

Signatura: EB 2013/109/R.32
Tema: 13 b)
Fecha: 23 de agosto de 2013
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



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

Informe sobre los acuerdos institucionales de asociación del FIDA

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Mohamed Beavogui
Director
Oficina de Asociaciones y Movilización de
Recursos, y Asesor Superior del Presidente
Tel.: (+39) 06 5459 2240
Correo electrónico: m.beavogui@ifad.org

Cheryl Morden
Directora Adjunta
Oficina de Asociaciones y Movilización de
Recursos
Tel.: (+39) 06 5459 2822
Correo electrónico: c.morden@ifad.org

Rutsel Silvestre J. Martha
Asesor Jurídico
Tel.: (+39) 06 5459 2457
Correo electrónico: r.martha@ifad.org

Danila Ronchetti
Asesora
Tel.: (+39) 06 5459 2384
Correo electrónico: d.ronchetti@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 — 109º período de sesiones
Roma, 17 a 19 de septiembre de 2013

Para **examen**

Informe sobre los acuerdos institucionales de asociación del FIDA

Antecedentes

1. En septiembre de 2012, en su 106º período de sesiones, la Junta Ejecutiva examinó la nueva Estrategia de asociación del FIDA (EB 2012/106/R.4). Un componente fundamental para la elaboración de la estrategia fue el examen de los tipos de acuerdos de asociación vigentes en el FIDA. En este examen se constató que hay cuatro tipos de acuerdo que rigen las asociaciones oficiales del Fondo: los convenios de financiación, donación y financiación suplementaria, que pueden considerarse acuerdos de transacción, y los acuerdos institucionales de asociación.
2. Como una prioridad inmediata en el marco de la Estrategia de asociación, la dirección se comprometió a examinar todos los acuerdos institucionales de asociación firmados desde la creación del FIDA, desde el punto de vista de su contribución a los objetivos del Fondo, y a decidir si debía continuar, modificar, reactivar o rescindir esos acuerdos.
3. Posteriormente, en el 107º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, que se celebró en diciembre de 2012, al examinar el tema 18 del programa relativo al procedimiento para la negociación, firma y aprobación de acuerdos e instrumentos jurídicos similares (EB 2012/107/R.44), los miembros de la Lista A señalaron que:
 - i) todos los memorandos de entendimiento y acuerdos similares que se rigen por el artículo 8.2 del Convenio Constitutivo del FIDA deberían someterse a la aprobación de la Junta Ejecutiva; ii) debería solicitarse la aprobación antes de la firma, y iii) debería facilitarse información a la Junta sobre el inicio de las negociaciones con al menos tres meses de antelación, dado que se consideraba que dicho procedimiento promovería la transparencia y permitiría a la Junta adoptar decisiones mejor fundamentadas.
4. En el presente documento se combinan los dos aspectos de esta labor y se ofrece a la Junta Ejecutiva un panorama general de los siguientes apartados:
 - I. Enfoque del FIDA para la definición del alcance y la determinación de las asociaciones**
 - II. Modalidades de aprobación del FIDA y aplicación de los acuerdos suscritos de conformidad con el artículo 8.2 del Convenio Constitutivo del FIDA**
 - III. Examen de los acuerdos de asociación vigentes en el FIDA**
 - IV. El rumbo a seguir: aplicación de las mejores prácticas en los acuerdos de asociación del FIDA**
 - V. Conclusiones**
5. En el cuadro siguiente se indican el ciclo de asociación del FIDA y la función desempeñada por los acuerdos institucionales de asociación:

<i>Fase de asociación</i>	<i>Definición del alcance y determinación de las asociaciones</i>	<i>Oficialización y puesta en práctica de las asociaciones</i>	
Descripción	Establecimiento de relaciones con los posibles asociados Elaboración de objetivos comunes	Oficialización mediante marcos jurídicos y administrativos	Puesta en práctica mediante acuerdos subsidiarios Seguimiento de los acuerdos
Tipos de acuerdos utilizados	Declaraciones de intenciones	Acuerdos de cooperación*	Memorandos de entendimiento subsidiarios y acuerdos marco

* A menudo, los acuerdos de cooperación también se denominan acuerdos de asociación, acuerdos marco o memorandos de entendimiento, en caso de que la institución cooperante insista en adoptar esa denominación.

