

Documento: EB 2021/133/R.16  
Tema: 11 a)  
Fecha: 17 de agosto de 2021  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Examen de mitad de período del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025)**

### **Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva**

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

**Guoqi Wu**  
Vicepresidente Adjunto  
Oficial encargado  
Departamento de Estrategia y Conocimientos  
Tel.: (+39) 06 5459 2880  
Correo electrónico: g.wu@ifad.org

**Raniya Sayed Khan**  
Asesora Técnica Superior del Vicepresidente Adjunto  
Tel.: (+39) 06 5459 2954  
Correo electrónico: r.sayedkhan@ifad.org

#### Envío de documentación:

**Deirdre Mc Grenra**  
Jefa  
Oficina de Gobernanza Institucional y Relaciones con los Estados Miembros  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 133.º período de sesiones  
Roma, 13 a 16 de septiembre de 2021

---

Para **examen**

## Índice

<b>I.</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Un contexto de desarrollo mundial más limitado</b>	<b>1</b>
<b>III.</b>	<b>La pertinencia y urgencia del Marco Estratégico</b>	<b>5</b>
<b>IV.</b>	<b>Balance de los progresos en las aspiraciones rectoras del Marco Estratégico</b>	<b>8</b>
	A. Trabajar a mayor escala	10
	B. Trabajar mejor	12
	C. Trabajar de forma más inteligente	13
<b>V.</b>	<b>Duplicar el impacto para 2030: ejecución de la FIDA12 y reposiciones posteriores</b>	<b>14</b>

## **I. Introducción**

1. El Marco Estratégico del FIDA en vigor, el quinto del Fondo, abarca el período 2016-2025. Puesto que este es el primer marco decenal de la Organización, se acordó, en el propio Marco Estratégico y en consonancia con los compromisos asumidos en la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11), que se realizaría un examen de mitad de período para evaluar si este sigue siendo pertinente en un momento de cambios en el panorama de desarrollo mundial y si es necesario llevar a cabo reorientaciones sustanciales.
2. El presente documento ofrece un examen de mitad de período del Marco Estratégico. Analiza el actual contexto de desarrollo haciendo hincapié en los principales cambios que se han producido desde 2016 (sección II). Evalúa además si las prioridades del Marco Estratégico siguen siendo pertinentes en vista del contexto de desarrollo (sección III) y examina los progresos alcanzados con respecto a las tres aspiraciones generales del marco: trabajar a mayor escala, mejor y de forma más inteligente (sección IV). Para terminar (sección V), se analizan las futuras esferas prioritarias para el período restante del Marco Estratégico.
3. El Marco Estratégico (2016-2025) abarca tres ciclos de reposición completos, de la FIDA10 a la FIDA12, y su último año (2025) coincide con el primer año de la FIDA13. Los resultados del ciclo de la FIDA10 se conocen y están documentados, mientras que el ciclo de la FIDA11 está en curso. En consecuencia, este examen de mitad de período se basa en el análisis pormenorizado y el diálogo llevados a cabo durante la reciente Consulta sobre la FIDA12, donde se establecieron las prioridades del Fondo para la mayor parte del período restante del Marco Estratégico.
4. Este examen de mitad de período también se basa en otros diversos documentos presentados a la Junta Ejecutiva y los complementa. No obstante, no contiene un informe exhaustivo de los progresos alcanzados con respecto a los indicadores de resultados del FIDA ni un examen cuantitativo de primera mano acerca de su desempeño. Esos exámenes se realizan utilizando las modalidades de presentación de información acordadas, en particular en relación con el informe anual sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) y los exámenes de mitad de período de las reposiciones del Fondo, en los que se basa el presente examen de mitad de período.

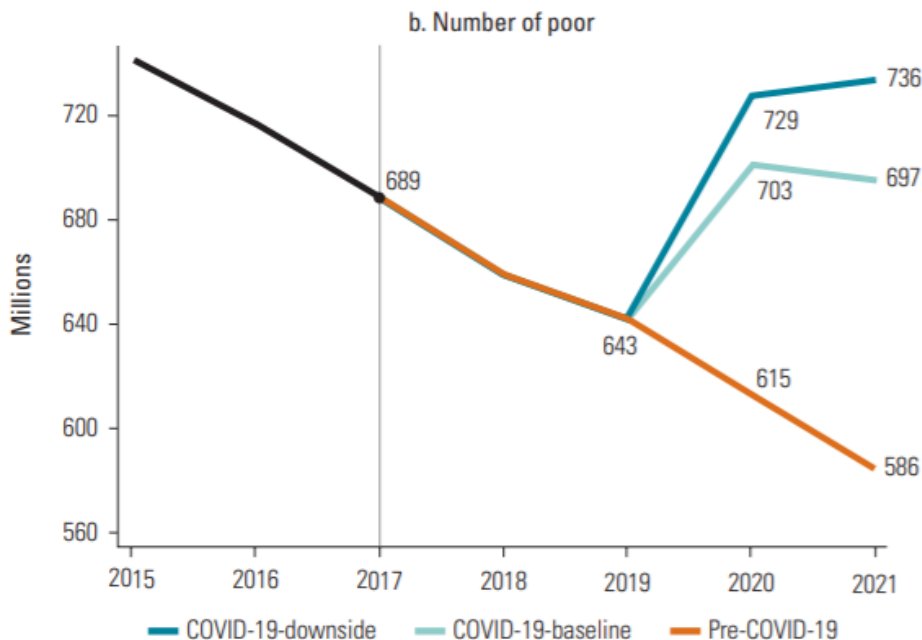
## **II. Un contexto de desarrollo mundial más limitado**

5. El Marco Estratégico se adoptó en 2016 y está en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda de Acción de Addis Abeba. En el momento de su adopción, el mundo se mostraba optimista con la posibilidad de revertir las tendencias relativas al hambre y la pobreza y los ODS 1 y 2 parecían alcanzables.
6. En lo que respecta específicamente a los ODS 1 y 2, el FIDA, a través de su Marco Estratégico, establece la meta de invertir en las zonas rurales para lograr que la población rural pobre salga de la pobreza y alcance la seguridad alimentaria a través de medios de vida remunerativos, sostenibles y resilientes. Para alcanzar esa meta, el FIDA establece tres objetivos estratégicos: i) incrementar las capacidades productivas de la población rural pobre; ii) aumentar los beneficios que obtienen las poblaciones rurales pobres al participar en los mercados, y iii) fortalecer la sostenibilidad ambiental y la resiliencia al cambio climático de las actividades económicas de la población rural pobre.
7. En 2018, cuando concluyó el primer ciclo de reposición que abarca el Marco Estratégico vigente (FIDA10), el FIDA había avanzado considerablemente en la consecución de la meta y los objetivos estratégicos de este. Un total de 50 millones

de personas tuvieron un mayor acceso a los mercados, 47 millones incrementaron la producción, 62 millones lograron una mayor movilidad económica y 26 millones fortalecieron su resiliencia. Del mismo modo, se establecieron ambiciosas metas de impacto para la FIDA11 y la FIDA12, los ciclos de reposición segundo y tercero que abarca el Marco Estratégico. Asimismo, durante la Consulta sobre la FIDA12, el Fondo ha comunicado que su ambición a largo plazo es duplicar los niveles de impacto anuales alcanzados durante la FIDA10 para 2030.

