y la puntualidad de respuesta; además, es menos eficaz en sus asociaciones con otras organizaciones internacionales de desarrollo. Por tanto, las esferas a las que el FIDA debería dedicar más atención son las siguientes: hacer que los puntos de contacto sean identificables y accesibles; cumplir sus compromisos oportunamente; responsabilizarse claramente de sus acciones; comunicar de forma abierta y sincera, y no tratar de imponerse en los procesos de adopción de decisiones. Todas estas cuestiones se abordan en la estrategia.

Estudio comparativo y extracción de enseñanzas de experiencias ajenas

27. Otro elemento del proceso de elaboración de la estrategia fue la realización de un estudio comparativo sencillo para comprender de qué forma las organizaciones que trabajaban en un entorno parecido al del FIDA hacían frente y respondían a retos parecidos. Esta comparación podía dar al FIDA una idea de lo que otras

organizaciones equiparables ya estaban haciendo y hacerle comprender cuáles eran las posibles soluciones por las que podía optar para alcanzar los objetivos delineados en la Estrategia de asociación.

28. Para realizar el estudio comparativo se seleccionaron cuatro organizaciones, todas ellas asociadas importantes del FIDA: el PMA, como uno de los organismos con sede en Roma; el BASD y el BAfD, instituciones financieras internacionales cuyos modelos operativos se asemejan al del FIDA, y el IFPRI, uno de los miembros del GCIAI que, a consecuencia de la reorganización de este último, en los últimos años ha prestado gran atención a las cuestiones relacionadas con las asociaciones. Las cuatro organizaciones de referencia respondieron de buen grado a la solicitud de información del FIDA y explicaron abiertamente los progresos que estaban haciendo y los problemas con que se enfrentaban a la hora de elaborar y aplicar sus respectivas estrategias de asociación. A continuación, en el cuadro 1, se resumen las características principales de las organizaciones tomadas como referencia.

Cuadro 1

Resumen de las características principales de las organizaciones utilizadas como referencia

	<i>Banco Africano de Desarrollo</i>	<i>Banco Asiático de Desarrollo</i>	<i>Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias</i>	<i>Programa Mundial de Alimentos</i>
Estrategia de asociación	SÍ basada en la mejora de los procedimientos y acuerdos.	EN PARTE – Las asociaciones son uno de los cinco elementos básicos de la Estrategia general 2020 y el BAsD tiene una estrategia de asociación en materia de financiación.	SÍ acaba de elaborarse una nueva estrategia oficial de asociación.	NO , pero las asociaciones forman parte de la estrategia institucional.
Tipología o definición	SÍ , la tipología se basa en la finalidad (pero sin una definición fija)	SÍ , pero no formalmente; el sitio web contiene una clasificación por tipos y una definición básicas.	SÍ , la definición y la tipología se basan en la función.	SÍ , la clasificación se basa en el sector y el tipo (asociaciones complementarias, de cooperación).
Visibilidad externa	SÍ el sitio web contiene enlaces claros y da acceso al principal folleto informativo sobre la Dependencia de Asociación y Cooperación (ORRU).	SÍ en el sitio web hay un apartado denominado “Partners” (Asociados) que contiene buenos enlaces.	SÍ , aunque por el momento es limitada.	SÍ , sitio web y manual para las ONG asociadas.
Instrumentos y criterios de colaboración	SÍ , para los acuerdos formales; se sigue un proceso por escrito para la aprobación.	SÍ , están integrados en el Manual de operaciones pero principalmente se aplican a los acuerdos de cofinanciación.	SÍ , los criterios de colaboración son claros; los instrumentos dependen del objetivo fijado.	SÍ , para las ONG y el sector privado.
Modelo de acuerdo	SÍ , modelos estándar.	SÍ , para los acuerdos de cofinanciación.	SÍ , y hay un proceso de elaboración preestablecido.	NO
Evaluación de asociaciones	NO , en la actualidad solo se examinan los productos.	SÍ , cuando los donantes lo solicitan.	SÍ , la nueva estrategia prevé que todos los proyectos y las contribuciones de los asociados se evalúen constantemente.	NO , pero en 2011 se realizó una evaluación estratégica de las asociaciones.
Dependencia dedicada exclusivamente a las asociaciones	SÍ , la ORRU es el centro que coordina los conocimientos especializados en la materia.	SÍ , la Oficina de Operaciones de Cofinanciación (OCO) es el punto de contacto institucional.	SÍ , la Dependencia de Asociaciones, Impacto y Fortalecimiento de la Capacidad (PIC) se creó en 2010.	NO
Especialistas en los distintos tipos de asociado	SÍ , en la ORRU hay funcionarios que coordinan cada uno de los sectores o relaciones más importantes.	SÍ , además de la OCO hay una dependencia encargada de las relaciones con el sector privado, un manual sobre las asociaciones público-privadas y material de evaluación de utilidad.	SÍ , en la PIC, aunque también en el programa de investigación en curso sobre asociaciones público-privadas.	SÍ , hay dependencias encargadas de las ONG, el sector privado y el traspaso de actividades a los gobiernos.

	<i>Banco Africano de Desarrollo</i>	<i>Banco Asiático de Desarrollo</i>	<i>Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias</i>	<i>Programa Mundial de Alimentos</i>
Personal especializado a nivel regional	NO , pero este aspecto se tendrá en cuenta en la planificación futura.	EN PARTE – Red de coordinadores de cofinanciación en las misiones residentes o las oficinas de campo	NO	NO
Capacitación o evaluación de la actuación profesional	SÍ , pero la capacitación especializada se limita al personal de la ORRU.	SÍ , la dependencia de fortalecimiento de la capacidad y gestión del conocimiento de la OCO se encarga de impartir la capacitación necesaria.	SÍ , se ofrece al personal de los proyectos una preparación adecuada para desempeñar su cometido y trabajar en nuevos países y asociaciones.	SÍ , se imparte al personal de categoría superior capacitación práctica y formación en evaluación de las competencias.

29. Las conclusiones generales del estudio comparativo pueden resumirse de la siguiente manera:

- a) En todas las organizaciones de referencia el establecimiento de asociaciones se considera una cuestión importante y recibe gran atención, tanto en los documentos de estrategia como en los sitios web públicos. En algunos casos, las posibilidades de establecer relaciones de asociación son claras y están bien señalizadas.
- b) No existe una política única en materia de asociación: las organizaciones utilizan varios enfoques para afrontar el desafío de ampliar y fortalecer su actividad en ese ámbito.
- c) Aunque la definición de "asociación" suele ser sencilla o muy vaga, todas las organizaciones han definido varios tipos de asociación, en función del sector, la función o la finalidad. En todas las organizaciones de referencia se asigna particular prioridad a las asociaciones con el sector privado.
- d) Hay una tendencia a determinar cada vez con mayor claridad los criterios para concertar asociaciones, elaborar los instrumentos conexos y utilizar un modelo o plantilla de acuerdo para definir la forma en que deberían organizarse las asociaciones.
- e) Si bien la evaluación de las asociaciones todavía no es una práctica habitual en ninguna de las organizaciones de referencia, se trata de un aspecto al que se atribuye cada vez más importancia y todas ellas se están moviendo en esta dirección.
- f) Hay diferentes maneras de enfocar las responsabilidades relativas a la creación y gestión de asociaciones: en dos de las organizaciones examinadas los especialistas en asociaciones se concentran en una dependencia dedicada exclusivamente a ese tema (que puede desempeñar una función decisoria o bien encargarse de ofrecer sus conocimientos especializados a los órganos decisorios sin ejercer ningún control); en otras dos, en cambio, los expertos están repartidos en varias dependencias especializadas en distintos sectores. En la sede de las organizaciones de referencia hay personal especializado en asociaciones; se trata de una función que aún no se ha transferido a los niveles regional o nacional.
- g) Los métodos de fortalecimiento de la capacidad difieren: algunas organizaciones han comenzado a impartir capacitación al personal y en una de ellas la "creación de asociaciones" se considera una competencia directiva del personal de categoría superior.

Recuadro 2. Ejemplos de buenas prácticas de asociación en las organizaciones de referencia

- El BAfD ha elaborado y utiliza memorandos de entendimiento estándar para los distintos tipos de asociación (para la cooperación bilateral, para los acuerdos entre varios donantes, etc.); además, dispone de diferentes modelos de acuerdo de cooperación y de memorando de entendimiento para entablar asociaciones.
- El BASD ha logrado que sus políticas tengan una buena visibilidad y resulten accesibles: uno de los subapartados de su sitio web es "Partners", a dos clics de la página principal (en el apartado "About ADB") y contiene enlaces a documentos de políticas, incluido el Manual de operaciones.
- El IFPRI está elaborando una nueva estrategia de asociación, que incluirá un método claro y definido para revisar y evaluar los procesos de asociación.
- El PMA proporciona orientaciones específicas para la creación y gestión de asociaciones

30. Es evidente que, si bien el BAfD, el BASD, el IFPRI y el PMA se enfrentan a desafíos comunes, no hay soluciones "correctas" y los cuatro organismos han elaborado enfoques diferentes, específicos para cada uno de ellos, con el fin de responder a esos desafíos. Cada una de esas organizaciones sobresale en determinadas esferas (véase el recuadro 2), mientras que en otras tiene que seguir haciendo progresos. El FIDA puede aprovechar las enseñanzas de estas organizaciones en cada una de las esferas que se acaban de mencionar para elaborar soluciones propias que guarden relación con su mandato y circunstancias, y que sean coherentes con sus recursos y estructura organizativa. La creación de una solución adecuada (y distintiva) va estrechamente unida con la elaboración de una visión más precisa del uso estratégico de las asociaciones y del valor único del FIDA para las organizaciones que entablan relaciones de asociación con él.