I. Enfoque del FIDA para la definición del alcance y la determinación de las asociaciones

6. En el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015), el Fondo reconoció la importancia y el valor de las asociaciones como medio de alcanzar sus objetivos de desarrollo cuando se comprometió a buscar “oportunidades de asociación” y a fortalecer “su capacidad para colaborar eficazmente con los asociados [...] en todas las esferas temáticas y en todos los niveles”. Sin embargo, el establecimiento de asociaciones es un proceso complejo, que entraña una importante reflexión estratégica antes de llegar a la etapa de un acuerdo de cooperación.
7. Dada la necesidad de tener presente una orientación estratégica, el enfoque de la dirección en cuanto al fomento de las asociaciones institucionales debe regirse por tres pilares fundamentales:
 - *Concepto:* se realizará un análisis interno más exhaustivo y colaborativo antes de que el Fondo concierte futuros acuerdos de cooperación.
 - *Opinión unívoca:* este enfoque de colaboración hará que el FIDA adopte una posición más armonizada frente a los asociados y esto le permitirá negociar acuerdos que sean lo más estratégicos posibles.
 - *Promotores:* en la fase de aplicación, los promotores de las asociaciones ayudarán a lograr los objetivos de los acuerdos.
8. A medida que el proceso de asociación vaya pasando de la etapa inicial a la fase de estudio y desarrollo, la dirección intentará recurrir a las “declaraciones de intenciones”. Estas declaraciones sirven para establecer un entendimiento mutuo y promover una colaboración más intensa mediante la adopción de objetivos comunes. En los casos en que las dos instituciones deseen dar a conocer su voluntad política de entablar una colaboración, las declaraciones de intenciones son un medio eficaz para destacar un programa conjunto. Asimismo, pueden servir para alertar anticipadamente a la Junta sobre la orientación que la dirección tiene previsto proponer por lo que se refiere a las iniciativas institucionales de asociación de la organización, de conformidad con el requisito de informar a la Junta sobre las negociaciones de asociación.
9. Un buen ejemplo de ello es la reciente declaración de intenciones firmada con Alemania. Si bien se trata de un registro institucional de un compromiso de asociación con el FIDA contraído a nivel ministerial, esta asociación requerirá otros acuerdos marco en caso de que diera lugar a oportunidades de financiación concretas.

<i>Organización</i>	<i>Acuerdo de asociación</i>	<i>Factores de éxito</i>
Alemania	Declaración de intenciones firmada en 2013	<p>La declaración se firmó a nivel ministerial</p> <p>La carga administrativa para el FIDA fue sumamente reducida.</p> <p>La declaración aclara a nivel interno y a un público más amplio las principales esferas estratégicas de colaboración entre los asociados</p> <p>La gran visibilidad obtenida en la comunidad dedicada al desarrollo y los medios de comunicación</p>

10. A medida que el estudio de la asociación se vaya profundizando y ampliando, es posible que el FIDA y la contraparte deseen firmar un acuerdo institucional de asociación, momento en el cual la dirección deberá obtener de la Junta la aprobación de la colaboración. Este acuerdo, además de facilitar esa aprobación, también permite definir claramente los objetivos, los recursos y las funciones de los asociados, al tiempo que sirve de punto de referencia en caso de controversia.

II. Modalidades de aprobación del FIDA y aplicación de los acuerdos suscritos de conformidad con el artículo 8.2 del Convenio Constitutivo del FIDA

11. En esta sección se describe brevemente el proceso de aprobación de los acuerdos suscritos por el Fondo de conformidad con el artículo 8.2 del Convenio Constitutivo del FIDA (en lo sucesivo denominados "acuerdos de cooperación"). Se abordan los puntos siguientes: i) facultad de la Junta de decidir con quién debe asociarse el FIDA; ii) instrumentos jurídicos para el establecimiento de esas asociaciones; iii) modalidades de aprobación *ex ante* y *ex post* para los acuerdos de cooperación, y iv) aplicación de los acuerdos de cooperación mediante acuerdos subsidiarios.

i) **Facultad de la Junta de decidir con quién debe asociarse el FIDA**

En el Convenio Constitutivo del FIDA se estipula que el Fondo cooperará estrechamente con las Naciones Unidas, así como con otras organizaciones, instituciones y organismos interesados en el desarrollo agropecuario. Con este fin, podrá concertar acuerdos o establecer arreglos de trabajo con dichos organismos, según decida la Junta Ejecutiva.¹ Sobre la base de lo anterior, la Junta Ejecutiva determina con qué institución, organización u organismo debe asociarse el Fondo. El Presidente firma y aplica esos acuerdos de cooperación.

ii) **Instrumentos jurídicos para el establecimiento de esas asociaciones**

Los acuerdos de cooperación se suscriben con las instituciones asociadas. El alcance de la cooperación puede ser amplio y genérico o limitarse específicamente a una actividad o un proyecto determinado. Por tanto, el acuerdo puede ser un acuerdo general de cooperación, en el que se establecen los principios por los que se rige la colaboración, o un acuerdo específico, en el que se abordan ciertas esferas de cooperación.

iii) **Modalidades de aprobación *ex ante* y *ex post* para los acuerdos de cooperación**

Se puede solicitar que la Junta Ejecutiva apruebe los acuerdos de cooperación *ex ante* o *ex post*. En los cuadros que figuran a continuación se presenta un resumen de los métodos de aprobación que pueden aplicarse.

a) Con arreglo al enfoque de aprobación *ex ante* (cuadro 1), se presenta a la Junta, para su aprobación, una propuesta de asociación en la que se describen brevemente el objetivo y el alcance de la asociación que se propone. Si la propuesta recibe una acogida favorable, la Junta puede autorizar al Presidente a negociar el acuerdo de cooperación y a remitir a la Junta el texto negociado para su aprobación, o bien puede autorizarlo a negociar y firmar el acuerdo de cooperación sobre la base de las condiciones que la Junta haya aprobado. En este último caso, el acuerdo de cooperación firmado se presenta a la Junta, a título informativo, en un período de sesiones posterior.