8. Sin embargo, cinco años después, se han registrado graves retrocesos en los avances hacia el desarrollo sostenible. Los avances recientes para erradicar la pobreza y el hambre (ODS 1 y 2) están retrocediendo a un ritmo inquietante, una tendencia que se ha agravado con la pandemia de la COVID-19, por lo que la preocupación ha sustituido al optimismo inicial.
9. En 2020, la pobreza extrema aumentó por primera vez en 20 años debido a la pandemia de la COVID-19. Las estimaciones del Banco Mundial indican que, a finales de 2021, la pandemia y su impacto económico habrán sumido a 150 millones de personas más en la pobreza extrema, por lo que el objetivo de reducir la pobreza al 3 % para 2030 parece inalcanzable. Cuatro de cada cinco personas que vivían por debajo del umbral internacional de pobreza en 2018 se encontraban en zonas rurales y la mayoría eran mujeres y niños. Durante el próximo decenio, el 67 % de las personas pobres de todo el mundo vivirán en economías afectadas por situaciones de fragilidad, conflicto y violencia, lo que supone un aumento con respecto al 40 % actual. Esos países representan únicamente el 10 % de la población mundial.

Gráfico 1  
Tasa de pobreza mundial, 2015-2021



\* Fuente: Banco Mundial, *Poverty and Shared Prosperity 2020: Reversals of Fortune* (Washington D. C.: 2020).

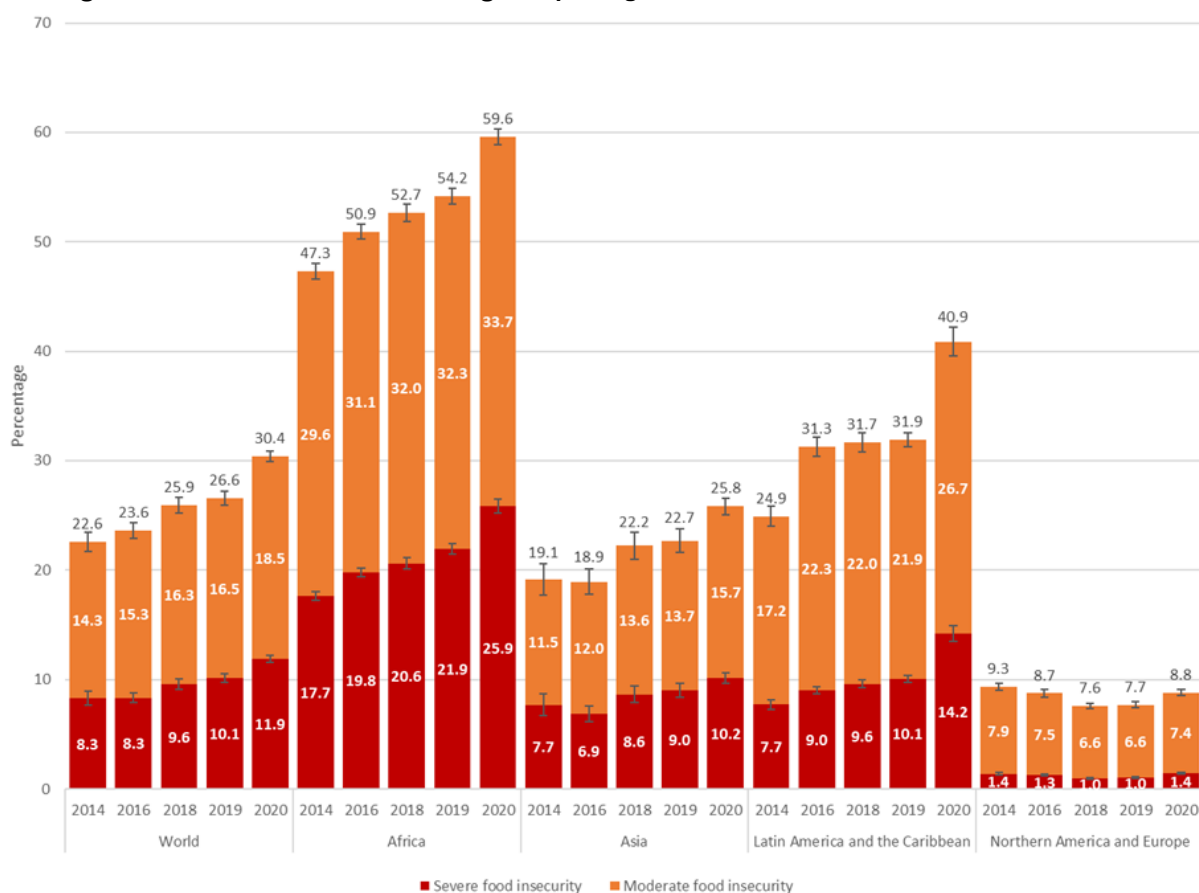
10. Se pueden observar tendencias mundiales similares en lo que respecta al hambre, que también ha aumentado en 2020 a raíz de la COVID-19. El informe *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2021*<sup>1</sup> nos alerta de que,

<sup>1</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), FIDA, Organización Mundial de la Salud (OMS), Programa Mundial de Alimentos (PMA) y Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2021: Transformación de los sistemas alimentarios en aras de la seguridad alimentaria, una mejor nutrición y dietas asequibles y saludables para todos* (Roma: FAO, 2021).

después de que prácticamente no se registraran cambios durante cinco años, la prevalencia de la subalimentación ha pasado del 8,4 % al 10,4 % en solo un año. Se estima que entre 720 y 811 millones de personas pasaron hambre en todo el mundo en 2020, hasta 161 millones de personas más que en 2019. En términos relativos, el hambre afecta al 21 % de la población en África, frente al 9 % en Asia y en América Latina y el Caribe, aproximadamente. En términos absolutos, más de la mitad de las personas que sufren subalimentación en el mundo se encuentran en Asia (418 millones de personas).

11. En 2020, el aumento de la inseguridad alimentaria moderada y grave fue igual al del conjunto de los cinco años anteriores<sup>2</sup>. En resumidas cuentas, eso significa que casi una de cada tres personas en todo el mundo (2 400 millones), es decir, el 30 % de la población mundial, no tenía acceso a una alimentación adecuada en 2020. Esa cifra representa un aumento de 320 millones de personas en solo un año. Un desglose de esos datos revela que el 12 % de la población mundial, esto es, casi 928 millones de personas, sufría inseguridad alimentaria grave en 2020, lo que supone un incremento de 148 millones con respecto a 2019.

Gráfico 2

**Inseguridad alimentaria moderada o grave por región**

\* Nota: Las diferencias en las cifras totales obedecen al redondeo al decimal más próximo.

\*\* Fuente: FAO.

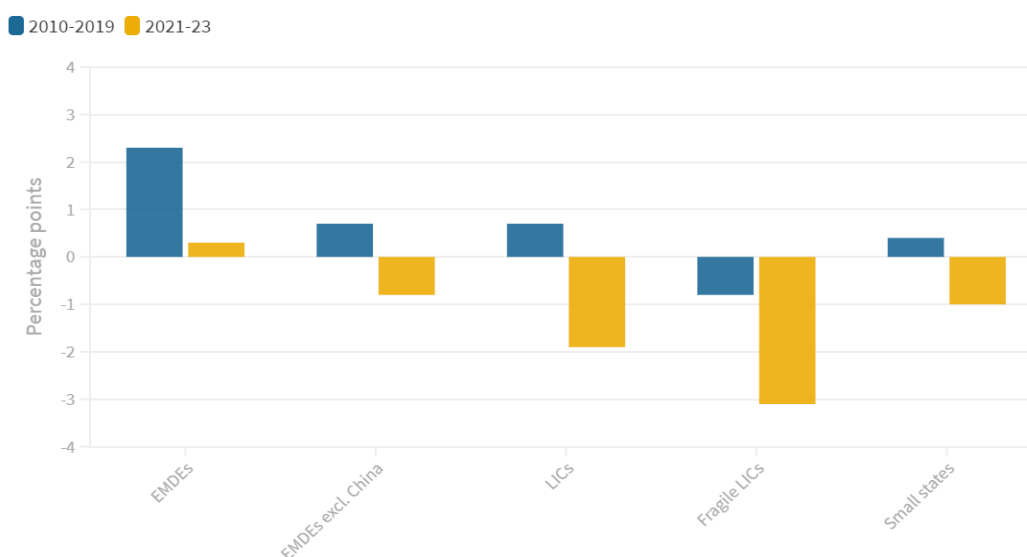
12. Los países de ingreso bajo y mediano que han sufrido el impacto económico de la pandemia de la COVID-19 han visto reducido su PIB. Si bien la economía mundial está preparada para un sólido repunte tras la recesión, se prevé que esa recuperación sea desigual: se registrará un firme crecimiento en las principales economías, mientras las economías emergentes se quedarán atrás. En los países de ingreso bajo, donde la pandemia sigue propagándose y la vacunación ha