IV. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del FIDA

31. Las conclusiones a que llegaron la OIE y la Brookings Institution, las opiniones que los asociados externos manifestaron a través del cuestionario sobre las asociaciones, el estudio comparativo y una serie de entrevistas y reuniones de grupos de discusión realizadas durante la preparación de este documento de estrategia han servido, en su conjunto, para obtener una imagen bien definida del desempeño del FIDA en el ámbito de las asociaciones. Tomando como base estas fuentes de información, se han sintetizado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del FIDA (FODA) en relación con las asociaciones, y todos estos elementos se han utilizado como importante punto de partida para elaborar una estrategia de asociación arraigada en la realidad institucional. En el cuadro 2 se resume el análisis FODA realizado.

Cuadro 2

El FIDA y las asociaciones: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel elevado de cofinanciación de los programas del FIDA en los países. • Asociaciones sólidas con numerosos Estados Miembros, en particular de las Listas A y C. • Asociaciones innovadoras, como por ejemplo las asociaciones público-privadas entabladas en Uganda y Santo Tomé, o el Fondo Fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de una visión institucional común de las asociaciones. • El establecimiento no estratégico y <i>ad hoc</i> de asociaciones, sin valorar sus ventajas y costos. • La gestión no siempre correcta de las asociaciones, la falta de procesos de gestión sistemáticos y la escasa responsabilización de su gestión. • El deficiente seguimiento de las asociaciones existentes. • La escasa visibilidad institucional, lo que limita las posibilidades de entrar en contacto con posibles asociados.

<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones sin precedentes con organizaciones de productores rurales, así como con el Foro Campesino y entidades a nivel regional y nacional, y con organizaciones de pueblos indígenas. • Compromiso de largo plazo con los países, gracias al cual los gobiernos confían en el FIDA como intermediario en la creación de asociaciones. • La ventaja comparativa de FIDA, factor reconocido por los posibles asociados que suscita un interés positivo en entablar relaciones con él. • Las cada vez mejores calificaciones asignadas por los asociados del FIDA en el ARRI. • El hecho de que las responsabilidades en materia de asociación estén repartidas en toda la organización. • La imagen del FIDA como organismo que respeta a sus asociados, y que da muestras de flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • La desigualdad existente en las asociaciones con los distintos Estados Miembros: por ejemplo, la atención insuficiente prestada a algunos Estados de la Lista B y a Estados emergentes de la Lista C. • El pequeño número de asociaciones del FIDA que arrojan beneficios limitados en comparación con el costo que suponen. • Una presencia en los países demasiado limitada como para sostener las asociaciones a nivel nacional, y la atención insuficiente que se presta a este aspecto. • La capacidad de respuesta escasa o nula, que puede llegar a dificultar las buenas relaciones con los asociados.
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El programa relacionado con la eficacia de la ayuda al desarrollo induce a un mayor número de interesados en el desarrollo rural a explorar nuevas opciones de asociación. • Las posibilidades de ampliar o poner al día las asociaciones con, por ejemplo, el sector privado, los organismos con sede en Roma o los Estados Miembros de la Lista B o Estados emergentes de la Lista C. • Las posibilidades existentes para sacar partido de las enseñanzas extraídas de las experiencias, positivas y negativas, del pasado. • La posibilidad de construir una visión institucional común de las asociaciones y de su valor. • Un enfoque estratégico puede orientar las iniciativas de asociación. • La existencia de la PRM, como abanderada de las iniciativas de asociación. • Las oficinas en los países crean nuevas oportunidades para la creación de asociaciones. • La oportunidad de convertirse en asociado preferente para la comunidad dedicada a la inversión y al desarrollo agrícola y rural. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de políticas e instrumentos efectivos en el ámbito de las asociaciones limitará la capacidad del FIDA para alcanzar sus objetivos estratégicos. • La falta de incentivos para entablar asociaciones a todos los niveles en otras instituciones puede dificultar ese proceso. • El hecho de que el FIDA trate de ocupar con sus asociaciones el mismo “espacio” que otros organismos de desarrollo en pugna. • La incapacidad del FIDA para demostrar que puede ser un asociado preferente, por medio de los resultados alcanzados, la “marca FIDA”, el enfoque de asociación y la promoción de todos estos aspectos. • La falta de comprensión por parte del personal de la importancia de contar con una amplia gama de asociaciones y la falta de capacidad para establecerlas y gestionarlas con eficacia.

32. El análisis FODA pone de manifiesto una serie de aspectos interesantes para la elaboración de la estrategia de asociación del FIDA y permite determinar la mejor manera de seguir avanzando para que el Fondo saque el mayor partido de los recursos que dedica a las asociaciones. Llegados a este punto vale la pena destacar dos de esos aspectos: la notoriedad de la “marca FIDA” y la gestión y seguimiento de las asociaciones actuales. Con respecto al primero, parece que, a pesar de que el FIDA goza de una buena reputación en muchas esferas por su coherencia y visión de largo plazo, sigue resultando problemático distinguir las ventajas que comporta colaborar con él en lugar de con otros organismos de desarrollo. En un contexto de competencia creciente entre los organismos de financiación, será necesario insistir en la capacidad del FIDA para desarrollar una visión distintiva del valor que aporta y comunicarla a sus posibles asociados.
33. El segundo aspecto —relativo a la gestión y seguimiento de las asociaciones— requiere un cambio tanto de mentalidad como de práctica sistémica. Desde el punto de vista comportamental, el FIDA debe seguir prestando atención a las asociaciones que establece, reconocer el valor de las enseñanzas de las asociaciones presentes y pasadas y compartir esas enseñanzas sin restricciones dentro de la organización. Desde el punto de vista sistémico, el seguimiento y la revisión deben ser más proactivos y considerarse como parte integral de la gestión de las asociaciones vigentes para que estas puedan evolucionar y prosperar.

V. Elaboración de un enfoque estratégico

Justificación

34. En un mundo complejo y que cambia con rapidez, las asociaciones tienen una importancia creciente para casi todas las organizaciones, tanto del sector privado como público. Más concretamente, cada vez hay un mayor reconocimiento de que las asociaciones son fundamentales para una cooperación al desarrollo eficaz, en un contexto de arquitectura de la ayuda internacional cada vez más complejo, caracterizado por un mayor número de actores estatales y no estatales, así como por la cooperación entre países que se hallan en fases diferentes de desarrollo. Marcando la pauta, el documento final del reciente Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda (2011) se titula "Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo". Sus signatarios se adhieren a un conjunto de principios compartidos, entre ellos el fomento de alianzas caracterizadas por la apertura, la confianza, el respeto y el aprendizaje mutuo, y el reconocimiento de la diversidad y complementariedad de las funciones de todos los actores. Para el FIDA, que es un miembro central de la comunidad internacional de desarrollo, la creación de asociaciones es una tarea primordial.
35. Este es el entorno en el que trabaja el FIDA. Pero, ¿cómo pueden los enfoques de asociación ayudar al FIDA a responder a los desafíos específicos que afronta? La respuesta a esta pregunta consta de cuatro partes.
36. En primer lugar, las cuestiones relacionadas con el desarrollo agrícola y rural son complejas y polifacéticas y, además, cambian con rapidez. El FIDA tiene que entender la forma de abordarlas con eficacia, y para ello hacen falta nuevas formas de trabajar que se basen en el uso intensivo de conocimientos y saquen partido del apoyo de carácter general o multisectorial y de los mejores conocimientos especializados disponibles. El mejor modo de conseguir este resultado suele ser estableciendo asociaciones a las que cada asociado aporte sus propios conocimientos y experiencia en pos de un programa común de aprendizaje. Las cuestiones relativas al desarrollo rural también son intersectoriales por definición, y en este ámbito las asociaciones con otras organizaciones poseedoras de conocimientos especializados o de una ventaja comparativa en esferas que complementan las abarcadas por el mandato del FIDA pueden proporcionar soluciones integrales para reducir la pobreza rural.
37. En segundo lugar, en el período de la Novena Reposición (2013-2015), el FIDA se ha comprometido a lograr, con recursos limitados, un alcance más amplio y un mayor impacto en la reducción de la pobreza rural. Para alcanzar ese mayor impacto que se propone lograr, es imperativo que el FIDA trabaje en régimen de asociación con otros actores de desarrollo que puedan ayudarlo a aplicar a mayor escala soluciones innovadoras y exitosas para reducir la pobreza rural, tanto aumentando los niveles de inversión como creando un entorno de políticas rurales propicio a todos los niveles que respalde la inversión y el crecimiento favorables a la población rural pobre.
38. En tercer lugar, el FIDA tiene un papel clave que desempeñar aportando sus conocimientos y experiencia al diálogo mundial sobre políticas relativo a las cuestiones relacionadas con la agricultura de pequeñas explotaciones y la reducción de la pobreza rural, con miras a la creación de un entorno normativo propicio para la población rural pobre y la mejora de su capacidad para hallar el modo de salir de la pobreza. Las asociaciones con otras organizaciones y entidades con intereses comunes son un instrumento esencial en ese diálogo, con vistas a adoptar posiciones comunes, entablar coaliciones políticas y llegar a un consenso a favor del cambio.
39. En cuarto lugar, el FIDA tiene que mejorar su eficiencia y eficacia organizativas. Las asociaciones para compartir una serie de servicios de administración y gestión con los otros organismos con sede en Roma, por ejemplo, pueden contribuir