¹ En el artículo 8.2 del Convenio Constitutivo del FIDA se estipula lo siguiente:

"El Fondo cooperará estrechamente con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. También cooperará estrechamente con otras organizaciones intergubernamentales, instituciones financieras internacionales, organizaciones no gubernamentales y organismos gubernamentales interesados en el desarrollo agrícola. Con este fin, el Fondo recabará la colaboración en sus actividades de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y los otros organismos mencionados, y podrá concertar acuerdos o establecer arreglos de trabajo con dichos organismos, según decida la Junta Ejecutiva."

Cuadro 1
Modalidades de aprobación *ex ante* de los acuerdos de cooperación

<i>Método I</i>	
<i>Propuesta</i>	<i>Acuerdo negociado</i>
La propuesta de cooperación se presenta a la Junta Ejecutiva	El texto negociado del acuerdo se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación en un período de sesiones posterior
Tras examinar la propuesta, la Junta autoriza al Presidente a negociar con la entidad	Tras su aprobación, la Junta autoriza al Presidente a firmar el acuerdo
<i>Método II</i>	
<i>Propuesta</i>	<i>Acuerdo</i>
La propuesta de cooperación se presenta a la Junta Ejecutiva	El acuerdo firmado se presenta a la Junta Ejecutiva, a título informativo, en un período de sesiones posterior
Tras examinar la propuesta, la Junta autoriza al Presidente a negociar y firmar el acuerdo de conformidad con las condiciones que establezca la Junta	

- b) Con arreglo al procedimiento de aprobación *ex post* (cuadro 2), la negociación o la negociación y la firma de un acuerdo están sujetas a la aprobación posterior de la Junta.

Cuadro 2
Modalidades de aprobación *ex post* de los acuerdos de cooperación

<i>Método I</i>	
<i>Propuesta</i>	<i>Acuerdo</i>
La propuesta de cooperación se presenta a la Junta Ejecutiva junto con el texto negociado del acuerdo con miras a su aprobación. La Junta autoriza al Presidente a que lo firme	Tras la aprobación de la Junta, el Presidente firma el acuerdo
<i>Método II</i>	
<i>Propuesta</i>	<i>Acuerdo</i>
El Presidente negocia y firma el acuerdo de cooperación, que se presenta a la Junta para su aprobación	La propuesta de cooperación se presenta junto con el acuerdo firmado, a fin de que la Junta los apruebe. En el acuerdo de cooperación se estipula que la entrada en vigor estará sujeta a la aprobación de la Junta

La dirección considera que las mencionadas modalidades de aprobación de los acuerdos de cooperación, *ex ante* y *ex post*, son adecuadas para la organización.

iv) **Aplicación de los acuerdos de cooperación mediante acuerdos subsidiarios**

La aplicación de un acuerdo de cooperación aprobado puede determinarse, cuando sea necesario, mediante acuerdos subsidiarios. El Presidente, que es responsable de la gestión de los asuntos del Fondo bajo la vigilancia y orientación del Consejo de Gobernadores y de la Junta Ejecutiva,² aplica el acuerdo de cooperación mediante acuerdos subsidiarios, o puede delegar esta facultad en otro funcionario del Fondo.

12. **Ejemplo de acuerdos subsidiarios**

- i) **Ejemplo de acuerdos subsidiarios con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) relativos a los espacios de oficina en los países y los servicios administrativos.** En 1978, el FIDA firmó un

² Artículo 6.8 d) del Convenio Constitutivo del FIDA.

acuerdo de cooperación con el PNUD en virtud del cual las partes acordaron “cooperar y mantener una relación de trabajo estrecha y continua, para alcanzar sus objetivos individuales y comunes, y en especial para aumentar la producción de alimentos, aliviar la pobreza y mejorar la nutrición en los países en desarrollo”.³ La Junta Ejecutiva aprobó *ex ante* el acuerdo de cooperación en su primer período de sesiones, en diciembre de 1977. Con arreglo a las condiciones del acuerdo:

“El PNUD accede a poner a disposición del Fondo los servicios de sus Representantes Residentes y oficinas de campo a fin de asistir al Fondo, cuando y según el Fondo requiera asistencia en los contactos y negociaciones con los Gobiernos acerca de los préstamos y las donaciones, o con respecto a otros tipos de servicios y facilidades (por ejemplo, locales y servicios comunes) que el Fondo pueda necesitar en los países. De común acuerdo, las partes estipularán periódicamente las condiciones en que los Representantes Residentes del PNUD y las oficinas de campo prestarán dichos servicios al Fondo.”⁴

Además, de conformidad con el párrafo 4.2 del artículo IV, las partes pueden de cuando en cuando “adoptar las disposiciones complementarias que puedan entrar en el ámbito de este Memorandum y que estimen adecuadas”.

Sobre la base del acuerdo de cooperación de 1978, en septiembre de 2008 el FIDA suscribió un acuerdo subsidiario con el PNUD (Acuerdo marco)⁵ para establecer los términos y condiciones con arreglo a los cuales el PNUD proporciona espacio de oficina en sus locales y servicios administrativos al FIDA para sus oficinas en los países. De conformidad con los requisitos de cada oficina en el país, se concierta un acuerdo de prestación de servicios⁶ con la oficina del PNUD en el país, en el que se especifican los servicios que se proporcionarán al FIDA y los costos estimados de esos servicios.