<sup>2</sup> *Ibid.*

avanzado muy lentamente, se prevé que el crecimiento sea el más bajo de los últimos dos decenios, con un PIB per cápita en 2022 un 4,9 % inferior al de las previsiones anteriores a la pandemia. A más largo plazo, es probable que las perspectivas de muchos países de ingreso bajo y mediano se vean empañadas por las duraderas secuelas de la pandemia: la erosión de las competencias debido a la pérdida de empleo y la no asistencia a las escuelas, la drástica caída de la inversión, la mayor carga de la deuda y la creciente vulnerabilidad financiera. Las economías de ingreso bajo afectadas por situaciones de fragilidad y conflicto han sido las que se han visto más afectadas por la pandemia. De hecho, los progresos alcanzados en materia de ingresos per cápita en esas economías han sufrido un retroceso de al menos un decenio<sup>3</sup>.

Gráfico 3  
Crecimiento de los ingresos per cápita con relación a las economías avanzadas

### Per capita income growth relative to advanced economies



Fuente: Banco Mundial

Nota: MEED: mercados emergentes y economías en desarrollo; PIBF: países de ingreso bajo; Países de ingreso bajo en situación de fragilidad y afectados por conflictos. El crecimiento relativo del ingreso per cápita se calcula como la diferencia en el crecimiento del PIB per cápita entre los grupos de MEED y las economías avanzadas. Para más información sobre “pequeños Estados” véase: <https://www.worldbank.org/en/country/smallstates/overview>

13. El escaso margen fiscal y de acceso a la financiación ha limitado considerablemente el alcance de las respuestas a la COVID-19 en los países de ingreso bajo y la mayoría de los países de ingreso mediano<sup>4</sup>. Como resultado del desolador panorama económico, los países de ingreso bajo no prevén aumentar la parte del PIB destinada al gasto en respuesta a la COVID-19 durante el período 2021-2025. En consecuencia, la capacidad de estos países para alcanzar los ODS dependerá todavía más de los flujos financieros internacionales, como la asistencia oficial para el desarrollo (AOD), las inversiones públicas y privadas y las remesas.
14. Aunque la financiación de los donantes debe aumentar para evitar que los países de ingreso bajo se queden atrás como consecuencia de la pandemia, no está claro que la AOD vaya a incrementarse. Incluso antes de la pandemia, casi todos los países proveedores de AOD seguían estando significativa y persistentemente muy

<sup>3</sup> *La economía mundial: en camino hacia un crecimiento firme, aunque desigual debido a los efectos perdurables de la COVID-19* (Banco Mundial, 2021). <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs>.

<sup>4</sup> Fondo Monetario Internacional (FMI). <https://www.imf.org/es/News/Articles/2021/03/30/pr2192-imf-execboard-discusses-macroeconomic-developments-and-prospects-in-lics-2021> (FMI, 2021).

por debajo del objetivo de asignar el 0,7 % de su ingreso nacional bruto a la AOD. En 2019, el promedio fue de un 0,38 %. Es probable que la AOD se reduzca todavía más a medida que los países donantes deban afrontar el impacto económico de la COVID-19 y el déficit fiscal aumente, lo que llevará a los Gobiernos a reorientar sus fondos públicos para financiar una recuperación interna más inmediata. Muchos países de ingreso bajo ya están registrando niveles altos de deuda y necesitarán financiación en condiciones favorables para poder afrontar la pandemia y reconstruir sus economías. En el informe *Ceres2030* se indica que se necesitarán USD 33 000 millones en financiación con el fin de alcanzar el ODS 2 para 2030<sup>5</sup>. No obstante, está claro que la AOD y la financiación interna no bastarán para lograr el ODS 2; ambas tendrán que complementarse con más flujos del sector privado.

### III. La pertinencia y urgencia del Marco Estratégico

15. La pertinencia de los sistemas alimentarios como elemento clave para la prosperidad de los grupos marginados y extremadamente pobres en las zonas rurales no ha dejado de aumentar, mientras los progresos en la consecución de los ODS se han estancado. Los medios de vida de un gran número de personas de las zonas rurales están vinculados a los sistemas alimentarios. En los países de ingreso bajo y mediano, casi 3 200 millones de personas viven en zonas rurales y la mayoría siguen dependiendo en mayor o menor medida de la agricultura y los sistemas alimentarios para su subsistencia. En relación con otros sectores, la agricultura y la alimentación presentan unos niveles excepcionales de empleo y de dependencia de las pymes. Por ello, los sistemas alimentarios son tan importantes para combatir la pobreza y distribuir equitativamente las oportunidades económicas.
16. La agricultura también sigue siendo decisiva para la seguridad alimentaria. Las 500 000 pequeñas explotaciones agrícolas que operan en los países de ingreso bajo y mediano sustentan los medios de vida de 3 000 millones de personas y producen una gran parte de los alimentos que se consumen en esos países<sup>6</sup>. Los medios de vida de la población rural están diversificándose con rapidez. Aunque la mayoría de los hogares rurales siguen dedicándose a la agricultura, muchos tienen además otras fuentes de ingresos, como el trabajo remunerado, la explotación de pymes, las remesas y los programas de protección social. Los hogares encabezados por mujeres, los jóvenes y los pueblos indígenas a menudo carecen de tierras y dependen en gran medida de ingresos no agrícolas. En la cuenta atrás hacia 2030, son más urgentes que nunca las inversiones en las zonas rurales para que las pequeñas explotaciones puedan impulsar su producción empleando técnicas más intensivas, basadas en el conocimiento, circulares, sostenibles y resilientes al cambio climático.

<sup>5</sup> *Ceres2030: Soluciones sostenibles para poner fin al hambre*. [https://ceres2030.org/wp-content/uploads/2021/03/ceres2030\\_es\\_launch-summary-report.pdf](https://ceres2030.org/wp-content/uploads/2021/03/ceres2030_es_launch-summary-report.pdf).

<sup>6</sup> FIDA, *Informe sobre el desarrollo rural* (Roma, FIDA 2021).

## Recuadro 1

**Informe sobre el desarrollo rural 2021: Transformación de los sistemas alimentarios para la prosperidad rural**

- Los medios de vida rurales equitativos del futuro dependerán en gran medida de los eslabones intermedios de los sistemas alimentarios para ofrecer opciones laborales y empresariales diversificadas. Debe prestarse más atención a esos eslabones intermedios para ofrecer oportunidades empresariales, crear empleo no agrícola decente y mejorar los mercados para los productores.
- El bienestar de las mujeres y los hombres rurales está interconectado con el funcionamiento general de los sistemas alimentarios, desde el ámbito local hasta el mundial. Los programas para combatir la pobreza, por sí mismos, no son suficientes. Para acabar con la pobreza rural, el hambre y la desigualdad se necesita un cambio sistémico. La transformación de los sistemas alimentarios debe estar impulsada por una administración pública sólida, competente y comprometida, capaz de trabajar en todos los sectores y eliminar las barreras políticas y económicas. Los mercados de alimentos tienen que ser accesibles para todos en condiciones de igualdad, independientemente de que las empresas sean grandes, pequeñas, locales, nacionales o mundiales.