- directamente a este objetivo haciendo que el FIDA reduzca sus costos; al mismo tiempo, las enseñanzas que puede extraer de asociados que afrontan desafíos parecidos pueden servir de trampolín para adoptar instrumentos y procedimientos internos nuevos que a su vez contribuyan a mejorar los efectos operacionales.
40. En este contexto, unas asociaciones administradas con eficacia y entabladas con asociados cuidadosamente seleccionados pueden permitir al FIDA: a) concentrarse en lo que prescribe su mandato y en lo que sabe hacer mejor, mientras sus asociados se centran en las actividades complementarias necesarias; b) fortalecer su capacidad para abordar las cuestiones relativas al desarrollo agrícola y rural de forma eficaz y eficiente, y de ese modo alcanzar mejor sus objetivos estratégicos; c) movilizar recursos adicionales para aplicar a mayor escala enfoques que hayan arrojado buenos resultados y lograr el impacto deseado en el desarrollo, y d) ejercer una mayor influencia en las políticas y prácticas mundiales para la reducción de la pobreza rural.
 41. Además, un enfoque más estratégico puede ayudar al FIDA a sacar el máximo partido de sus asociaciones, permitiéndole: a) ser consciente del valor que puede aportar a sus asociados y del valor agregado distintivo que los asociados de diferentes sectores pueden aportarle a él; b) ser más selectivo y precisar, dirigir y orientar el establecimiento de asociaciones y su gestión; y, sobre todo, c) aumentar al máximo la eficiencia y eficacia de las asociaciones para lograr sus objetivos estratégicos.
 42. Sin embargo, el FIDA colabora con tantos asociados distintos y con objetivos tan diferentes que una única estrategia organizativa válida para todas las situaciones podría aportar escaso valor agregado. En cambio, lo que hace falta es un enfoque estratégico flexible, que brinde orientación y contenga principios basados en buenas prácticas reconocidas, evitando sin embargo toda constricción burocrática, y que pueda utilizarse como plataforma sobre la que sea posible establecer y gestionar distintos tipos de asociaciones, en varios contextos y para lograr objetivos diferentes. La Estrategia de asociación trata de atender este requisito y de ofrecer orientación y apoyo a la organización y a su personal, en lugar de restringir su radio de acción.
 43. Al mismo tiempo, hay que admitir que toda estrategia de asociación tiene sus límites. A este respecto cabe señalar dos aspectos importantes. En primer lugar, una asociación no es una panacea y en muchos casos quizá no sea la forma más apropiada de establecer una relación institucional. En función del resultado que se quiera lograr, a menudo puede resultar más apropiado un contrato oficial de prestación de servicios o, en el extremo opuesto, una forma más flexible de colaboración. Uno de los principales compromisos asumidos en el Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición es que el FIDA "hará todo lo posible para movilizar recursos adicionales a favor del desarrollo agrícola, y durante el período de la Novena Reposición llevará adelante esta labor con gran vigor estudiando otras fuentes de financiación". Esta será una de las prioridades de la organización, aunque no será un objetivo que habrá que alcanzar necesariamente a través de las asociaciones. No cabe duda de que, a veces, la labor de movilización de recursos implicará la participación de asociados según se definen en este documento, del mismo modo que habrá otras actividades que se basarán en relaciones contractuales.
 44. En segundo lugar hay que tener en cuenta que, aunque el grupo más importante de asociados del FIDA son los gobiernos de sus Estados Miembros, la gestión de estas asociaciones rebasa el ámbito de aplicación de una estrategia de asociación. Se trata de un eje fundamental de la labor operacional del FIDA y se basa en toda la gama de procesos operativos que guardan relación con la elaboración y gestión de los programas y proyectos, y con los recursos humanos y financieros que se utilizan en esos procesos, así como en la Estrategia de asociación.

Las asociaciones al servicio de las prioridades estratégicas

45. Al máximo nivel, las asociaciones deben servir para contribuir al logro del objetivo estratégico general del FIDA: dar a la población rural pobre la oportunidad de mejorar su seguridad alimentaria y estado nutricional, aumentar sus ingresos y reforzar su capacidad de resistencia. Más específicamente, han de respaldar las prioridades estratégicas institucionales que, según lo previsto, contribuirán a alcanzar ese objetivo y que han quedado recogidas en una serie de resultados de nivel organizativo, denominados "resultados de la gestión institucional" (CMR, por sus siglas en inglés). Actualmente hay 10 CMR. Definir las asociaciones de esta manera sirve para orientar estratégicamente la labor del FIDA relacionada con las asociaciones y garantiza que esté centrada en lo que la organización ya ha decidido que sean sus prioridades principales; además, proporciona un marco para hacer el seguimiento de las actividades de asociación y, al mismo tiempo, aumenta la coherencia de los distintos instrumentos y estrategias institucionales y de los vínculos que los unen.
46. Por consiguiente pueden definirse cuatro categorías de asociaciones, cada una de ellas derivada de determinados CMR y definida en relación con ellos. La primera categoría se centra en la mejora de los proyectos y los programas en los países (incluido el diálogo sobre políticas a nivel nacional), en concreto, la mejor gestión de los programas en los países (CMR 1), el mejor diseño de los proyectos (CMR 2) y la mejor supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos (CMR 3); la segunda, en la mejora de las aportaciones al diálogo mundial sobre políticas para la reducción de la pobreza rural (CMR 8); la tercera, en la mayor movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural (CMR 10), y la cuarta, en la mejora de la eficiencia organizativa, concretamente la mejor gestión de los recursos financieros (CMR 4), la mejor gestión de los recursos humanos (CMR 5), la mejor gestión de los resultados y los riesgos (CMR 6) y la mayor eficiencia administrativa y el establecimiento de un entorno favorable de trabajo y de tecnología de la información y las comunicaciones (CMR 7).

Cuadro 3

<i>Objetivos de la asociación</i>	<i>Esferas y ejemplos de asociación</i>	<i>Niveles de asociación</i>	<i>Asociados principales</i>
1. Mejora de los programas y proyectos (CMR 1-3)	Fomento del sector privado, financiación rural, cambio climático, gestión de conocimientos e innovación, diálogo sobre políticas a nivel nacional, ampliación de la escala, CAADP*	Nacional, regional	Gobiernos de los Estados Miembros, organizaciones de productores rurales, ONG, sector privado, asociados en el desarrollo, organismos de las Naciones Unidas
2. Mejora de las aportaciones al diálogo mundial sobre políticas (CMR 8)	G-8, G-20, programa de desarrollo para el período posterior a 2015, Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CFS), Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural	Mundial, regional	Organizaciones internacionales y de investigación, gobiernos de los Estados Miembros
3. Mayor movilización de recursos (CMR 10)	Fondos suplementarios, Fondo Fiduciario de España	Mundial	Gobiernos de los Estados Miembros, organizaciones intergubernamentales, fundaciones
4. Mejora de la eficiencia organizativa (CMR 4-7)	Adquisiciones y contrataciones conjuntas de las organizaciones con sede en Roma, plan de pensiones conjunto de las Naciones Unidas	Nivel institucional	Instituciones financieras internacionales, organismos de las Naciones Unidas

* Programa general para el desarrollo de la agricultura en África

47. En este contexto también puede definirse una serie de prioridades claras, algunas de ellas comunes a los objetivos de distintas asociaciones. La primera es la necesidad de ampliar la escala de determinadas actividades. Según se especifica tanto en el Marco Estratégico (2011-2015) como en el documento sobre la Novena Reposición, para alcanzar sus ambiciosos objetivos de reducción de la pobreza rural el FIDA tiene que tratar la ampliación de escala de los enfoques y las innovaciones que hayan dado buenos resultados como un aspecto decisivo para su misión, asegurándole una atención sistemática en la elaboración y la gestión de los programas en los países. Sin asociaciones eficaces no puede haber ampliación de escala: esta consideración es pertinente para las asociaciones destinadas a mejorar los programas y proyectos, las que tienen por objeto mejorar las aportaciones al diálogo mundial sobre políticas y las que se establecen para potenciar la movilización de recursos. Esta será una de las prioridades en materia de asociaciones en toda la organización, dado que son asociados los gobiernos de los Estados Miembros, los organismos de desarrollo y los actores del sector privado.
48. En segundo lugar, el FIDA debe aumentar su capacidad para evaluar el impacto de los proyectos que respalda y aprender de su experiencia. Con programas y proyectos mejores es posible llegar a más personas pobres del medio rural y dar los medios a un mayor número de ellas para que salgan de la pobreza, utilizando para ello una menor cantidad de recursos por persona. El FIDA tiene que formarse una idea más clara de la forma de lograr este objetivo: tiene que saber lo que funciona, y lo que no funciona tan bien, en cuanto a los enfoques de desarrollo rural, y cuál es la eficacia en función de los costos de los enfoques alternativos. Además, tiene que compartir esos conocimientos con sus asociados. Una cuestión conexas es el compromiso asumido por el FIDA para presentar informes sobre la ampliación de su impacto en el desarrollo durante el período de la Novena Reposición: para ello, habrá de ser capaz de estimar el número de personas pobres de las zonas rurales a las que haya facilitado los medios para salir de la pobreza. Y, dado que concede cada vez más importancia al diálogo sobre políticas —a nivel tanto nacional como mundial— para crear un entorno propicio a la reducción de la pobreza rural, el FIDA tiene que mejorar la base empírica de esa labor: una condición previa será comprender los efectos y el impacto de los proyectos que financia. Para conseguirlo será fundamental entablar asociaciones con organizaciones que estén especializadas en la realización de evaluaciones del impacto de distintos tipos, de forma que el FIDA pueda aprender metodologías eficaces en función de los costos para llevar a cabo esa labor.
49. En tercer lugar, tanto en el Marco Estratégico (2011-2015) como en el Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición se subraya la necesidad de entablar una colaboración más estrecha con el sector privado, considerándolo un aspecto fundamental para aumentar la eficacia operacional del FIDA; el enfoque del Fondo al respecto se expone en su estrategia relativa al sector privado.⁸ El FIDA está firmemente decidido a hacer participar de manera más sistemática a actores del sector privado en la programación a nivel de países y proyectos, para que aumenten sus inversiones sostenibles y favorables a la población pobre en las zonas rurales; utilizar su participación en el diálogo sobre políticas para promover un entorno empresarial rural más favorable que permita a los pequeños productores y a la población rural pobre mejorar su acceso a los mercados y a las cadenas de valor, y potenciar las actividades de tecnología de la información y las comunicaciones en los programas que respalda. Ampliar las asociaciones con interlocutores del sector privado es una condición previa para conseguir este propósito.
50. En cuarto lugar, el programa de desarrollo sostenible ya constituye un aspecto importante de las operaciones del FIDA y, a medida que se vaya definiendo el programa para el período posterior a 2015, es probable que adquiera aún mayor