Organización	Acuerdo de cooperación	Acuerdos subsidiarios
PNUD	Memorando de entendimiento de 1978, aprobado por la Junta Ejecutiva en su primer período de sesiones	Acuerdo marco de 2008 en virtud del cual el FIDA y el PNUD especificaron los servicios que el PNUD prestaría para el establecimiento de las oficinas del FIDA en los países en determinados Estados Miembros Acuerdos de prestación de servicios. De conformidad con los requisitos de cada oficina en el país, se concierta un acuerdo de prestación de servicios con el organismo anfitrión, en el que se especifican los servicios que se proporcionarán al FIDA y los costos estimados de esos servicios

- ii) **Ejemplo de acuerdos subsidiarios con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)/Asociación Internacional de Fomento (AIF) para actuar como institución cooperante en las actividades de los proyectos y programas.** En 1978, basándose en la decisión adoptada por la Junta en su primer período de sesiones, se concertó un acuerdo de cooperación con el BIRF/AIF. En el acuerdo de cooperación se establece, entre otras cosas, que “El Banco Mundial y el Fondo cooperarán estrechamente en la identificación y la preparación de los proyectos de desarrollo que parezcan aptos para recibir asistencia financiera de ambas organizaciones, o que haya de evaluar el personal del Banco Mundial a

³ Memorando de entendimiento entre el FIDA y el PNUD, artículo I, párrafo 1.1.

⁴ Memorando de entendimiento entre el FIDA y el PNUD, artículo I, párrafo 1.6.

⁵ **Acuerdos marco.** Puesto que las oficinas en los países suelen estar albergadas en una organización de las Naciones Unidas o una institución financiera internacional, el FIDA generalmente concierta un acuerdo marco con la sede del organismo anfitrión en el que se estipulan las obligaciones mutuas en los países donde el organismo anfitrión albergará a la oficina en el país.

⁶ **Acuerdos relativos a las oficinas en los países (o acuerdos de prestación de servicios).** En el acuerdo relativo a la oficina en el país se definen los servicios que el organismo anfitrión debe prestar en el país para una determinada oficina en el país, así como los costos de estos servicios que se imputarán al FIDA.

solicitud del Fondo [...]. Con tal fin, el Banco Mundial y el Fondo adoptarán las medidas del caso para que ambas organizaciones puedan planear, programar y coordinar sus actividades respectivas [...]”.⁷

Además, en el acuerdo se establece que “El Banco Mundial y el Fondo podrán concluir los acuerdos subsidiarios que procedan, en el contexto del presente Acuerdo”.⁸ Para ello, el Fondo y el Banco Mundial han concertado acuerdos subsidiarios como, por ejemplo, las cartas de designación para que el Banco actúe como institución cooperante del FIDA por lo que se refiere a la administración de la financiación del FIDA o la supervisión de la ejecución de sus proyectos y programas.

<i>Organización</i>	<i>Acuerdo de cooperación</i>	<i>Acuerdos subsidiarios</i>
BIRF/AIF	Memorando de entendimiento de 1978, aprobado por la Junta Ejecutiva en su primer período de sesiones	Carta de designación para que el BIRF/AIF actúe como institución cooperante del FIDA,* encargada de la administración de la financiación del FIDA o la supervisión de la ejecución de los proyectos

* Con arreglo a la sección 3.02 del artículo III de las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola, la institución cooperante designada es responsable de:

- “a) facilitar la ejecución del Proyecto, ayudando al Prestatario/Receptor y a las Partes en el Proyecto a interpretar el Convenio de Financiación y a darle cumplimiento;
- b) examinar las solicitudes de retiro de fondos presentadas por el Prestatario/Receptor, con el fin de determinar las cantidades que el Prestatario/Receptor tiene derecho a retirar de la Cuenta del Préstamo y/o la Cuenta de la Donación;
- c) examinar y aprobar, con base en el sistema de no objeción, la adquisición de bienes y la contratación de obras de ingeniería y servicios del Proyecto financiados con los recursos de la Financiación;
- d) dar seguimiento al cumplimiento del Convenio de Financiación, poner en conocimiento del Fondo todo incumplimiento de importancia y recomendar las medidas correctivas correspondientes, y
- e) otras funciones relativas a la administración de la Financiación y la supervisión del Proyecto que hayan sido estipuladas en el Acuerdo de Cooperación.”

- iii) **Ejemplo de acuerdos subsidiarios con el Banco Asiático de Desarrollo (BAD) para ampliar las esferas y la calidad de la cooperación.** Tras la aprobación de la Junta en su primer período de sesiones, en 1978 se firmó un acuerdo de cooperación con el BAD. En dicho acuerdo se indican las siguientes modalidades de colaboración: a) financiación conjunta; b) financiación exclusiva por el FIDA, y prestación de servicios por el Banco en calidad de administrador de los proyectos, y c) disposiciones para la evaluación conjunta de los proyectos y la negociación, aprobación y administración conjuntas de los préstamos. Sobre la base del acuerdo de cooperación de 1978, en 1994 el BAD y el FIDA firmaron un acuerdo subsidiario para ampliar las esferas y la calidad de la cooperación, que incluye la posibilidad de que el FIDA y el BAD participen en sus respectivas misiones de los programas en los países. Recientemente, el BAD y el FIDA acordaron rescindir el acuerdo de cooperación de 1978 y renovar y ampliar su cooperación con un nuevo acuerdo.