17. La agenda mundial de los sistemas alimentarios brinda la oportunidad de replantear los debates en cómo mejorar el bienestar de la población rural y hacer un mejor uso todo el sistema alimentario para fomentar opciones de subsistencia mejores y más diversificadas, todo ello con el fin de avanzar más rápido en la consecución de los ODS 1 y 2, aumentar la resiliencia de los medios de vida rurales ante futuras perturbaciones y establecer vínculos entre los medios de vida y el medio ambiente y la nutrición. El FIDA ha asumido el liderazgo en esta agenda como el organismo de referencia para la Vía de acción 4 (Promover medios de vida equitativos) de la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios, que se celebrará en septiembre de 2021.
18. Cuando se redactó el Marco Estratégico, el cambio climático ya era un motor de la pobreza y la fragilidad, y la importancia de la adaptación al clima no ha hecho más que aumentar mientras la comunidad internacional observa cada vez con mayor frecuencia los efectos devastadores de fenómenos meteorológicos más extremos vinculados al cambio climático. Cada vez hay más conciencia de que el actual modelo de producción de alimentos contribuye ampliamente a la degradación del medio ambiente y al cambio climático. Para alimentar al mundo se necesitarán cambios profundos en los tipos de alimentos que se producen, las prácticas de producción y los patrones de uso de la tierra. Las nuevas investigaciones estiman que el cambio climático sumirá en la pobreza a entre 68 millones y 132 millones de personas de aquí a 2030<sup>7</sup>. Los países que se llevan la peor parte del cambio climático se encuentran en África Subsahariana y Asia Meridional, que presentan la mayor concentración de pobreza mundial. Alrededor de 132 millones de personas viven en zonas donde el riesgo de inundaciones es alto. En algunos países, muchos africanos (como el Camerún, Liberia y la República Centroafricana), una gran parte de la población pobre vive en zonas afectadas por conflictos y por una elevada exposición al riesgo de inundaciones. En consecuencia, aumentar la resiliencia de la población rural al cambio climático es un principio fundamental de la lucha contra la pobreza y el hambre.
19. Desde la adopción del Marco Estratégico en 2016, la mayor parte de las inversiones en los proyectos respaldados por el FIDA se ha destinado a garantizar el acceso a los mercados (incluido el acceso físico) y a la financiación, así como a reforzar la intervención y las capacidades de la población rural (políticas e instituciones). El 70 % de esos proyectos han adoptado enfoques centrados en las cadenas de valor que abarcan los tres objetivos estratégicos del Marco Estratégico del FIDA y combinan el aumento de la productividad con las oportunidades para diversificar los medios de vida en todo el sistema alimentario y brindar opciones empresariales a la población rural en los eslabones intermedios. Aunque las esferas temáticas generales del Marco Estratégico conservan su pertinencia y son fundamentales en la cartera del FIDA, los tipos específicos de actividades, servicios, productos e inversiones dentro de esas esferas generales han evolucionado para incorporar las

<sup>7</sup> Banco Mundial, *Poverty and shared prosperity report* (Banco Mundial, 2020).



mejores prácticas mundiales. La versión actualizada de la Política del FIDA en materia de Financiación Rural, por ejemplo, sitúa al Fondo en esferas emergentes de los servicios financieros rurales relacionadas con la adaptación al clima, la tecnología de la información y las comunicaciones para el desarrollo y la participación e inversión del sector privado.

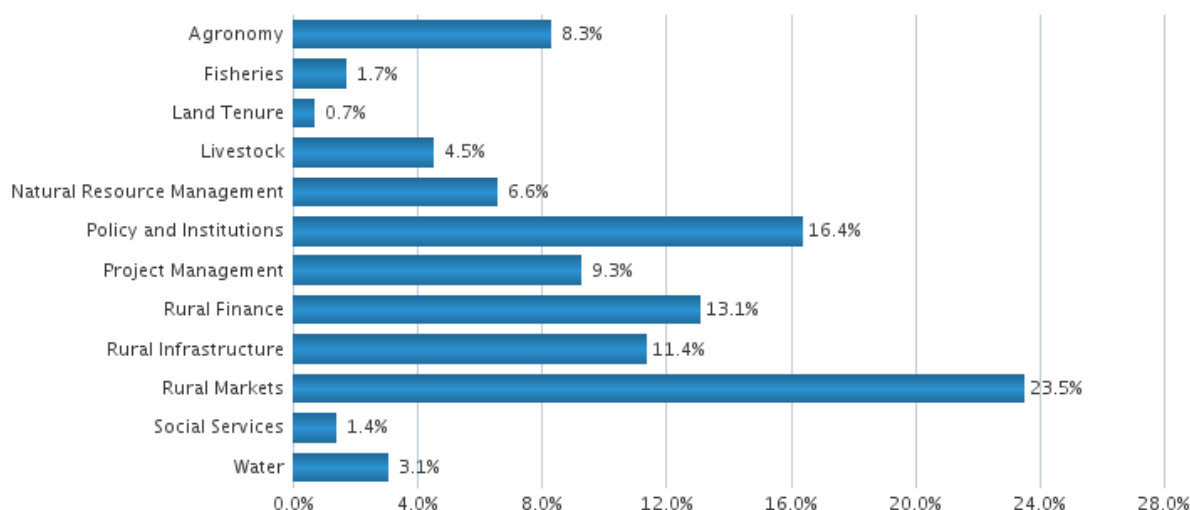
Recuadro 2

**Colaboración más estrecha con el sector privado a través del Programa de Participación del Sector Privado en la Financiación (PSFP)**

El FIDA está empezando a intensificar su colaboración con el sector privado por medio de la concesión directa de préstamos sin garantía soberana a entidades privadas. Hasta el momento, el FIDA ha aprobado dos préstamos sin garantía soberana en Nigeria y Uganda para apoyar a las pymes y facilitar la creación de empleo, especialmente para las mujeres y los jóvenes, y ayudar a los jóvenes emprendedores a diversificar sus ingresos invirtiendo en iniciativas empresariales generadoras de valor en todo el sistema alimentario. En Nigeria se concedió un préstamo privilegiado a una pyme con el fin de favorecer la movilización de recursos y conocimientos del sector privado para ayudar a pequeños agricultores seleccionados en el norte del país a pasar de una agricultura de subsistencia a un modelo de agronegocios sostenibles. En Uganda, el préstamo se utilizará para financiar un proyecto que movilizará recursos y conocimientos del sector privado para ayudar a las mipymes rurales afectadas por la COVID-19 a mantener su actividad económica, conservar sus empleos y crear medios de vida más resilientes.