⁸ Documento EB 2011/104/R.4/Rev.1.

importancia. Se trata de una agenda en rápida evolución que abarca una serie de cuestiones de gran importancia para los pequeños agricultores, como el manejo sostenible de los recursos naturales, los mercados de servicios basados en los ecosistemas, el fortalecimiento de la capacidad de resistencia a los efectos del cambio climático y la generación de energía renovable, y para el que hará falta establecer varias asociaciones destinadas a mejorar los programas y proyectos y las aportaciones al diálogo mundial sobre políticas. Es probable que los principales asociados sean los otros organismos con sede en Roma; el GCIAI y los centros de investigación que lo componen; una serie de organizaciones bilaterales y multilaterales de desarrollo, y centros y plataformas de conocimientos, especialmente los que tengan competencias en las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad del medio ambiente y el cambio climático.

51. En quinto lugar, las asociaciones son necesarias para que el FIDA pueda sostener una participación sustancial en determinados países. Sobre todo en los países de ingresos medios, donde los productos financieros que el FIDA ofrece a los gobiernos pueden suscitar un interés limitado, el Fondo tiene que trabajar en régimen de asociación con otros financiadores de actividades de desarrollo, tanto públicos como privados, para hallar instrumentos o paquetes financieros y normativos que sean atractivos para los gobiernos. En los próximos años este aspecto se convertirá en una preocupación aún más acuciante. En el extremo opuesto, en los países frágiles o afectados por un conflicto las asociaciones con otros financiadores del desarrollo quizá permitan al FIDA desarrollar respuestas más acordes con las necesidades, en lo relativo tanto a la escala como al apoyo prestado a los interlocutores no gubernamentales —ONG y organizaciones de la sociedad civil—, de forma directa y no por conducto de los gobiernos.
52. Por último, según se señala en el párrafo 15, el FIDA puede aportar un valor agregado considerable actuando como intermediario o promotor de asociaciones entre otros agentes de desarrollo —con el objetivo de mejorar los programas y proyectos y las aportaciones al diálogo sobre políticas—, por ejemplo, entre distintos gobiernos, gobiernos y sector privado, gobiernos y organizaciones de agricultores, y el sector privado y organizaciones de agricultores. El papel del FIDA en este ámbito consiste en alentar a los distintos interlocutores a tener en cuenta el potencial que encierran las asociaciones, crear el espacio necesario para establecerlas, y respaldar la capacidad de los diferentes interlocutores —sobre todo, aunque no exclusivamente, las organizaciones de agricultores— para participar en ellas y convertirse así en asociados mejores para los demás interlocutores. Esta será una de las funciones prioritarias del FIDA de acuerdo con la Estrategia de asociación.

VI. La estrategia

Meta y objetivos

53. La **meta** de la Estrategia de asociación del FIDA es dar a un mayor número de habitantes pobres del medio rural la oportunidad de salir de la pobreza mediante la utilización selectiva y una gestión eficaz de las asociaciones.
54. Con el fin de lograr esta meta, los **objetivos** de la estrategia son dotar al FIDA de los medios para: a) utilizar las prioridades estratégicas institucionales como base para determinar cuáles son sus necesidades en materia de asociaciones, y ser selectivo en la identificación de sus asociados; b) establecer, gestionar y supervisar sus relaciones de asociación de manera eficaz y eficiente; c) ser un “asociado preferente” para otras partes interesadas, y d) a través de sus asociaciones, ayudar a otros interesados en el desarrollo rural a ser más pertinentes, eficaces y eficientes.
55. La estrategia permitirá al FIDA determinar con mayor claridad las razones por las que debería entablar determinadas asociaciones; qué resultados pretende que estas alcancen, y con qué organizaciones debería asociarse. Además, ayudará al Fondo a

mejorar su condición de asociado de otras partes interesadas y a definir y comunicar mejor el valor que aporta a las distintas asociaciones. La estrategia ofrecerá orientaciones claras sobre el modo en que el FIDA debería afrontar la creación, la gestión y el seguimiento de sus asociaciones, y sobre cuándo y por qué debería ponerles fin. Además, gracias a ella el FIDA estará en condiciones de reconocer en qué casos una asociación no es la mejor manera de llevar adelante una relación institucional. En la estrategia también se indica qué dependencias del FIDA se encargarán de las diversas actividades relativas a las asociaciones; no obstante, no se trata de centralizar las atribuciones de establecimiento y gestión de las distintas asociaciones, ni de que esas actividades resulten aún más burocráticas. Por el contrario, su finalidad es facilitar la labor relacionada con las asociaciones ofreciendo orientación y apoyo a quienes las gestionan en toda la organización.

Líneas de acción principales

56. Para poner en práctica la estrategia se adoptarán una serie de medidas en siete grandes esferas:
57. **Evaluación de posibles asociados.** El FIDA elaborará una lista de comprobación para evaluar las asociaciones, con la que los miembros del personal que pretendan crear una asociación podrán plantear al posible asociado una serie de preguntas sistemáticas para garantizar su sintonía con los objetivos y requisitos de la asociación (que ya se habrán definido). La lista se utilizará como punto de partida para estudiar las posibilidades de una asociación y como base para entablar un diálogo franco con los interlocutores más importantes; no estará concebida para llegar a una "selección" definitiva ni para sustituir los procedimientos oficiales de diligencia debida o evaluación de riesgos. Las preguntas se centrarán tanto en el probable asociado —y abarcarán cuestiones como el mandato o programa, la trayectoria y reputación, las aptitudes y competencias que complementen las del FIDA, las estructuras de gestión y gobernanza y los registros financieros— como en la asociación propuesta, para definir claramente los efectos previstos, los costos probables y los riesgos conexos. Utilizar en una fase temprana esta lista de comprobación para establecer un diálogo permitirá al FIDA, entre otras cosas, dilucidar en qué casos una asociación no es la opción correcta, cuándo, por ejemplo, el candidato no es compatible con los objetivos de la asociación propuesta o si una asociación (en lugar de, por ejemplo, un contrato) no es la mejor manera de alcanzar los objetivos definidos.
58. **Facilitación de asociaciones oficiales.** El FIDA, basándose en las mejores prácticas en materia de asociación y en su propia experiencia, elaborará un modelo para redactar acuerdos de asociación, con un alcance parecido al de los modelos ya existentes para los acuerdos de préstamo y financiación y los convenios de donación. Este modelo representará un punto de partida para el personal que se proponga establecer una asociación oficial (con todo, no se tratará de una plantilla ni se utilizará para oficializar asociaciones informales a no ser que ello suponga un valor agregado); además, el modelo dará a los posibles asociados una idea de las cuestiones que son importantes para el FIDA.
59. El modelo aportará claridad sobre los aspectos siguientes: los objetivos de la asociación; las contribuciones, funciones y responsabilidades de los diferentes asociados; las estructuras y procedimientos que habrá que poner en pie en materia de coordinación y administración y de adopción de decisiones, y para garantizar la responsabilización; los recursos que los asociados aportarán a la asociación y las actividades previstas; las normas por las que se regirán los productos de propiedad intelectual resultantes de la asociación; los criterios para dar a conocer la asociación; las oportunidades y modalidades de examen, revisión y auditoría conjuntas, y una estrategia de retirada clara para cuando la asociación haya alcanzado (o no haya podido alcanzar) sus objetivos. Todo esto ayudará a focalizar

la asociación y a definir los posibles escollos, reducir los costos de transacción de elaborar el acuerdo, promover la transparencia y la responsabilización, y crear un programa de aprendizaje conjunto a través de la asociación.