<i>Organización</i>	<i>Acuerdo de cooperación</i>	<i>Acuerdos subsidiarios</i>
BAD	Memorando de entendimiento de 1978, aprobado por la Junta en su primer período de sesiones Memorando de entendimiento de 2013, aprobado por la Junta por correspondencia	Memorando de entendimiento sobre los arreglos de trabajo entre el BAD y el FIDA en 1994

⁷ Memorando de entendimiento entre el FIDA y el BIRF/AIF, artículo I, párrafo 1.2.

⁸ Memorando de entendimiento entre el FIDA y el BIRF/AIF, artículo V, párrafo 5.1 b).

- iv) **Ejemplo de acuerdos subsidiarios con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) relativos a la prestación de servicios.** Con objeto de cooperar y lograr sus objetivos comunes, el FIDA y la FAO firmaron un acuerdo de cooperación el 15 de diciembre de 1977 en virtud del cual las partes convinieron en que "con miras a facilitar la consecución de sus objetivos comunes y a promover un enfoque armónico del desarrollo agrícola, el desarrollo rural, la producción de alimentos y la nutrición, actuarán en estrecha cooperación y se consultarán regularmente sobre todos los asuntos de interés mutuo".⁹ La Junta Ejecutiva aprobó el proyecto de acuerdo de cooperación en su primer período de sesiones, en diciembre de 1977. Además, en la sección 5 del artículo VII del acuerdo se estipula que el FIDA y la FAO "podrán concluir los arreglos subsidiarios que fueren convenientes para la ejecución del presente Acuerdo". De conformidad con dicho acuerdo de cooperación, se han concertado varios acuerdos subsidiarios para la prestación de servicios, entre ellos, el acuerdo de 2007 relativo a la prestación de servicios médicos por la FAO para el personal y los consultores del FIDA.

<i>Organización</i>	<i>Acuerdo marco</i>	<i>Acuerdos subsidiarios*</i>
FAO	Memorando de entendimiento de 1978, aprobado por la Junta en su primer período de sesiones	Memorando de entendimiento de 2007 relativo a la prestación de servicios médicos entre la FAO y el FIDA

* Los acuerdos institucionales concertados para la prestación de servicios institucionales se denominan "contratos institucionales".

III. Examen de los acuerdos institucionales de asociación del FIDA

13. En el examen inicial de los acuerdos institucionales de asociación del FIDA contenido en la Estrategia de asociación se señaló que "desde la creación del FIDA en 1978 este tipo de acuerdo se ha multiplicado de forma más o menos laxa y ad hoc [...] 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".
14. Por consiguiente, en el documento de la Estrategia de asociación se señaló que, como prioridad inmediata, el FIDA tenía la necesidad específica de revisar el gran número de asociaciones existentes para determinar de qué forma contribuían al logro de sus objetivos y modificarlas según conviniera, reactivar los acuerdos latentes cuando procediera y suprimir las asociaciones cuyos costos superaran los beneficios que aportaban.
15. Sobre la base del inventario de los acuerdos de asociación elaborado para el examen de la Estrategia de asociación, se calcula que el FIDA actualmente tiene 70 acuerdos institucionales de asociación y acuerdos subsidiarios de asociación (muchos de los acuerdos incluidos en el examen inicial desde entonces se han clasificado como transacciones). El inventario actualizado está disponible en el apéndice.
16. De los acuerdos institucionales de asociación en curso, se puede observar lo siguiente:
 - Se han suscrito cuatro acuerdos con Estados Miembros, 25 con entidades de las Naciones Unidas, 34 con instituciones financieras multilaterales que no

⁹ Memorando de entendimiento entre el FIDA y la FAO, artículo I, sección 1.

pertenecen a las Naciones Unidas (en particular, bancos y fondos) y siete con organizaciones académicas y de la sociedad civil, pero no se han concertado acuerdos con el sector privado.

- Cuarenta y cuatro son acuerdos de asociación amplios (que suelen describir las esferas prioritarias comunes y los procedimientos jurídicos por los que se regirá la cooperación), 13 son memorandos de entendimiento o acuerdos subsidiarios (que especifican las actividades contenidas en un acuerdo de cooperación más amplio firmado anteriormente), ocho son acuerdos marco (que indican las normas y los procedimientos de actuación, sin facilitar información sobre las esferas temáticas y las actividades), tres son acuerdos sobre profesionales asociados/becas y dos son acuerdos de acogida.
- Veinticuatro acuerdos se firmaron antes de 1990, nueve en los años noventa, 25 en el decenio de 2000 y 12 desde 2010.

17. Con este examen se ha intentado definir cuáles son los acuerdos del FIDA que están activos, cuáles se reactivarán, cuáles se consideran latentes y cuáles se rescindirán. En el cuadro que figura a continuación se exponen los criterios adoptados y un análisis de la situación.