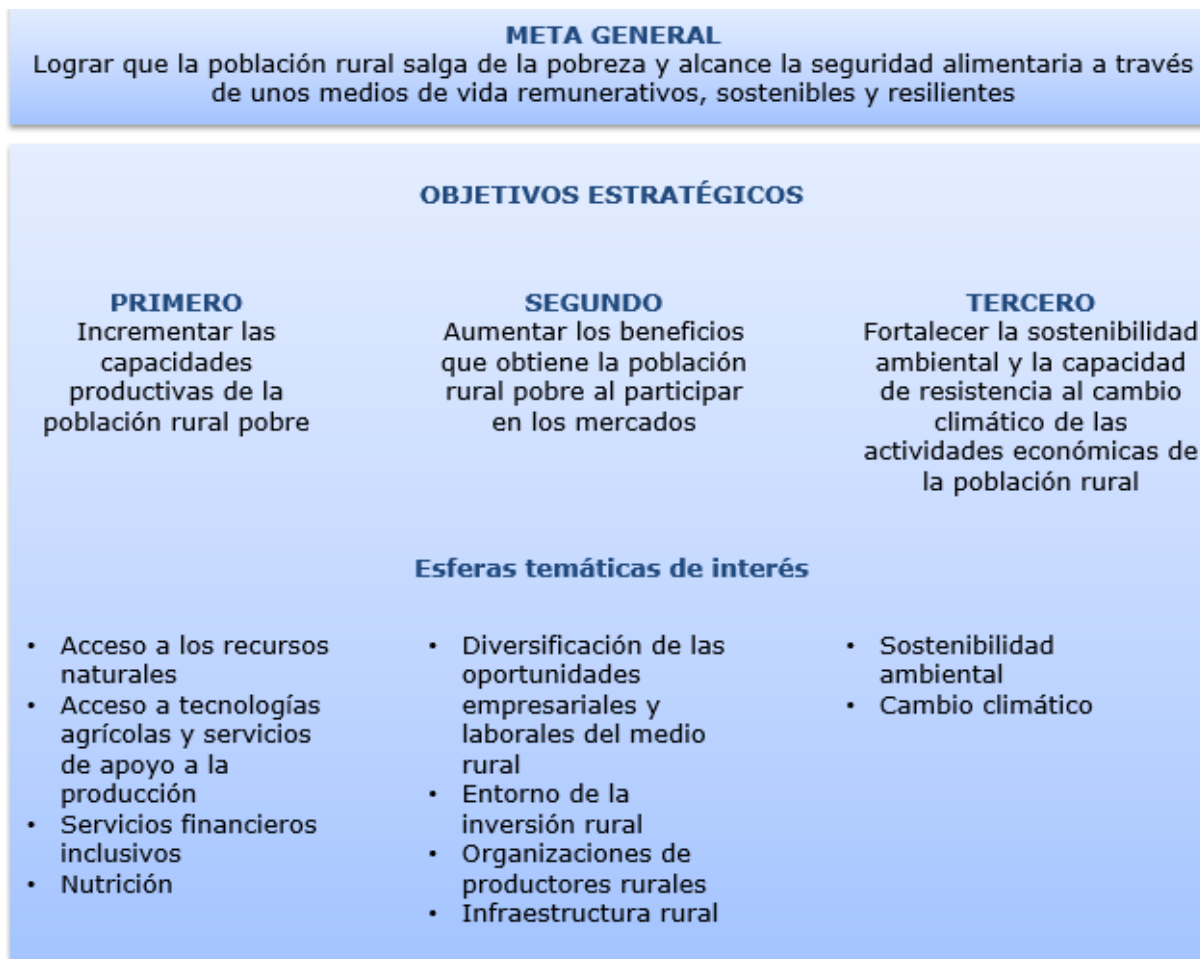
Gráfico 4

**Esferas temáticas de inversión de los proyectos aprobados, 2016-2021**






20. La focalización inclusiva y precisa sigue siendo una piedra angular del mandato del FIDA y es fundamental para garantizar que todas las actividades del Fondo se centren en las poblaciones rurales pobres y marginadas. En el marco de la FIDA12, se implementará una nueva política de focalización a partir de las directrices actualizadas sobre focalización.
21. Como se indica en el Marco Estratégico, "el FIDA continuará centrándose en los programas de agricultura en pequeña escala y desarrollo rural con una clara finalidad: invertir en las personas de las zonas rurales, sean estas pequeños productores que se dedican a labores agrícolas o la cría de ganado, pescadores artesanales, o pequeños emprendedores y microemprendedores que desarrollan actividades en cadenas de valor agrícolas o relacionadas. El FIDA seguirá concentrando sus esfuerzos en garantizar que las comunidades y las personas pobres del medio rural, en especial las mujeres, los pueblos indígenas y los jóvenes, sean parte de una transformación rural inclusiva y que constituya el motor del desarrollo sostenible general." En el informe de la Consulta sobre la FIDA12 se refuerza ese compromiso. Los tres objetivos estratégicos del Marco Estratégico, que están vinculados a los ODS 1 y 2, siguen siendo los indicadores de impacto del FIDA del segundo nivel del Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA12 y serán indispensables para alcanzar la meta general.

Gráfico 5

**Marco Estratégico del FIDA (2016-2025): meta general, objetivos estratégicos y esferas temáticas de interés****IV. Balance de los progresos en las aspiraciones rectoras del Marco Estratégico**

22. El Marco Estratégico tiene tres aspiraciones rectoras para lograr la meta general y los objetivos estratégicos: trabajar a mayor escala, mejor y de forma más inteligente. Durante los últimos dos ciclos de reposición (FIDA10 y FIDA11), el Fondo ha entrado en una importante fase de transición a todos los niveles: financiero (a mayor escala), operacional (mejor) e institucional (de forma más inteligente). Las aspiraciones rectoras proporcionan orientaciones estratégicas y sirven de brújula para una renovación y mejora continuas. Hasta la mitad del período del Marco Estratégico, se han adoptado importantes medidas para alcanzar las tres aspiraciones rectoras.

Cuadro 1  
Marco Estratégico (2016-2025)

	<i>FIDA10</i> 2016-2018	<i>FIDA11</i> 2019-2021	<i>FIDA12</i> 2022-2024	
<p><b>TRABAJAR A MAYOR ESCALA</b></p> 	<p>Contribuciones a los recursos básicos, Marco de Sostenibilidad de la Deuda (compensación por el MSD)</p> <p>Contribuciones complementarias no sujetas a restricciones</p> <p>Préstamos con garantía soberana</p> <p>Programa de préstamos y donaciones por valor de USD 3 300 millones</p>	<p>Contribuciones a los recursos básicos, compensación por el MSD</p> <p>Contribuciones complementarias no sujetas a restricciones</p> <p>Préstamos con garantía soberana y préstamos de asociados en condiciones favorables</p> <p>Programa de préstamos y donaciones por valor de USD 3 500 millones</p> <p>Plan de acción y estrategia de cofinanciación</p>	<p>Contribuciones a los recursos básicos (incluida la compensación por el MSD)</p> <p>Marco Integrado para la Obtención de Préstamos</p> <p>Ampliación del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP+) y PSFP</p> <p>Creciente cartera de recursos suplementarios (especialmente fondos para el clima)</p> <p>Apalancamiento de una mayor cofinanciación para aumentar el impacto</p> <p>Objetivo de hasta USD 3 800 millones</p>	<p><b>Marco financiero transformador</b></p>
<p><b>TRABAJAR MEJOR</b></p> 	<p>Énfasis en la ejecución de cada proyecto del programa de préstamos y donaciones del FIDA</p> <p>Proyectos de menor tamaño (USD 31 millones en promedio) con menos cofinanciación</p>	<p>Énfasis en los programas en los países: Marco de Transición</p> <p>Nuevos instrumentos: préstamos basados en los resultados, préstamos regionales, asistencia técnica reembolsable</p> <p>Proyectos de mayor tamaño (USD 41 millones en promedio)</p> <p>Programa especial para países en situación de fragilidad</p>	<p>Enfoque reforzado para los programas en los países. Del programa de préstamos y donaciones al programa de trabajo</p> <p>Conjunto integral de medidas de apoyo que abarca nuevos instrumentos (ASAP+, PSFP, financiación combinada)</p> <p>Tamaño de los proyectos adecuado al contexto</p> <p>Mayor actividad en los países en situación de fragilidad y afectados por conflictos</p>	<p><b>Programas transformadores en los países</b></p>
<p><b>TRABAJAR DE FORMA MÁS INTELIGENTE</b></p> 	<p>Personal en la Sede</p> <p>Fortalecimiento de las plataformas de prestación de servicios (División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, División de Recursos Humanos)</p>	<p>Descentralización de la fuerza de trabajo del FIDA; 32 % del personal sobre el terreno</p> <p>Reestructuración de los procesos operacionales + planificación estratégica de la fuerza de trabajo</p>	<p>Descentralización en curso: del 32 % al 45 %</p> <p>Mayor eficiencia y capacidad para actuar gracias a una planificación dinámica de la fuerza de trabajo</p>	<p><b>Transformación institucional</b></p>

