

Signatura: IFAD10/3/R.6
Tema: 9
Fecha: 2 de septiembre de 2014
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Proyecto de informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA

Nota para los miembros de la Consulta

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Edward Heinemann
Asesor Superior sobre Políticas
Tel.: (+39) 06 5459 2398
Correo electrónico: e.heinemann@ifad.org

Envío de documentación:

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

Tercer período de sesiones de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA

Roma, 7 y 8 de octubre de 2014

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	ii
Resumen	iii
I. Introducción	1
II. El contexto de la FIDA10	2
III. ¿Cuál es la aportación del FIDA?	6
IV. Eficacia y eficiencia institucionales	9
V. Eficacia y eficiencia institucionales	17
A. Perfeccionamiento del modelo y los instrumentos de ejecución de las operaciones	18
B. Fortalecimiento de la plataforma de prestación de servicios	19
C. Facilitación del examen de las disposiciones de gobernanza del FIDA por parte de los miembros	21
D. Aumento ulterior de la eficiencia del modelo operativo	21
VI. Consolidación del sistema de gestión de los resultados del FIDA	22
A. Medición de los resultados en el período de la FIDA9	22
B. Marco de medición de los resultados para la FIDA10	23
C. Seguimiento y evaluación y análisis del impacto	25
VII. Marco de financiación	25
A. El marco financiero durante los períodos de la FIDA8 y la FIDA9	25
B. Marco financiero de la FIDA10	25
C. Marco de sostenibilidad de la deuda	26
D. Opciones de financiación para el futuro del FIDA	26
VIII. Revisión a mitad de período de la FIDA10	28
IX. Selección del Presidente de la Consulta sobre la FIDA11	28
X. Recomendación	28
Anexo	
I. Matriz de los compromisos acordados para la FIDA10	29
[II. Marco de medición de los resultados para 2016-2018]	
III. Situación de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA9	34
IV. Proyecto de mandato del grupo de trabajo sobre la gobernanza del FIDA	49
V. Programa del FIDA para la mejora de la nutrición	
VI. Lista de documentos presentados a la Consulta y otros documentos de referencia puestos a su disposición	51
[VII. Proyecto de resolución sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA]	
[VIII. Promesas de contribución de los miembros a la FIDA10]	
[IX. Disposiciones de compensación por el marco de sostenibilidad de la deuda]	

Acrónimos y siglas

AIF	Asociación Internacional de Fomento
AOD	asistencia oficial para el desarrollo
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CLEE	evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA
CLER	evaluación a nivel institucional sobre las reposiciones del FIDA
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CSA	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
DS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA10	Décima Reposición de los Recursos del FIDA
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FSU	Dependencia de Apoyo sobre el Terreno
GCIAI	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
GPP	gerente del programa en el país
HRD	División de Recursos Humanos
IFI	institución financiera internacional
IMI	Iniciativa para la integración de innovaciones
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
MMR	marco de medición de los resultados
ONG	organización no gubernamental
PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
SyE	seguimiento y evaluación
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones

Proyecto de informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA

Resumen

1. El crecimiento agrícola, según una opinión muy extendida, es una condición previa para la transformación estructural de la economía de un país y una potente herramienta de reducción de la pobreza. Hoy día, la agricultura también tiene que producir resultados en las esferas de la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición a nivel mundial, sin por ello dejar de ofrecer más oportunidades de empleo, asegurar una gestión sostenible de la base de recursos naturales y mantener su capacidad de resistencia a los efectos del cambio climático. Esta agenda comporta no pocos desafíos, pero también ofrece nuevas oportunidades a los pequeños agricultores, porque contribuirá a expandir los mercados de alimentos y servicios ambientales y proporcionará nuevas fuentes de crecimiento y empleo en unas economías rurales más amplias. Lo más importante en todo esto es cerciorarse de que los hogares rurales más pobres puedan acceder y beneficiarse de estas oportunidades, dejen de estar marginados y sean capaces de gestionar mejor los riesgos cada vez más graves con que se enfrentan.
2. El FIDA, después de diez años de crecimiento y reformas, ha obtenido el reconocimiento general como uno de los principales exponentes en el panorama internacional del desarrollo, con un mandato singular y un historial sólido y acreditado de buen desempeño operacional e impacto en el desarrollo. De cara al futuro, el Fondo tiene una visión clara de cuál debe ser su función para contribuir a una transformación rural sostenible e integradora: promover la inversión, respaldar los procesos normativos a nivel nacional y mundial, generar y compartir conocimientos, y establecer asociaciones en favor de la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural. En el marco de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10), el Fondo aprovechará y afianzará los buenos resultados obtenidos recientemente con el fin de ampliar su escala.
3. El FIDA, sin embargo, se encuentra al mismo tiempo en una encrucijada por lo que se refiere a su modelo de financiación. Es probable que en el futuro el modelo de contribuciones a los recursos básicos en el marco de las reposiciones resulte insuficiente como *única* fuente de financiación externa, especialmente si lo que el Fondo se propone es ampliar sus operaciones hasta un nivel compatible, por un lado, con la demanda estimada de sus recursos y, por el otro, con la cuantía que es capaz de absorber. Esto significa que el Fondo tiene que buscar nuevas formas de movilizar los recursos que necesita para cumplir el mandato que sus miembros le han conferido. Hay que renovar el pacto entre la dirección y los miembros para que la organización pueda elaborar un nuevo modelo financiero que garantice su sostenibilidad y, al mismo tiempo, le dé los medios necesarios para prestar servicios a los distintos Estados miembros, ampliar el impacto en el desarrollo y contribuir de manera decisiva a poner en práctica la agenda para el desarrollo después de 2015.
4. Los miembros de la Consulta sobre la FIDA10, reconociendo los grandes logros del Fondo en la mejora de la eficacia operacional, la eficacia y eficiencia institucionales, la capacidad y gestión financieras y el sistema de gestión de los resultados, convinieron en que el FIDA potenciara su contribución a la erradicación de la pobreza rural y el hambre y a un proceso de transformación rural sostenible e integrador. Así pues, se concordó un conjunto amplio de compromisos destinados a acrecentar la eficiencia del FIDA y su eficacia e impacto en el desarrollo y, al mismo tiempo, a encarrilar la organización hacia la sostenibilidad financiera.