Estado	Activo	Por reactivar	Latente
Criterios	<p>- Hay señales de una cooperación en curso, ya sea mediante una aportación frecuente de cofinanciación o financiación suplementaria, el intercambio de conocimientos o la celebración de reuniones periódicas</p> <p>- Los coordinadores y las entregas suelen estar claros para ambas partes</p>	<p>- Hay señales de una cooperación esporádica entre los asociados, pero a nivel interno se conoce poco el acuerdo de asociación o hay pocas referencias al respecto</p> <p>- O bien se trata de acuerdos de colaboración que han caducado, pero que el FIDA tiene un interés estratégico en reactivar</p>	<p>- Hay pocas señales de colaboración en los últimos cinco años</p> <p>- Para muchos de estos acuerdos, especialmente los que se firmaron hace más de 30 años, no se ha designado claramente a un coordinador y hay pocos datos cuantitativos o pruebas circunstanciales de una cooperación reciente</p>
Cantidad	39	11	20

18. En el examen se observó que, de los 32 acuerdos de asociación amplios firmados desde 2000, había 17 ejemplos de acuerdo que ponían de manifiesto una colaboración eficaz con un asociado o habían promovido una colaboración más eficaz con un asociado. Un claro ejemplo de ello es la intensificación de la asociación del FIDA con Italia durante los últimos 10 años: el primer acuerdo de cooperación general, que se firmó en 2001, propició inmediatamente una colaboración más concreta y frecuente entre las dos partes, como se evidencia en el siguiente extracto:

Organización	Acuerdo de asociación	Factores de éxito
Italia	<p>El acuerdo original se firmó en 2001</p> <p>El acuerdo se actualizó tres veces desde 2001</p>	<p>El acuerdo de asociación actúa como un acuerdo general y ha propiciado la firma de otros 10 acuerdos administrativos</p> <p>Desde que se firmó el acuerdo original, la financiación suplementaria y la cofinanciación han aumentado considerablemente</p> <p>En el acuerdo se prevé una labor anual de examen y presentación de informes, que ha llevado a un entendimiento común entre las partes y a un aumento de la complementariedad en las medidas adoptadas por cada asociado</p>

19. Naturalmente, dado que los acuerdos de asociación tienen un carácter de colaboración, el FIDA no puede imponer unilateralmente las condiciones de los acuerdos, ni tampoco puede insistir en utilizar sus propias plantillas estándar. En cualquier caso, la adopción de un "enfoque único" no será apropiada; diferentes tipos o niveles de acuerdos requerirán diferentes enfoques. Si bien el acuerdo con

Italia ha dado buenos resultados gracias a su enfoque orientado a los resultados, el acuerdo con Suiza ha sido productivo precisamente porque se permitió que siguiera siendo amplio y, de esa manera, se alentó la flexibilidad.

<i>Organización</i>	<i>Acuerdo de asociación</i>	<i>Factores de éxito</i>
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación	El acuerdo de asociación se firmó en 2001. El acuerdo se actualizó en 2012.	Flexibilidad Longevidad La confianza mutua promovida gracias a la comunicación establecida en virtud del acuerdo. Atención específica a ciertas esferas temáticas como el agua y la gestión de los conocimientos.

20. El ejemplo de Suiza pone de manifiesto que el FIDA se ha beneficiado al demostrar flexibilidad y permitir que las condiciones del acuerdo sigan siendo amplias. Sin embargo, también podría afirmarse que el FIDA tiene un gran número de acuerdos latentes precisamente porque las condiciones eran demasiado generales desde el principio. De los 31 acuerdos que actualmente están latentes, 25 (el 80 %) hacen referencias muy genéricas al intercambio de conocimientos, los mecanismos de ejecución, las condiciones jurídicas y las disposiciones finales, pero no prevén prioridades temáticas o geográficas comunes, disposiciones financieras o temporales, y mecanismos de examen o reuniones anuales. Además, hay muy pocos acuerdos con un plazo para la rescisión, lo que parecería que frena el incentivo de colaborar y, de hecho, parece que la firma de esos acuerdos raramente produce un aumento importante de la frecuencia de la colaboración entre las dos instituciones.

IV. El rumbo a seguir: aplicación de las mejores prácticas en los acuerdos de asociación del FIDA

21. En los acuerdos de asociación se debería indicar claramente quién se asocia, de qué tipo de asociación se trata, por qué se establece la asociación, cuál es el período de su validez y cómo se pondrá en práctica la asociación. Los criterios de las mejores prácticas son los siguientes: la finalidad del acuerdo, la naturaleza de las instituciones asociadas, los coordinadores, las entregas, los plazos, las disposiciones de seguimiento, las estrategias de salida y las esferas temáticas.
22. El memorando de entendimiento subsidiario firmado en abril de 2013 con el BAD, al que se hace referencia en la sección II, es un excelente ejemplo de mejor práctica por lo que se refiere a la formulación de acuerdos de asociación. El memorando se negoció en estrecha colaboración con el BAD gracias a la celebración de reuniones periódicas, y el FIDA nombró a un grupo específico de coordinadores de alto nivel y de trabajo para que confirieran un enfoque unificado a la asociación del FIDA. El memorando resultante contiene medidas concretas y plazos e hitos claros, que denotan un fuerte compromiso con la asociación.