<i>FIDA10</i>	<i>FIDA11</i>	<i>FIDA12</i>
<i>2016-2018</i>	<i>2019-2021</i>	<i>2022-2024</i>
		Integración de las herramientas de tecnología de la información y automatización Mejora de las aptitudes técnicas e interpersonales del personal para adecuarse a las futuras necesidades y los enfoques innovadores

## A. Trabajar a mayor escala

23. Para trabajar a mayor escala, el FIDA sigue movilizando recursos adicionales para invertir en el desarrollo rural con el fin de contribuir al ODS 1 y 2 a través de sus reposiciones, al tiempo que complementa esos fondos con otros recursos e intensifica los esfuerzos para aumentar la cofinanciación.
24. **Durante los primeros cinco años del Marco Estratégico, el FIDA ha reforzado satisfactoriamente su estructura financiera, que sienta una base sólida para aumentar los programas con el apoyo de la diversificación de las fuentes de financiación del Fondo.** El FIDA ha introducido un conjunto de políticas nuevas y revisado otras para mejorar su solvencia financiera, en especial la Política de Suficiencia de Capital, la Política de Liquidez, la renovación del Marco de Gestión del Activo y el Pasivo y la reforma del Marco de Sostenibilidad de la Deuda, además ha actualizado las condiciones de financiación y ha introducido nuevos procedimientos dirigidos a determinar los recursos disponibles para compromisos. Esos esfuerzos se han complementado con el desarrollo y la introducción del Marco Integrado del FIDA para la Obtención de Préstamos, cuyo principal objetivo es diversificar las fuentes y los instrumentos que el FIDA puede emplear para obtener préstamos. La aplicación del Marco Integrado para la Obtención de Préstamos se verá respaldada por la conclusión satisfactoria del proceso de calificación crediticia del FIDA. El Fondo también ha creado una cultura y una estructura de gestión de los riesgos coherentes y sólidas, como ha puesto de manifiesto la excelente calificación crediticia recibida, y ha invertido en el fortalecimiento de su capacidad financiera interna y su gestión de riesgos.
25. **El programa de préstamos y donaciones del FIDA se ha ampliado.** El pilar fundamental de los recursos financieros del FIDA continúan siendo los recursos básicos movilizados a través de las contribuciones a las reposiciones, que determinan el nivel de ambición del programa de préstamos y donaciones del Fondo en cada ciclo de reposición. El monto acumulado de los programas aprobados por el Fondo para el Marco Estratégico alcanzará aproximadamente los USD 7 000 millones a finales de 2021 y seguirá creciendo durante la FIDA12. Por otro lado, han cambiado considerablemente las fuentes de financiación: en general, se han estancado las contribuciones a las reposiciones y han aumentado los fondos de otras fuentes.
26. **El FIDA ha empezado a apalancar prudentemente sus recursos.** El Fondo ha seguido los pasos de otras instituciones de financiación del desarrollo a la hora de empezar a apalancar prudentemente los recursos proporcionados por sus Estados Miembros (es decir, sus fondos propios o capital) con el fin de maximizar los recursos para inversiones que se destinan a combatir la pobreza y el hambre en las zonas rurales y utilizar mejor los escasos recursos de la AOD (en consonancia con el llamamiento del G20 a todas las instituciones financieras internacionales para proceder de esa forma). Concretamente, en 2015, la Junta Ejecutiva aprobó el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos, por el cual se regían los

préstamos concedidos al FIDA por Estados soberanos e instituciones respaldadas por Estados, hasta que en 2020 se aprobó el Marco Integrado para la Obtención de Préstamos. En 2017, la Junta Ejecutiva aprobó el Marco de los Préstamos de Asociados en Condiciones Favorables. En virtud de esos dos marcos, el FIDA apalancó su balance tomando en préstamo un total de USD 1 200 millones al 31 de diciembre de 2020 a fin de aumentar su capacidad para llevar a cabo sus operaciones y seguir dando prioridad a las poblaciones más pobres al permitir que se destine progresivamente una mayor parte de los recursos básicos a los países de ingreso bajo y mediano (90 % en la FIDA11 y 100 % en la FIDA12).

27. **El FIDA ha aumentado su ambición de convertirse en depositario de la financiación para el desarrollo redoblando sus esfuerzos para atraer cofinanciación internacional y nacional.** En la FIDA10, el coeficiente de cofinanciación fue del 0,87, muy por debajo del objetivo del 1,20 para esa reposición. En la FIDA11, el Fondo intensificó sus esfuerzos para movilizar una mayor cofinanciación nacional e internacional. En mayo de 2021, en el marco de la FIDA11, el coeficiente de cofinanciación nacional era del 1,01, el internacional, del 0,95 y el global, del 1,97, todos ellos por encima de los objetivos establecidos. Para la FIDA12, el Fondo prevé mantener este nivel de cofinanciación y seguir movilizando fondos adicionales, sobre todo a nivel nacional. Los cambios en el contexto de desarrollo han reducido las oportunidades de crecimiento del FIDA mediante los fondos tradicionales de asistencia oficial para el desarrollo y han subrayado la importancia de movilizar otras fuentes de financiación.
28. **La financiación para el clima se está convirtiendo en un importante pilar del programa de trabajo del FIDA.** A lo largo de los años, el FIDA ha movilizado grandes cantidades de fondos suplementarios. El Fondo está redoblando su ambición en la esfera climática y la financiación para el clima está aumentando, sobre todo la procedente del Fondo Verde para el Clima. Cuando concluya la FIDA12, la financiación para el clima oscilará entre USD 200 millones y USD 300 millones al año. Esto significa que dicha financiación representará un importante porcentaje de los préstamos del FIDA a los Gobiernos y será indispensable para el crecimiento al que aspira el Fondo, algo que no se preveía cuando se aprobó el Marco Estratégico. El FIDA debe asegurarse de que cuenta con capacidad técnica, financiera y operacional para gestionar esas grandes cantidades de financiación, para lo que ha implantado procedimientos más estrictos de recuperación de los costos durante los últimos años. El Fondo también se ajusta a los enfoques más amplios de las Naciones Unidas para la recuperación de los costos con cargo a los fondos extrapresupuestarios.
29. **Pese a que la cartera de fondos suplementarios del FIDA ha aumentado rápidamente; sin embargo, el Fondo sigue haciendo esfuerzos constantes para movilizar recursos destinados a sus nuevos programas emblemáticos dirigidos por el FIDA sigue su curso.** El promedio anual de movilización de recursos suplementarios ha aumentado más del 50 % desde 2016. A finales de 2020, el principal donante de fondos suplementarios era la Unión Europea, que representaba el 38 % del valor total de la cartera. El FIDA desea seguir aumentando los recursos suplementarios (incluidos los fondos suplementarios y la cofinanciación gestionada) como tercer pilar de la movilización general de recursos del Fondo (junto con los recursos básicos y los recursos tomados en préstamo). El PSFP y el Programa de Resiliencia Rural son dos importantes programas emblemáticos a los que se dará prioridad para la movilización de recursos durante la FIDA12. Al buscar esas opciones de financiación, el FIDA reconoce la necesidad de que sus propias prioridades en materia de financiación sean coherentes con las de los donantes.