5. Los compromisos acordados se describen en el texto principal del presente informe y se presentan de forma resumida en la matriz de compromisos de la FIDA10 que figura en el anexo 1. Tales compromisos representan el programa de mejoras para el período de la FIDA10 (esto es, 2016-2018), que se estructura en torno a los cuatro temas siguientes.
- i) **Eficacia y eficiencia operacionales.** Para fortalecer aún más su eficacia operacional durante el período de la FIDA10, el Fondo:
- prestará una atención explícita y constante a la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala en todas sus operaciones;
 - integrará plenamente en su labor tres temas transversales que son de interés para todos o la mayoría de los programas en los países y proyectos, y fundamentales para mejorar los efectos directos y el impacto en el desarrollo: la adaptación al cambio climático, el aumento del impacto en la nutrición y la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer;
 - consolidará los distintos enfoques estratégicos en torno a cuatro grupos fundamentales de cuestiones: asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores, actuación normativa a nivel nacional, actuación normativa a nivel mundial y cooperación Sur-Sur y triangular, y
 - elaborará enfoques cada vez más diferenciados para los países en situación de fragilidad, los países de ingresos bajos y los países de ingresos medios.
- ii) **Eficacia y eficiencia institucionales.** En el marco de la FIDA10, la organización adoptará medidas adicionales para afianzar su modelo operativo en las esferas siguientes:
- el perfeccionamiento del modelo y los instrumentos de ejecución de las operaciones, mediante el establecimiento de asociaciones, la gestión de los conocimientos, la presencia en los países y una nueva política de donaciones;
 - el fortalecimiento de la plataforma de prestación de servicios, mediante la introducción de nuevas mejoras en los sistemas de gestión financiera, la consolidación de las reformas de gestión de los recursos humanos iniciadas en el período de la FIDA9, la actualización de la estructura de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y la racionalización y reducción de los costos de otros servicios de apoyo;
 - la facilitación del examen de las disposiciones de gobernanza del FIDA por parte de los miembros, y
 - el aumento ulterior de la eficiencia del modelo operativo.
- iii) **Consolidación del sistema de gestión de los resultados del FIDA.** La gestión de los resultados seguirá impulsando el logro por parte del FIDA de efectos directos y un impacto más contundentes en el desarrollo. El marco de medición de los resultados (MMR) de la FIDA10 se basa en el de la FIDA9 y comporta algunas mejoras en la focalización estratégica, el valor dado a la gestión del desempeño y la alineación con la teoría del cambio del Fondo. El FIDA también ampliará el apoyo que presta para aumentar la capacidad de los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) de los países y proyectos, actualizará su sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) y pondrá en práctica una estrategia múltiple para evaluar el impacto.

- iv) **Opciones de financiación para el futuro del FIDA.** Los miembros convinieron en que el FIDA debía examinar diferentes opciones para ampliar su estrategia de movilización de recursos. Entre esas opciones figura la posibilidad de ampliar el programa de préstamos y donaciones mediante la movilización constante de contribuciones a los recursos básicos y contribuciones complementarias incondicionales y la toma de empréstitos para potenciar los recursos del FIDA; en un primer momento podrían concertarse empréstitos con Estados soberanos e instituciones de desarrollo que reciben apoyo de los Estados y, posteriormente, podría estudiarse la posibilidad de recurrir a la toma de empréstitos en el mercado mediante la emisión de bonos. Otra posibilidad consiste en ampliar el programa de trabajo consiguiendo financiación suplementaria y adoptando un enfoque de cofinanciación más estratégico y selectivo. (Los miembros expresaron su acuerdo general con estas opciones y con las próximas medidas propuestas en relación con cada una de ellas.)
6. **Marco financiero de la FIDA10.** La Consulta refrendó un marco de financiación global para la FIDA10 de [USD 3 600 millones] a fin de respaldar un programa de préstamos y donaciones indicativo de USD 3 000 millones, así como los gastos consignados en el presupuesto administrativo y los otros presupuestos, y la participación del FIDA en la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados, por un monto de USD 600 millones. Con el fin de ejecutar este programa de préstamos y donaciones de USD 3 000 millones, y de acuerdo con la lógica del principio de flujo de efectivo sostenible utilizado para determinar el programa de préstamos y donaciones, las necesidades totales de contribuciones de los Estados miembros a los recursos básicos ascienden a USD 1 440 millones.
7. La Consulta acordó para la FIDA10 un objetivo de [USD 1 440 millones], que los Estados miembros habrán de aportar en forma de contribuciones a los recursos básicos.