<i>Organización</i>	<i>Acuerdo de asociación</i>	<i>Factores de éxito</i>
BAD	Memorando de entendimiento de 1978, aprobado por la Junta en su primer período de sesiones Memorando de entendimiento aprobado en 2013 como una actualización del acuerdo de 1978.	En el memorando de entendimiento de 2013 se establece de manera concreta la nueva naturaleza de la cooperación entre las instituciones El memorando de 2013 también es un documento más específico, en el que se establecen seis esferas para la cooperación, el contexto estratégico y las disposiciones institucionales necesarias El memorando actualizado es una muestra de las frecuentes interacciones positivas entre los asociados

23. El FIDA ha elaborado un modelo para los próximos acuerdos y para ajustar los acuerdos anteriores mediante planes de aplicación o modificaciones. Este modelo incluye muchas de las mejores prácticas que se han recogido en el acuerdo del BAD. El FIDA intentará ampliar esta plantilla, siempre y cuando el asociado concuerde con ello, a fin de tener en cuenta las mejores prácticas.
24. La Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM) del FIDA se ha establecido para ayudar a crear asociaciones y supervisar el apoyo que se presta a esta actividad. Gracias a sus interacciones cotidianas con los asociados internos y externos y a su conocimiento de las mejores prácticas, la PRM puede velar por que los nuevos acuerdos y los ya existentes promuevan al FIDA, en tanto que institución, y mejoren aún más su reputación entre los asociados.
25. El FIDA invertirá para conseguir una mayor implicación del personal con miras a garantizar la correcta selección y aplicación de los acuerdos de asociación. Un elemento fundamental de esta labor consiste en elegir a los promotores de las asociaciones. La experiencia demuestra que los promotores pueden ser fundamentales para el éxito de un acuerdo de cooperación, dado que proporcionan el impulso necesario para lograr los objetivos del acuerdo. Además de los promotores de las asociaciones, es indispensable que el propósito de la asociación se base en un concepto sólido.
26. Si bien una selección más estratégica de los acuerdos de asociación permitirá al FIDA aumentar el impacto de su labor, esto se logrará solo si los acuerdos se ejecutan y supervisan correctamente. Sobre la base del examen que se presenta en este documento, la dirección establecerá un sistema de seguimiento para supervisar la aplicación de los acuerdos institucionales de asociación.

V. Conclusiones

27. En vista de la Estrategia de asociación del FIDA y los debates mantenidos durante el 107º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, celebrado en diciembre de 2012, el proceso de examen de los acuerdos ha resultado ser un instrumento muy útil para aclarar los procesos institucionales de asociación de la dirección. Gracias a esta labor, la dirección ahora es más consciente de los instrumentos que tiene a su disposición, desde las declaraciones de intenciones hasta los acuerdos de cooperación oficiales, por lo que puede aumentar su selectividad y mejorar las estrategias en materia de asociaciones institucionales.
28. Teniendo esto presente, el futuro enfoque de la dirección con respecto al fomento y la puesta en práctica de las asociaciones se regirá por tres pilares fundamentales, a saber:
 - en la etapa de la definición del alcance y la determinación de las asociaciones, el FIDA se expresará de forma *unívoca*;
 - en la etapa de la oficialización, los acuerdos de asociación estarán respaldados por un *concepto* sólido y estratégico, y
 - en la fase de la puesta en práctica, los *promotores* de las asociaciones ayudarán a lograr los objetivos de los acuerdos de asociación.
29. La dirección no intentará rescindir oficialmente ningún acuerdo institucional de asociación. Por el contrario, intentará reactivar los acuerdos cuando, a su juicio, la institución colaboradora aún tenga un importante papel que desempeñar en la colaboración con el FIDA para cumplir su mandato. Este es el caso de 11 acuerdos. Cuando se haya establecido una demanda interna para la adopción de esta medida, la dirección se pondrá en contacto con sus asociados a fin de enmendar el documento original de la asociación o crear un plan de aplicación destinado a mejorar la ejecución del acuerdo de asociación original.

30. Se establecerá un instrumento de seguimiento para asegurar que las asociaciones aporten beneficios visibles para el FIDA.
31. Sin embargo, aunque la dirección adoptará el nuevo enfoque mencionado para fomentar y poner en práctica las futuras asociaciones, considera que las actuales modalidades de aprobación y aplicación son lo suficientemente flexibles y útiles para el proceso de adopción de decisiones del Fondo. Por esta razón, no se considera necesario introducir cambios en esta fase.