60. **Gestión eficaz de las asociaciones.** Las condiciones previas para una gestión eficaz de las asociaciones son las siguientes: en primer lugar, establecer claramente quién es el responsable, dentro del FIDA, de gestionar una determinada asociación, y mantener esa claridad incluso cuando las personas cambian de puesto en el seno de la organización, y, en segundo lugar, racionalizar los procesos internos para garantizar la capacidad de respuesta a los requerimiento de los asociados y evitar los retrasos a la hora de resolver los problemas que planteen. Estas dos esferas se elaborarán más a fondo en la estrategia. Además, dado que las asociaciones evolucionan con el tiempo y su gestión requiere flexibilidad, el FIDA elaborará un sistema de puntuación para revisar las asociaciones en curso. Así se obtendrá una base para evaluar los resultados de las asociaciones respecto de los objetivos definidos, con lo que a su vez será posible adoptar decisiones fundadas sobre si ampliar o dar por terminada una determinada asociación. La necesidad específica que se le plantea al FIDA es la de revisar el gran número de asociaciones existentes para determinar de qué forma contribuyen al logro de sus objetivos y modificarlas según convenga, reactivar los acuerdos latentes cuando proceda y suprimir las que comporten costos elevados o cuyos costos superen los beneficios que aportan. Esta labor recibirá prioridad inmediata.
61. **Gestión de los conocimientos.** El FIDA potenciará su capacidad para captar y gestionar las enseñanzas derivadas de las asociaciones. Para ello, por un lado los gerentes de las distintas asociaciones tendrán que encargarse periódicamente de su seguimiento y examen y, por el otro, habrá que crear en la PRM una función y responsabilidad en materia de gestión de los conocimientos . El programa en esta esfera se basará en la labor de seguimiento y examen llevada a cabo por los gerentes de las distintas asociaciones, con el fin de centrarse en cuestiones como su focalización estratégica; su eficacia y eficiencia; las fortalezas y debilidades de los asociados principales del FIDA; el desempeño de este en lo relativo a las asociaciones y las esferas de mejora; las deficiencias detectadas en las capacidades y conocimientos, y los ámbitos en que se produzcan malentendidos a causa de culturas institucionales divergentes.
62. **Incorporación de las asociaciones en los procesos operativos del FIDA.** El FIDA estudiará las posibilidades de incorporar la creación y gestión de las asociaciones en sus procesos operativos básicos, en lugar de considerarlos procesos adicionales e independientes. A este respecto será preciso, en particular, examinar los procesos relacionados con los programas en los países y los proyectos respaldados por el Fondo, así como con su programa de donaciones, y confirmar si conceden suficiente prioridad e importancia a la creación y gestión de asociaciones, y si ofrecen los debidos incentivos institucionales.
63. **Puesta al día de las capacidades y competencias del personal y fortalecimiento de la cultura institucional del FIDA en materia de asociaciones.** El FIDA obtendrá y desarrollará conocimientos especializados dentro de la PRM para defender su Estrategia de asociación y prestar apoyo pertinente al personal de toda la organización. Además, elaborará módulos y actividades breves y adaptados a las necesidades para impartir capacitación al personal clave de la PRM y de toda la organización. Con esa capacitación: a) se tratará de promover la comprensión del valor y la importancia de las asociaciones para lograr los objetivos estratégicos del FIDA en diferentes contextos; b) se promoverá un cambio de comportamiento acorde con la necesidad de fortalecer las iniciativas de asociación, y c) se dotará al personal de los medios necesarios para desarrollar una gama adecuada de competencias relacionadas con las asociaciones.

64. **Comunicación en favor de las asociaciones.** La Estrategia de asociación posee un componente de comunicación importante. Para llegar a ser un asociado preferente es preciso conseguir que los demás comprendan fácilmente qué es lo que pueden esperarse de una asociación con el FIDA y sean conscientes de las ventajas comparativas del Fondo, en particular su extensa experiencia al respecto con gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y otros organismos de las Naciones Unidas (como se señala en la sección II). También es necesario dar a conocer a los GPP y otros funcionarios las ventajas que puede suponer para ellos trabajar según un modelo de asociación. Para ayudar a los posibles asociados a entender las ventajas de asociarse con el FIDA, la COM elaborará productos de comunicación externa —que abarcarán la web, productos impresos, fotografías y mensajes en vídeo— basados en información y estudios de casos elocuentes que refuercen una identidad de marca distintiva y pongan de relieve la fortalezas exclusivas del Fondo como asociado. Con el fin de ayudar al personal a ser consciente de las ventajas de trabajar según un modelo de asociación, la COM utilizará la Intranet y otras plataformas e instrumentos internos de comunicación para demostrar cómo pueden conseguirse de las asociaciones una mayor productividad y más recursos para ayudar al FIDA a alcanzar sus objetivos de reducción de la pobreza. Junto con la PRM, la COM también fortalecerá las competencias de comunicación del personal para garantizar que sea capaz de expresar con claridad el valor que el FIDA aporta a las asociaciones.

Responsabilidades de ejecución

65. La creación y gestión de asociaciones es una tarea descentralizada y extendida en todo el FIDA, y la Estrategia de asociación no cambiará este estado de cosas. En el contexto de esta estrategia, las distintas dependencias de la organización seguirán siendo plenamente responsables de las asociaciones que hayan entablado como medio para lograr los resultados de la gestión institucional indicados en sus planes de trabajo. La situación cambiará en el sentido de que las distintas dependencias estarán en condiciones de sacar partido de los instrumentos y el apoyo que la Estrategia de asociación pondrá a su disposición, aportaciones que, esencialmente, las ayudarán a crear, gestionar y seguir sus propias asociaciones de forma más eficaz y eficiente. Así y todo, la responsabilidad general de velar por la aplicación de la Estrategia de asociación, según se define en las líneas de acción descritas anteriormente, recaerá en la recién creada PRM. Además, la COM desempeñará un papel clave para dar a conocer el enfoque de asociación del FIDA, tanto externamente, a los asociados efectivos y probables, como internamente, al personal. Los mensajes externos e internos sobre las asociaciones serán bien visibles, claros, adaptados al público al que vayan destinados y fácilmente accesibles, y darán a conocer los resultados, los éxitos, los desafíos y los descubrimientos de la labor actual y futura del FIDA junto con sus asociados.
66. La PRM desempeñará tres funciones específicas relacionadas con la estrategia. En primer lugar, será la dependencia encargada de la gestión general de la estrategia y la responsable de velar por que se pongan en práctica sus líneas de acción y de seguir y evaluar el rendimiento del FIDA al respecto. Además, fortalecerá la cultura institucional, la capacidad y los conocimientos del FIDA en relación con su desempeño en materia de asociaciones (aunque no se responsabilizará del desempeño de las distintas dependencias). En calidad de suministradora de asistencia a toda la organización, la PRM ofrecerá orientación especializada sobre la forma de trabajar con distintos asociados; brindará apoyo técnico y organizará actividades de aumento de la capacidad; recopilará y analizará datos sobre las asociaciones, y recopilará las enseñanzas derivadas de estas. En segundo lugar, la PRM prestará apoyo directo a las dependencias del FIDA para ponerlas en condiciones de establecer asociaciones, o bien de servir de intermediarias en su creación. Recurrirá a sus competencias y conocimientos para proporcionar un punto de contacto claro y accesible para todo aquel que vaya en busca de orientación y apoyo inmediatos sobre la creación y gestión de asociaciones. En tercer lugar,

administrará por su cuenta determinadas asociaciones, asumiendo en particular las atribuciones relativas al fomento de las asociaciones con el sector privado y la movilización de recursos.

67. Como primera medida, la PRM colaborará con otros departamentos, por un lado para establecer una clara división de responsabilidades en relación con la Estrategia de asociación y con los distintos tipos de asociación y, por el otro, para determinar las oportunidades y los procedimientos de colaboración entre ella misma y otros componentes del FIDA.
68. Gracias a este enfoque se evitará la creación de una dependencia burocrática que dirija la creación, aprobación o gestión de asociaciones, y se impondrá un modelo sencillo y riguroso de lo que debe ser una asociación. La PRM, en cambio, colaborará activa y estrechamente con otras dependencias para garantizar que los recursos —tanto financieros como humanos— se utilicen de forma selectiva, estratégica, efectiva y eficiente para respaldar asociaciones en las esferas más importantes. De este modo: a) las asociaciones, por medio de la delegación de responsabilidades, seguirán siendo incumbencia de cada dependencia; b) habrá margen para la innovación y la diversidad, dentro de un marco de buenas prácticas claramente definido; c) el FIDA dispondrá de una sola fuente de conocimientos en materia de asociación, fácilmente identificable y accesible, y d) las enseñanzas acumuladas derivadas de las asociaciones podrán captarse y gestionarse centralizadamente.
69. La PRM aún no está plenamente equipada para poder desempeñar la función que se le ha encomendado. Se trata de una dependencia recién creada, y su estructura y capacidad aún están en gestación. Como quiera que sea, gracias a la Estrategia de asociación se ofrecerá orientación y dirección a la labor de la PRM y, de esa forma, se guiará la planificación de su labor; al mismo tiempo, la organización cambiante, la combinación de competencias y las actividades de fomento de la capacidad de la PRM se orientarán hacia el cumplimiento de la función que se espera desempeñe.