## B. Trabajar mejor

30. Para trabajar mejor, el FIDA ha estado reforzando la calidad de la ejecución de sus programas en los países y ha aprovechado sus conocimientos técnicos, asociaciones y actuación en materia de políticas con el fin de intensificar el impacto en las comunidades rurales objeto de las inversiones. Durante la primera mitad del período del Marco Estratégico se han adoptado varias medidas que se están traduciendo en ganancias rápidas en términos de calidad y han sentado las bases para nuevas mejoras, como se indica en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA y en el RIDE.
31. **Se ha reforzado la ejecución de los programas del FIDA en los países como pilar central de su modelo operacional.** Aunque se ha prestado una gran atención a los instrumentos financieros, hay que hacer un mayor hincapié en los resultados de las actividades y los instrumentos no crediticios. Durante los últimos dos ciclos de reposición, el Fondo ha adoptado progresivamente un enfoque programático, pasando de proyectos independientes a un programa adaptado de apoyo financiero para los países basado en los conocimientos. En el marco de la FIDA11, el Fondo desarrolló el Marco de Transición, que ofrece una serie de instrumentos disponible para satisfacer las diferentes demandas y necesidades de los países, como los nuevos instrumentos de operaciones regionales y los préstamos basados en los resultados. Este enfoque se mantendrá en la FIDA12.
32. El reciente informe del Center for Global Development<sup>8</sup> subraya la función distintiva que desempeña el FIDA a la hora de potenciar la voz de las comunidades pobres rurales, lo que diferencia al Fondo de otras organizaciones. No obstante, la limitación de recursos supone un obstáculo y el FIDA necesita garantizar su presencia y dejar huella en los momentos decisivos de los debates sobre políticas. Está previsto que el ritmo acelerado de descentralización del FIDA y su creciente huella mundial, refuercen su participación en la elaboración de políticas públicas. El Fondo también está preparando una actualización del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, que se centra en afianzar los flujos de conocimientos y la utilización de estos en las operaciones para aumentar la eficacia en términos de desarrollo.
33. **En lo que respecta a la ejecución del programa de préstamos y donaciones, la calidad del diseño ha mejorado.** Durante la FIDA10 y la FIDA11, la Organización hizo hincapié en mejorar la calidad del diseño de los proyectos, un desafío recurrente subrayado por la Oficina de Evaluación Independiente del Fondo en evaluaciones anteriores. La calidad en las etapas iniciales de la intervención del FIDA ha mejorado. Las calificaciones de la calidad en las etapas iniciales (derivadas del proceso independiente de garantía de la calidad del FIDA) fueron las más altas, en promedio, en 2019 para un gran número de proyectos ejecutados. Los proyectos diseñados durante la FIDA10 y la FIDA11 se completarán en los próximos ciclos de reposición y se espera que las mejoras en la calidad del diseño se traduzcan en un impacto más intenso en los años venideros.
34. **A partir de las enseñanzas extraídas en las mejoras de la calidad en la fase de diseño, la gestión del FIDA se está reorientando a fortalecer el apoyo a la ejecución y la supervisión de los proyectos centrándose en una gestión más flexible y proactiva de la cartera.** Cabe esperar que la descentralización y la creciente presencia sobre el terreno del personal operacional y técnico del FIDA repercutan positivamente en el nivel de apoyo a los proyectos, y en su correspondiente supervisión, para favorecer una ejecución de mayor calidad. El nuevo modelo de equipo de ejecución de proyectos introducido en 2018, con el coliderazgo del personal técnico del Departamento de Estrategia y Conocimientos y los directores en los países del Departamento de Administración de Programas, se

<sup>8</sup> Scott Morris, Jessie Lu, *Lending Terms and Demand for IFAD Projects* (Washington, D.C.: Center for Global Development, 2019). <https://www.cgdev.org/sites/default/files/Morris-IFAD-Demand-Analysis.pdf>.

sigue reforzando mediante la aplicación de los cambios necesarios en los procesos, los sistemas y la cultura, lo que también mejorará la calidad de la ejecución de los programas.

35. **Los componentes sólidos del modelo de ejecución del FIDA son los siguientes: i) invertir en enfoques innovadores experimentales, cuya escala se pueda ampliar, y prestar apoyo para desarrollar capacidades en los países; ii) colaborar en la elaboración de políticas, y iii) establecer asociaciones con agilidad para responder a las cuestiones emergentes.** Esos elementos del Marco Estratégico ocupan un lugar destacado en el programa de iniciativas catalizadoras del FIDA aprobado recientemente. Además de utilizar ese programa de donaciones para poner a prueba las innovaciones, el FIDA también ha puesto en marcha un programa de promoción de la innovación para recopilar, almacenar y poner a prueba ideas innovadoras y, con el tiempo, ampliar su escala.
36. Otras esferas en las que está invirtiendo el FIDA son la evaluación, los estándares sociales y ambientales, las adquisiciones y contrataciones, la gestión financiera, la lucha contra la corrupción y la gestión del riesgo. Algunas de esas funciones solo se encontraban en su fase embrionaria cuando se aprobó el Marco Estratégico. Los progresos han sido sustanciales, pero se sigue trabajando en ello. Se están desarrollando sistemas, instrumentos y capacidades y se están renovando los procedimientos a medida que el FIDA moderniza y automatiza sus prácticas fiduciarias para reforzar los marcos de garantía basados en los riesgos y adecuarlos a su fin y mejora la disciplina fiduciaria de los proyectos.

### **C. Trabajar de forma más inteligente**

37. En el Marco Estratégico se puso de relieve que, para que el FIDA trabaje a mayor escala y mejor, también debe trabajar de forma más inteligente y maximizar su eficiencia, su eficacia y el uso óptimo de los recursos. El FIDA está decidido a obtener resultados en materia de desarrollo de manera eficiente. Con el fin de trabajar "de forma más inteligente", ha emprendido varios cambios institucionales. Se está invirtiendo considerablemente en racionalizar y simplificar los principales procesos operacionales aplicando tecnologías de apoyo. Se han dado los primeros pasos para mejorar las aptitudes y competencias de la fuerza de trabajo del FIDA. Se está planificando una segunda fase de descentralización para optimizar la eficiencia y la complementariedad de las funciones y el flujo de conocimientos entre las oficinas del FIDA en los países y la Sede. Las medidas destinadas a impulsar una cultura de excelencia y resultados en la Organización se han centrado principalmente en los sistemas basados en el desempeño.
38. La cartera activa ha aumentado, por lo que, aunque el presupuesto administrativo no haya variado, el índice de eficiencia del FIDA ha mejorado. Si bien la mejora del índice de eficiencia es un elemento positivo, también es importante reconocer que, para trabajar a mayor escala y mejor, hay que invertir en las personas, los procesos y las tecnologías. Para incrementar los resultados y la diversidad, el FIDA necesita adaptar su fuerza de trabajo y su estructura institucional a su propósito. En consecuencia, el FIDA ha puesto en marcha el Plan para el personal, los procesos y la tecnología, que facilitará la expansión y evolución de las capacidades y aptitudes de su fuerza de trabajo y posibilitará los procesos, los sistemas y las tecnologías necesarios a medida que el Fondo se adentre en nuevas esferas y amplíe su programa de trabajo.
39. **Inversión en las capacidades y aptitudes necesarias en la Organización.** El FIDA ha realizado un ejercicio de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para evaluar el déficit de capacidades y aptitudes en la Organización teniendo en cuenta la evolución de su modelo operacional. Se han reforzado varias esferas dentro de la Organización, en particular los aspectos financieros y los relacionados

con el riesgo. El ejercicio sentará las bases para avanzar hacia una planificación dinámica de la fuerza de trabajo, a fin de que el FIDA tenga capacidad para cumplir sus compromisos y su mandato.