AGREEMENTS BETWEEN IFAD AND OTHER ORGANIZATIONS

As of 31 July 2013

<i>Institution/ Organization</i>	<i>Form of Cooperation</i>	<i>Date</i>
African Development Bank	Cooperation Agreement IFAD/AfDB	1978
African Development Bank	Memo of Understanding IFAD/ADB/African Dev. Fund	2008
African Export-Import Bank	Cooperation Agreement	1996
African Regional Center for Technology	Cooperation Agreement	1996
Alliance for a Green Revolution in Africa	Memo of Understanding between IFAD, FAO, WFP and AGRA	2008
Andean Development Corporation	Cooperation Agreement	1982
Arab Fund for Economic and Social Development	Agreement	1980
Arab Authority for Agricultural Investment and Development	Cooperation Agreement	2000
Arab Bank for Economic Develop. in Africa	Cooperation Agreement	1982
Arab Organization for Agricultural Development	Agreement	1981
Asian Development Bank	Cooperation Agreement	1978
Asian Development Bank	Asia and the Pacific Regional Food Security Framework Agreement ADB/FAO/IFAD	2010
Asian Development Bank	Memo of Understanding	2013
Caribbean Development Bank	Agreement	1980
Central American Bank Economic Integration	Acuerdo de Cooperación	1982
Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel	Cooperation Agreement	1996
Commonwealth Secretariat	Memorandum of Understanding	1983
Community of Portuguese Speaking Countries	Agreement between CPLP/IFAD on rural development	2007
Credit Union		
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	Cooperating Agreement	2004
European Economic Community	Agreement between EC/IFAD	2004
Financial Fund for the Development of the Plata Basin	Agreement	1986
Food and Agricultural Organisation of the United Nations	Memorandum of Understanding FAO/IBRD/IFAD	1978
Food and Agricultural Organisation of the United Nations	Protocol of Joint Agreement IFAD/FAO	1999
Food and Agricultural Organisation of the United Nations	Copublishing Agreement FAO/IFAD	2000
Former FAO and other UN staff association	Cooperation Agreement	2003

Global Environment Facility	Memo of Understanding	2005
Gulf Cooperation Council	Agreement	1989
Netherlands	Memorandum of understanding on APO programme	2010
International Bank for Reconstruction and Development	Financial Procedure Agreement	2009
International Labour Organisation	Agreement	1978
Coalition Council of the International Land Coalition	Concerning the hosting of the Secretariat of the ILC	2008
Islamic Development Bank	Cooperation Agreement IsDB/IFA	1979
Islamic Development Bank	Framework co-financing agreement	2010
Islamic Educational Scientific and Cultural Organization	Cooperation Agreement	1995
Japan International Cooperation Agency	Memorandum of Understanding Between IFAD and Japan International Cooperation Agency (JICA)	2010
Joint United Nations Programme on HIV/AIDS	Memorandum of Understanding for a cooperation framework between IFAD/UNAIDS	2001
League of Arab States	Cooperation Agreement LAS/IFAD	1993
Lothan Youth Achievement Center	Fellowship Agreement	2012
Multi partner	Declaration of Intent on Child Labour in Agriculture between ILO/FAO/IFAD/IFAP/ IFPRI/CGIAR/IUF	2007
Multi partner	Programmatic Cooperation on Food Security and Nutrition between EC/FAO/WFP/IFAD	2010
New Partnership for Africa's Development	Memorandum of Understanding IFAD/NEPAD	2004
Organization of African Unity	Cooperation Agreement	1982
Organization of Islamic Cooperation	Cooperation Agreement OIC/IFAD (English/Arabic)	1983
OPEC Fund for International Development	Framework agreement for the enhancement of cooperation and the direction of joint operations between IFAD and OFID	2010
Swiss Development Corporation	Partnership Agreement	2013
Union Economique et Monetaire Ouest Africaine	Cooperation Framework Agreement	2000
United Nations	Agreement UN/IFAD	1978
United Nations	Financial Management Framework Agreement UN/IBRD/IDA	2006
United Nations Administrative Tribunal	Special agreement extending the jurisdiction of the UNAT to IFAD	1980
United Nations Capital Development Fund	Amendment to the MOU between UNCDF/IFAD	2010
Conference of the Parties of the United Nations Convention to Combat Desertification	Modalities and Administrative Operations of the Global Mechanism	1999
United Nations Development Programme	Memo of Understanding	1978

United Nations Development Programme	Agreement UNDP/IFAD	2005
United Nations Development Programme	Framework Agreement UNDP/IFAD	2008
United Nations Development Fund for Women	Memo of Understanding	2003
United Nations Environment Programme		1986
United Nations Fund for International Partnerships	Basic implementation Agreement IFAD/UNFIP	2004
United Nations High Commissioner for Refugees	Agreement	1988
United Nations Human Settlement Programme (ex UNCHS)	Memo of Understanding	1981
United Nations Industrial Development Organization	Relationship Agreement IFAD/UNIDO	1989
United Nations Population Fund	General Cooperation Agreement	2002
United Nations Office for Project Services	Revised Cooperation Agreement	2008
United Nations Dag Hammarskjold Library)	Memorandum of agreement	2004
University of Rome, La Sapienza	Fellowship Agreement	2011
West African Development Bank	Accord de coopération FIDA/BOAD	1996
World Bank	Letter of agreement	1998
World Food Programme	Memo of Understanding between IFAD and WFP for operational partnership in Asia region	2004
World Food Programme	MoU with WFP and Gapi S.A. for The Management of the Guarantee Fund under the Joint Programme	2011
World Health Organization	Cooperation Agreement	1980
World Meteorological Organization	IFAD/WMO exchange of letters	1981