Gestión de riesgos

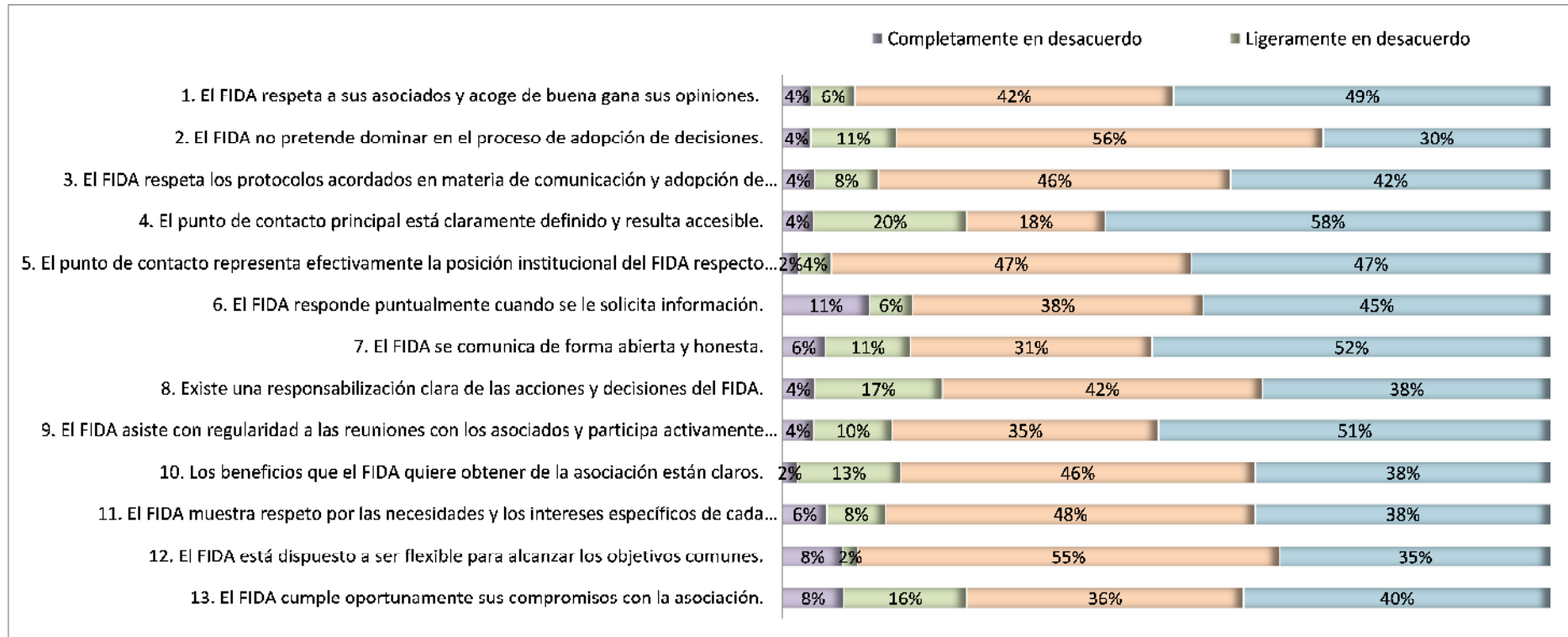
70. La estrategia tiene el objetivo explícito de hacer frente a los riesgos que lleva aparejados el enfoque actual, caracterizado por la ausencia de una visión institucional común de las asociaciones, la creación de asociaciones con criterios desiguales y *ad hoc*, una gestión de las asociaciones contradictoria, las deficiencias en el seguimiento y el aprendizaje, y las escasas posibilidades de llegar a nuevos asociados. Los posibles riesgos asociados a la estrategia, por tanto, se derivarían de su incumplimiento. Entre ellos cabe señalar los siguientes:
 - El riesgo de que la PRM no sea capaz de garantizar la aplicación efectiva de la estrategia.
 - El riesgo de que otras dependencias organizativas no apliquen la estrategia. Dado que la creación de asociaciones es una actividad en la que ya intervienen muchos elementos de la organización, los interesados podrían cuestionar el valor agregado que una estrategia puede aportar a su labor.
 - El riesgo de que unos procedimientos burocráticos más amplios limiten la capacidad del FIDA de convertirse en un mejor asociado para otras organizaciones.
71. Estos riesgos se mitigarán del modo siguiente:
 - Se fortalecerá la capacidad de la PRM para gestionar la estrategia.
 - Se velará por que los beneficios para el personal dedicado a la estrategia superen los posibles costos, esto es, por que la estrategia respalde y facilite su labor en lugar de limitarla o burocratizarla.
 - Se dará a conocer la estrategia con eficacia, tanto al personal de toda la organización como a los posibles asociados.

- Se velará por que el personal y los asociados tengan conocimientos teóricos y prácticos suficientes para establecer asociaciones eficaces.
- Se perfeccionarán y utilizarán los procesos operativos del FIDA para incorporar la estrategia de asociación en la labor cotidiana del personal.
- Se llevarán a cabo de forma más eficaz el seguimiento de los resultados de las asociaciones y la elaboración de informes al respecto.

Medición de los resultados

72. La medición de los resultados alcanzados en relación con las asociaciones ya está en marcha. El FIDA ha fijado metas para las asociaciones utilizando la cofinanciación de proyectos como indicador parcial, acerca de cuyos resultados lleva desde 2009 informando todos los años a la Junta Ejecutiva por medio del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. Para el período de la Novena Reposición, el Fondo ha establecido que debería alcanzarse un coeficiente de financiación de 1:1,6. Además, el marco de resultados para el período de la Novena Reposición (2013-2015) incluye un nuevo indicador para evaluar los resultados de las asociaciones a nivel nacional, basado en las perspectivas de los asociados del FIDA en cada país, en el marco de la medición de la eficacia operacional de los programas en los países y los proyectos (nivel 4). La recopilación de los datos relativos a este indicador comenzará en 2012. En ese documento se define un nuevo conjunto de resultados de las asociaciones en relación con la estrategia del FIDA relativa al sector privado.
73. Los resultados que se espera lograr gracias a la aplicación de la Estrategia de asociación se definen en el marco de medición de los resultados adjunto (anexo II). Esos resultados, derivados de la meta y los objetivos de la estrategia, se centran en las esferas de actividad definidas más arriba y servirán de base para una parte del plan de trabajo de la PRM. También se han definido un conjunto preliminar de indicadores y sus correspondientes medios de verificación. Otros resultados relativos a las asociaciones se cuantificarán en el marco de la función de gestión de los conocimientos de la PRM.

Resultados de la encuesta sobre las asociaciones del FIDA



Nota: Es posible que los porcentajes parciales, al haber sido redondeados, superen o no alcancen el 100%.

Marco de medición de resultados

La meta de la Estrategia de asociación es dar a un mayor número de habitantes pobres del medio rural la oportunidad de salir de la pobreza mediante una utilización más selectiva y una gestión eficaz de las asociaciones.

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación
<p>El FIDA es estratégico y selectivo en las asociaciones que establece.</p> <p>El FIDA crea asociaciones y las gestiona de forma eficaz y eficiente.</p> <p>El FIDA se convierte en asociado preferente para otras partes interesadas.</p> <p>Mediante sus asociaciones, el FIDA ayuda a otros interesados en el desarrollo rural a ser más pertinentes, eficaces y eficientes.</p>	<p>Número de asociaciones que encajan en cada categoría de asociación (párr. 46) y que no corresponden a ninguna de ellas</p> <p>Número de asociaciones que se ajustan (o no) a las prioridades definidas en los párrs. 47 a 52</p> <p>Puntuación obtenida por las asociaciones examinadas</p> <p>Calificación atribuida por los asociados al desempeño del FIDA en materia de asociaciones</p> <p>Recursos complementarios y suplementarios movilizados</p> <p>Niveles de cofinanciación de proyectos</p> <p>Resultados e impacto de los proyectos respaldados por el FIDA</p>	<p>Datos de la PRM</p> <p>Exámenes de las asociaciones</p> <p>Encuesta anual a los clientes/encuestas periódicas sobre las asociaciones</p> <p>Visitas a las páginas de las asociaciones en el sitio web del FIDA</p> <p>Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo</p> <p>Informes finales de proyecto/Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA</p>
Esfera de actividad		
Evaluación de posibles asociados	Elaboración de una lista de comprobación para evaluar las asociaciones	Instrumento de evaluación de las asociaciones
Marco jurídico para las asociaciones	Redacción y utilización de un modelo para concertar acuerdos formales de asociación	Modelo para concertar acuerdos formales de asociación; acuerdos formales redactados
Gestión eficaz de las asociaciones	Elaboración de un sistema de puntuación para revisar las asociaciones existentes	Sistema de puntuación, exámenes de las asociaciones y el desempeño
Gestión de los conocimientos	Establecimiento de la función de aprendizaje en la PRM y difusión de conocimientos en la organización	Informes de la PRM
Incorporación de las asociaciones en los procesos operativos del FIDA	Examen de las oportunidades para incorporar las asociaciones en los procesos operativos	Modificación de los procesos operativos
Puesta al día de las capacidades y las competencias del personal	Capacitación del personal en las competencias relativas a las asociaciones	Competencias profesionales en creación de asociaciones
Comunicación en favor de las asociaciones	Actualización del sitio web del FIDA para incluir a los asociados	Sitio web del FIDA
Definición de las responsabilidades institucionales en materia de asociaciones	Todas las dependencias tienen clara la forma de contribuir a la estrategia de asociación.	Sistema institucional de planificación y gestión del desempeño del FIDA