40. **Durante los últimos cinco años, el Fondo ha invertido considerablemente en reforzar su estructura de sistemas basados en los resultados y la gestión de la cartera para tener más en cuenta los datos.** Con ese objetivo, ha invertido en los instrumentos de tecnología de la información necesarios y ahora cuenta con sistemas para recopilar datos a nivel nacional y de los proyectos con el fin de completar los tableros que se utilizan en una toma de decisiones eficaz basada en datos empíricos y una gestión adaptativa, dos prioridades para la FIDA12.
41. **La presencia del FIDA sobre el terreno ha aumentado y el Fondo se está convirtiendo en una organización cada vez más descentralizada.** En 2016, cuando se aprobó el Marco Estratégico, el personal sobre el terreno representaba el 18 % del total. En 2021, esa cifra asciende al 36 % y el objetivo es llegar al 45 % para 2024. Esto permitirá al FIDA estar más cerca de los países prestatarios y sus beneficiarios y mejorar los plazos y la calidad de los servicios.
42. **Para que una fuerza de trabajo funcione bien se necesita su firme compromiso y gestión del desempeño, así como sólidos estándares institucionales.** A raíz de las observaciones formuladas por el personal en las encuestas periódicas sobre la cultura en el lugar de trabajo, el FIDA ha creado el correspondiente grupo de trabajo y ha priorizado determinadas medidas para promover la conciliación de la vida laboral y familiar y apoyar al personal, especialmente durante la pandemia de la COVID-19. El FIDA también ha adoptado un nuevo sistema de gestión del desempeño para recompensar mejor los buenos resultados del personal y mejorar la gestión del desempeño insatisfactorio.

## V. Duplicar el impacto para 2030: ejecución de la FIDA12 y reposiciones posteriores

43. En el presente examen de mitad de período se confirma que el Marco Estratégico conserva su pertinencia y el modelo operacional de la FIDA12 se adecua plenamente a las aspiraciones rectoras del marco. También se subraya claramente que el apoyo del FIDA es cada vez más necesario, habida cuenta de los retrocesos con respecto a los ODS 1 y 2.
44. Invertir en la diversificación de los medios de vida de la población rural pobre y aumentar su resiliencia al cambio climático y otras perturbaciones se ha tornado aún más urgente en el contexto actual. La meta del FIDA de aumentar los ingresos y mejorar los medios de vida de la población rural pobre sigue siendo el eje de la labor del Fondo y se sustenta en los objetivos estratégicos de aumentar la capacidad productiva, mejorar el acceso a los mercados y las oportunidades y fortalecer la sostenibilidad ambiental y la resiliencia. La focalización del FIDA en la población rural pobre y los grupos más marginados, como las mujeres, los jóvenes y los pueblos indígenas, continúa siendo su mayor fortaleza.
45. La FIDA12 es el último ciclo de reposición completo cubierto por el actual Marco Estratégico, y los compromisos que el Fondo ha contraído en esta reposición están en plena consonancia con las aspiraciones enunciadas en este marco. Con el cumplimiento de los múltiples compromisos contraídos para la FIDA12, que coinciden con los del resto del Marco Estratégico, el Fondo seguirá esforzándose para lograr las aspiraciones rectoras y trabajar a mayor escala, mejor y de forma más inteligente.
46. **Para que el Fondo trabaje a mayor escala, el modelo operacional de la FIDA12 abarca un marco financiero transformador.** Se han realizado una serie de mejoras en la estructura financiera del FIDA para garantizar la



sostenibilidad financiera a corto y largo plazo y que el Fondo pueda crecer y ampliar su programa de trabajo y su impacto sobre el terreno, al tiempo que maximiza su apoyo a los países más pobres con sobreendeudamiento. Para el período restante del Marco Estratégico, que coincide con el ciclo de la FIDA12, el Fondo tiene previsto aprovechar su calificación crediticia AA+ para atraer más fuentes de financiación, y más diferenciadas, en un contexto de AOD limitada. A partir del período de la FIDA12, el Fondo dispondrá por primera vez de dos mecanismos para que los países accedan a sus recursos financieros. Esos mecanismos se diferenciarán en función del origen de los fondos: básicos y tomados en préstamo.

47. **Para que el FIDA pueda trabajar mejor, el pilar central del modelo operacional de la FIDA12 (los programas transformadores en los países) refleja las medidas descritas en el Marco Estratégico.** La ejecución de operaciones de gran calidad y el aprovechamiento de las actividades no crediticias y los conocimientos son esenciales para que el Fondo amplíe su impacto. En este contexto, el Fondo ha asumido una serie de compromisos en virtud de la FIDA12, como la actualización del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo. También ha adoptado varios planes de acción, en particular sobre la eficiencia; la sostenibilidad; el seguimiento, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje; la actualización de la estrategia de ampliación de escala, y la mejora de la calidad técnica durante el diseño y la ejecución. Además, en línea con la descentralización del FIDA, que tiene como meta el despliegue de un 45 % del personal sobre el terreno, casi la mitad de su fuerza de trabajo se situará en países de actuación del FIDA, aumentará la capacidad de respuesta y proactividad del Fondo y se reforzará su presencia y capacidad para contribuir a la elaboración de políticas nacionales y establecer asociaciones dirigidas a ampliar la escala de los resultados. Asimismo, el FIDA debe velar por el fortalecimiento de la capacidad técnica y operacional, así como por la ejecución de sus operaciones a medida que amplía y diversifica su programa de trabajo.
48. **Para que el FIDA trabaje de forma más inteligente, el pilar de transformación institucional del modelo operacional de la FIDA12 especifica las medidas que se adoptarán durante esa reposición para garantizar que el Fondo pueda ampliar su impacto y potenciar el uso óptimo de los recursos.** La clave para lograr ese objetivo es la aplicación continua del Plan para el personal, los procesos y la tecnología, cuyos elementos clave se enuncian en su versión actualizada<sup>9</sup>. De cara al futuro, el Plan se centrará en lo siguiente: i) la reestructuración de los procesos institucionales básicos del FIDA, especialmente los desembolsos de préstamos y las adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos; ii) la adecuación de los procesos de documentación de los órganos rectores del FIDA (incluidas la traducción y la edición) a las mejores prácticas de las Naciones Unidas; iii) la simplificación de los principales procesos de los servicios institucionales para mejorar la eficiencia y reducir el volumen de trabajo; iv) la facilitación de la renovación continua de la Organización ofreciendo espacio para la adquisición de las aptitudes necesarias mediante un uso óptimo de los recursos, y v) la mejora de la transparencia, la agilidad y el enfoque en los resultados de los procesos de gestión de costos y presupuestación del FIDA.
49. Desde la aprobación del Marco Estratégico en 2016, se han registrado retrocesos en la consecución de los ODS 1 y 2, que se han agravado por la pandemia de la COVID-19. Se necesitará un mayor apoyo para reforzar los medios de vida rurales, además de inversiones para garantizar que todos los que corren el riesgo de quedarse atrás cuenten con lo necesario para resistir los contratiempos derivados de la COVID-19. El Marco Estratégico sigue siendo una guía útil para que el Fondo pueda desempeñar su función distintiva. De cara al futuro, 2025 será el primer año

<sup>9</sup> Plan para el personal, los procesos y la tecnología: información actualizada sobre los progresos (EB 2021/133/R.23).

de la FIDA13, que también será el último ciclo de reposición completo antes de 2030, la fecha fijada para alcanzar los ODS. En consecuencia, cualquier reorientación del Marco Estratégico deberá realizarse con la mirada puesta en la FIDA13, la futura dirección del Fondo y el contexto de desarrollo mundial más allá de la Agenda 2030.