SUPPLEMENTARY FUND AGREEMENTS

As of 31 December 2011

Thematic and Geographic Focus		Dates of Agreement	Contribution under Agreement (US\$)	Received under Agreement (US\$)
(a) DONOR Flexible use				
Finland	• Provide support to prepare and implement IFAD VIII (EUR 1.5 million)	6 Jun. 2009 5 Jun. 2012	1 971 091	137 959
Italy	• market access, capacity building, farmers associations	12 Nov. 2001 12 Nov. 2016	9 671 275	9 671 275
Sub-Total			11 642 366	9 809 234
(b) DONOR Cofinancing				
Belgium BSF-Rwanda	Cofinancing contribution to the Support Project for the Strategic Transformation of Agriculture – PAPSTA, for EUR 4 million	12 Dec. 2008 12 Dec. 2013	5 256 242	2 520 300
Denmark-Moldova	Cofinancing to the Youth Entrepreneurship Financing Sub-Component under the Rural Financial Services and Agribusiness Dev. Project for DKK 26,999,816	9 Dec. 2010 30 Jun. 2014	4 784 000	0
Denmark-Armenia	Cofinancing to the Farmer Market Access Programme (DKK 10,000,000)	29 Dec. 2008 29 Dec. 2012	3 000 000	530 757
Denmark-Armenia 2	Cofinancing Rural Assets Creation Programme (RACP) in Armenia (DKK 24,685,000)	30 Nov 2011 30 June 2015	4 392 349	
Italy - Viet Nam	Pilot Project for Poverty Reduction in Gia Lai Province in the Socialist Republic of Viet Nam	16 Dec. 2008 16 Dec. 2012	1 400 600	1 055 026
Italy-Iran	Cofinancing grant to the Rural Microfinance Support Project (Phase III)	5 Dec. 2005 5 Dec. 2011	543 540	1 113 540
Netherlands - Bangladesh	To support Market Infrastructure Dev. Project in Charlands Bangladesh	1 Sept. 2006 30 Aug. 2012	5 875 000	1 047 760
Netherlands - South Sudan	Cofinancing to the Southern Sudan Livelihoods Development Project	16 Jul. 2009 31 Dec. 2014	9 550 000	3 180 000
Netherlands - Sudan	Cofinancing the Sudan-South Kordofan Rural Development Programme Agreement for EUR 6.9 million	8 Dec. 2009 31 Dec 2014	9 072 273	3 918 918
Ireland - Tanzania	Cofinancing to MUVI-Tanzania	12 Oct 2001 30 Jun. 2010	1 044 607	1 044 607
Finland - Zambia	Cofinancing Smallholder Production Promotion Programme-S3P (EUR 5.5 million)	13 Dec 2011 2015	7 227 332	1 576 873
OFID-Somalia	Cofinancing grant for Food Security for Pastoralist Programme to be implemented in conjunction with the NWICDP II	15 Feb. 2012 2015	1 500 000	600 000
Sub-Total			53 645 943	16 587 780

(d) DONOR Specific themes

Canada	• Support to IOE: originally for IEE, then reallocated to AfDB-IFAD joint evaluation; to support the 2011 Corporate-level gender evaluation and the CLE on Efficiency in 2012	31 Mar. 2004 31 Dec. 2012	228 224	228 224
Canada - LEWI	• Gender: Women Legal Empowerment	27 Jun. 2008 31 Dec. 2012	986 369	986 369
Luxembourg	• Migrant Remittances System • Africa	15 Dec. 2011 31 Dec. 2013	2 161 619	1 110 371
France	• Renegotiated in 2010 for NRM and Food Security Seminar at FAO (originally: PRSP, NEPAD and cooperation North-South; support to WCA)	30 Jan. 2004 NA	829 951	829 951
WB-IBRD GAFSP	To support IFAD to design and supervise two GAFSP programmes in Sierra Leone (US\$19 million) and Togo (US\$3.8 equivalent)	Nov. 2010 n.a.	3 800 000	22 800 000
Italy - RURALFIN	• Rural Finance activities • Asia and Africa	9 May 2005 8 May 2012	6 104 250	6 104 250
Italy - Balkans	• Originally Farmers' Access to Markets in the Balkans. Remaining US\$62,000 budget under negotiation	Under negotiation for amendment	3 632 250	3 632 250
Japan WID	Women-in Development Activities	14 Nov. 1995 no expiry	5 823 151	5 823 151
Norway	• Gender • Sub-Saharan Africa	19 Oct. 1998 no expiry	4 835 344	4 835 344
Norway	• Gender coordinators Programme NOK 5 million	8 Dec. 2008 8 Jun. 2011	724 323	724 323
Norway	• Women Leadership Programme NOK 5 million	8 Sept. 2009 8 Mar. 2012	800 000	800 000
Spain- LAC; NEN	• Remittances and Human Rights	15 Feb. 2008 27 Nov. 2013	2 630 500	2 630 500
Spain-FFR	• Financing Facility for Remittances	15 Feb. 2008 12 Nov. 2014	8 463 900	8 463 900
Spain - GECC	• Support to rural people to respond to the effect of climate change	15 Oct. 2008 12 Nov. 2011	1 878 357	1 878 357
Spain - Brazil	• Gestión de Conocimiento en Zonas Semiáridas de Nordeste de Brasil EUR 3.5 million	17 Dec 2009 3 Jan 2014	5 053 475	5 053 475
Sweden	• Support IFAD's reform for efficiency	14 Dec 2001 30 Apr 2012	1 641 813	1 641 813
Sweden -Sida - IOE	• Support to efficiency corporate evaluation	31 Dec 2012 1 Mar 2011	100 000	100 000
Swiss -IOE	• Phase Three of the Partnership on Development Effectiveness through Evaluation 1,500,000 CHF (CHF300,000 or US\$258,871 received)	1 Apr. 2009 31 Dec. 2012	1 293 905	413 366
Swiss-SSA	• Support to: IFAD's RPR; Country Office in Burkina Faso; and WCA regional cassava Programme (originally Sub-Saharan Africa)	18 Jun. 1996; 31 Dec. 2012	8 765 038	8 765 038
Swiss-Land Tenure	FAD-contribution to Community Investor Partnerships Project in Mozambique (2009-2012)	29 Jan. 2009; 31 Dec. 2012	191 427	191 427

Swiss-Water and Irrigation	IFAD Improving projects in water sector (CHF 1.7 million)	6 Dec. 2010 30 Jun. 2012	1 637 122	1 637 122
Swiss-FF 2012	Support to the Farmers' forum 2012 (CHF 180,000)	15 Dec. 2011 15 Dec. 2012	191 521	191 521
Swiss-SFOAP	bridging phase SFOAP pilot to main phase	25 Apr. 2012 30 Nov. 2012	120 000	120 000
Sub-Total			61 772 540	78 960 752
<i>Agreements signed in Euro which US\$ equivalent has been calculated at US\$/EUR exchange rate of 0.761</i>				
European Union-FFR	Migrant Remittances System	29 Dec. 2005 31 Aug. 2013	5 302 325	3 599 999
European Union-CGIAR	• Consultative Group for International Agriculture Research III (EUR 17.5 million)	22 July 2010 1 Jun. 2013	22 996 058	6 343 150
European Union-CGIAR	• CGIAR-CIP (EUR 5 million) Strengthening Pro-poor Agriculture Innovation for Food security in Andean Region	20 Dec 2010 15 Jun. 2014	6 570 302	1 386 424
European Union-CGIAR	• Consultative Group for International Agriculture Research IV (EUR 32 million)	Dec 2011	42 224 000	
European Union-Food Security	Food Facility-Programme supporting resilience to FS in Madagascar (PARECAM)	12 Jun. 2009 1 Oct 2011	16 425 756	10 038 938
European Union-Food Security	Food Facility-Programme supporting resilience to FS in Burundi - Philippines	12 Jun. 2009 1 Oct 2011	19 052 277	11 986 360
European Union-Food Security	Food Facility-Programme supporting resilience to FS in Mozambique	17 Aug. 2009 17 Aug 2011	6 252 102	4 601 633
European Union - Eritrea	Post-crisis rural recovery and development in Eritrea	1 Sept. 2009 1 Sept. 2012	6 176 084	3 497 135
European Union-Food Security	Food Facility WCA ECOWAS	22 July 2010 22 Oct. 2012	26 281 209	20 823 916
European Union-SFOAP	Support to Farmers Organization	14 Jan 2009 14 Jan. 2012	7 049 934	4 730 618
European Union-TAF	TAF (EUR 10 million)	11 May 2011 11 May 2016	13 140 604	289 194
Coopernic	To improve the management of water for intensified cropping activities with MIS and liquid organic fertilizers (EUR 3 million)	29 Dec. 2008 31 Dec. 2011	3 680 855	3 680 855
Sub-Total			175 151 507	175 151 507
GrandTotal			302 332 356	176 335 989

AGREEMENTS BETWEEN IFAD AND OTHER ORGANIZATIONS ¹

As of 31 December 2011

	Institution/ Organization	Acronym	Form of Cooperation	Date
1.	African Development Bank	AfDB	Cooperation Agreement IFAD/AfDB Cooperation Agreement AFDB/IFAD Memo of Understanding IFAD/ADB/African Dev. Fund Accord multi-donateurs de don a la Banque Africaine de Développement et au Fonds Africain de Développement pour l'initiative migration et développement	25-07-1978 18-05-1989 13-02-2008 23-10-2009
2.	African Export-Import Bank	AFREXIM BANK	Cooperation Agreement IFAD/AFREXIM	22-07-1996
3.	African Regional Center for Technology	ARCT	Cooperation Agreement	26-09-1996
4.	Alliance for a Green Revolution in Africa	AGRA	Memo of Understanding between AGRA and African Enterprise Challenge Fund (AECF) Donors Memo of Understanding between IFAD, FAO, WFP and AGRA	08-04-2008 04-06-2008
5.	Andean Development Corporation	CAF	Cooperation Agreement	27-07-1982
6.	Arab Fund for Economic and Social Development	AFESD	Agreement	31-10-1980
7.	Arab Authority for Agricultural Investment and Development	AAAID	Cooperation Agreement Management Agreement IFAD/AAAID	24-11-2000 26-08-2004
8.	Arab Bank for Economic Develop. in Africa	BADEA	Cooperation Agreement (English/Arabic)	30-08-1982
9.	Arab Organization for Agricultural Development	AOAD	Agreement	15-06-1981
10.	Asian Development Bank	AsDB	Cooperation Agreement IFAD/ADB Memo of Understanding of working arrangements between ADB/IFAD Addendum to Memo of Understanding on strategic partnerships for implementation of UNCCD in Central Asian Republics Asia and the Pacific Regional Food Security Framework Agreement ADB/FAO/IFAD	11-04-1978 15-06-1994 23-10-2003 27-09-2010
11.	Banco de Desarrollo Económico y Social (Bolivian Republic of Venezuela)	BANDES	Convenio marco de cooperación interinstitucional entre el BANDES y el FIDA	11-09-2007
12.	Bill and Melissa Gates Foundation		Countersigned Agreement, IFAD-WFP Weather Risk Management Facility	24/06/2008
13.	Caribbean Development Bank	CDB	Agreement	13-10-1980

¹ Excludes supplementary funding agreements, loan/financing agreements and grant agreements.

14.	Central American Bank Economic Integration	BCIE	Acuerdo de Cooperación	02-09-1982
15.	Consultative Group on International Agricultural Research	CGIAR	Declaration of Intent on Cooperation on Child Labour in Agriculture between ILO/FAO/IFAD/IFAP/IFPRI/CGIAR/IUF	12-06-2007
16.	Commonwealth Secretariat	COOS	Memorandum of Understanding	21-03-1983
17.	Community of Portuguese Speaking Countries	CPLP	Agreement between CPLP/IFAD on rural development (Eng./Port.version)	08-11-2007
18.	DSEL-ZEL (German Foundation for International Development Centre for Food, Rural Development and the Environment)	DSEL-ZEL	Letter of understanding	31-07-2002
19.	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	GTZ	Cooperating Agreement	14-09-2004
20.	European Economic Community	EC	Financial and administrative framework Agreement EC/UN Agreement between EC/IFAD	29-04-2003 27-09-2004
21.	Financial Fund for the Development of the Plata Basin	FONPLATA	Agreement	11-07-1986
22.	Food and Agricultural Organisation of the United Nations	FAO	Memorandum of Understanding FAO/IBRD/IFAD Protocol of Joint Agreement IFAD/FAO Copublishing Agreement FAO/IFAD Statement of Intent Programmatic Cooperation on Food Security and Nutrition between EC/FAO/WFP/IFAD	29-03-1974 18-03-1999 10-2000 29-06-2011 19-09-2011
23.	Former FAO and other UN staff association	FFOA	Cooperation Agreement	15-05-2003
24.	Global Alternative Energy Foundation	GAEF	Framework Agreement	25-09-2009
25.	Global Environment Facility	GEF	Memo of Understanding	29-04-2005
26.	Government of Netherland		Memorandum of understanding on the arrangement between the minister of foreign affairs of the kingdom of the Netherlands and the IFAD	03-09-2010
27.	Inter-American Development Bank	IB	Memorandum of Understanding	26-04-2004
28.	Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture	IICA	Addendum al acuerdo de constitución del Grupo Interagencial de Desarrollo Rural en America Latina y el Caribe entre USAID/BID/BM/FIDA/FAO/IICA/CEPAL/UAID/GTZ	03-10-2006
29.	International Bank for Reconstruction and Development	IBRD	Financial Procedure Agreement Agreement for the provision of technical advisory services	18-11-2009 28-04-2010
30.	International Development Research Centre	IDRC	Memo of Understanding	29-10-1996

31.	International Food Policy Research Institute	IFPRI	Cooperation Agreement	09-07-2007
32.	International Labour Organisation	ILO	Agreement	06-12-1978
33.	Coalition Council of the International Land Coalition	ILC	Concerning the hosting of the Secretariat of the ILC	12-2008
34.	Inter Press Service	IPS	Letters of Cooperation	13-11-1986 15-12-1988
35.	Islamic Development Bank	IsDB	Cooperation Agreement IsDB/IFA Framework co-financing agreement	03-05-1979 13-02-2010
36.	Islamic Educational Scientific and Cultural Organization	ISESCO	Cooperation Agreement ISESCO/IFAD (Eng./Fr./Arabic)	03-07-1995
37.	Japan International Cooperation Agency	JICA	Memorandum of Understanding Between IFAD and Japan International Cooperation Agency (JICA)	19-10-2010
38.	Joint United Nations Programme on HIV/AIDS	UNAIDS	Memorandum of Understanding for a cooperation framework between IFAD/UNAIDS	27-09-2001
39.	League of Arab States	LAS	Cooperation Agreement LAS/IFAD (English/French/Arabic)	29-06-1993
40.	New partnership for Africa's Development	NEPAD	Memorandum of Understanding IFAD/NEPAD	28-06-2004
41.	Organization of African Unity	OIAU	Cooperation Agreement	25-06-1982
42.	Organization of Islamic Cooperation	OIC	Cooperation Agreement OIC/IFAD (English/Arabic)	22-10-1983
43.	OPEC Fund for International Development	OFID	Memorandum of Understanding between IFAD/ADB/IBRD/OPEC Fund concerning NENAMTA Framework agreement for the enhancement of cooperation and the direction of joint operations between IFAD and OFID	24-07-1997 03-12-2010
44.	University of Rome, La Sapienza		Fellowship Agreement	19-07-2011
45.	United Nations	UN	Agreement UN/IFAD Financial Management Framework Agreement UN/IBRD/IDA	06-04-1978 10-03-2006
46.	United Nations Administrative Tribunal	UNAT	Special agreement extending the jurisdiction of the UNAT to IFAD	25-08-1980
47.	United Nations Capital Development Fund	UNCDF	Amendment to the MOU between UNCDF/IFAD	18-10-2010
48.	United Nations Children's Fund	UNICEF	Memo of Understanding IFAD/UNICEF	28-04-2005
49.	Conference of the Parties of the United Nations Convention to Combat Desertification	COP/ UNCCD	Modalities and Administrative Operations of the Global Mechanism	26-11-1999
50.	United Nations Development Programme	UNDP	Memo of Understanding Memo of agreement Italy/UNDP/UNOPS to Bosnia & Herzegovina	06-04-1978 22-07-1997 12-04-2005

			Agreement UNDP/IFAD Framework Agreement UNDP/IFAD	30-09-2008
51.	United Nations Development Fund for Women	UNIFEM	Memo of Understanding	18-02-2003
52.	United Nations Fund for International Partnerships	UNFIP	Basic implementation Agreement IFAD/UNFIP Microfinance's contribution to women's empowerment and health project	12-02-2004 24-12-2003
53.	United Nations High Commissioner for Refugees	UNHCR	Agreement	10-06-1988
54.	United Nations Human Settlement Programme (ex UNCHS)	UNHSP (HABITAT)	Memo of Understanding	01-07-1981
55.	United Nations Industrial Development Organization	UNIDO	Relationship Agreement IFAD/UNIDO	05-06-1989
56.	United Nations Department of Technical Cooperation for Development	UNDTCD	Cooperation agreement	23-05-1991
57.	United Nations Population Fund	UNFPA	General Cooperation Agreement	18-06-2002
58.	United Nations Office for Project Services	UNOPS	Revised Cooperation Agreement	03-06-2008
59.	United Nations Dag Hammarskjöld Library)	UNDHL	Memorandum of agreement	08-12-2004
60.	University of Rome, La Sapienza		Fellowship Agreement	19-07-2011
61.	West African Development Bank	BOAD	Prestation de services Accord de coopération FIDA/BOAD	17-12-1986 13-12-1996
62.	World Bank	WB	Letter of agreement	18-06-1998
63.	World Food Programme	WFP	Memo of Understanding between IFAD and WFP for operational partnership in Asia region Memorandum of Understanding between WFP, IFAD and Gapi - Sociedade de Investimento, S.A. regarding The Management of the Guarantee Fund under the Joint Programme	21-01-2004 14-04-2011
64.	World Health Organization	WHO	Cooperation Agreement (French & English) with exchange letters Supplementary agreement IFAD/WHO Supplementary agreement MOU WHO-UNICEF-IFAD-UNDP	18-07-1980 22-01-1997 10-07-2002 07-05-1984
65.	Worldview International Foundation	WIF	Letter of understanding WIF/IFAD	Dec.1989
66.	World Meteorological Organization	WMO	IFAD/WMO exchange of letters	05-01-1981