Proyecto de informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA

I. Introducción

1. **Antecedentes.** En su 37º período de sesiones, celebrado en febrero de 2014, el Consejo de Gobernadores adoptó la Resolución 180/XXXVII relativa a la Organización de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10). La Consulta debía examinar si los recursos de que disponía el FIDA eran adecuados y presentar un informe sobre los resultados de sus deliberaciones y cualesquiera recomendaciones al respecto en el 38º período de sesiones y, de ser necesario, en períodos de sesiones subsiguientes del Consejo de Gobernadores. En su cuarto período de sesiones, celebrado el [19] de diciembre de 2014, la Consulta ultimó la redacción de su informe y recomendó que se presentase un proyecto de resolución sobre la FIDA10 al Consejo de Gobernadores para su adopción.
2. **El FIDA en transición.** El FIDA, tras 10 años de crecimiento y reformas, goza del reconocimiento general como uno de los exponentes más importantes en el panorama internacional del desarrollo, con un mandato singular, centrado en el desarrollo de la agricultura en pequeña escala y la reducción de la pobreza rural, y un historial sólido y acreditado de buen desempeño operacional e impacto en el desarrollo. Hoy el FIDA aspira a seguir mejorando en estas esferas mediante la consolidación de su modelo operativo, a la vez que trata de integrar plenamente en su labor algunos de los temas más nuevos a los que se está dedicando para conseguir un impacto mayor en el desarrollo.
3. El FIDA, sin embargo, se encuentra al mismo tiempo en una encrucijada por lo que se refiere a su modelo de financiación. Es probable que en el futuro el modelo de contribuciones a los recursos básicos en el marco de las reposiciones resulte insuficiente como *única* fuente de financiación externa, especialmente si lo que el FIDA se propone es ampliar las operaciones hasta un nivel compatible, por un lado, con la demanda estimada de sus recursos y, por el otro, con la cuantía que es capaz de absorber. Esto significa que el Fondo tiene que comenzar a buscar nuevas formas de movilizar los recursos que necesita para cumplir el mandato que sus miembros le han conferido.
4. Si logra resolver eficazmente esta cuestión, el FIDA estará en condiciones de abordar el segundo obstáculo con que se enfrenta: el modo de distribuir los escasos recursos de reposición disponibles entre las diferentes categorías de Estados miembros. Ampliando el acceso a nuevas fuentes de recursos en condiciones favorables, el FIDA podrá destinar un porcentaje mayor de las contribuciones de sus miembros a los países más pobres y atender también las necesidades de desarrollo de los países de ingresos medios. En este momento crítico, por lo tanto, es preciso renovar el pacto entre la dirección y los miembros para que el Fondo pueda elaborar un nuevo modelo de financiación. De este modo, el FIDA verá garantizada su sostenibilidad y, al mismo tiempo, dispondrá de los medios necesarios para prestar servicios a los distintos miembros, ampliar el impacto en el desarrollo y contribuir de manera decisiva a poner en práctica la agenda para el desarrollo después de 2015.
5. **Propósito y organización del informe.** En este informe se sintetizan las conclusiones del examen de la suficiencia de los recursos realizado por la Consulta sobre la FIDA10 y se presentan, a fin de que el Consejo de Gobernadores las apruebe, las recomendaciones formuladas para que el Fondo fortalezca el logro de efectos directos en el desarrollo y mejore su eficiencia durante el período de la FIDA10. Además, se exponen las orientaciones estratégicas, el programa de reforma y los parámetros financieros fundamentales para el período de la FIDA10. Los demás componentes esenciales de las conclusiones y recomendaciones de la

Consulta figuran en los anexos siguientes: Matriz de compromisos acordados para la FIDA10 (anexo I); Marco de medición de los resultados para 2016-2018 (anexo II); Situación de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA9 (anexo III); Proyecto de mandato del grupo de trabajo sobre la gobernanza del FIDA (anexo IV); Programa del FIDA para la mejora de la nutrición (anexo V); Lista de documentos presentados a la Consulta y otros documentos de referencia puestos a su disposición (anexo VI); Proyecto de resolución sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (anexo VII); Promesas de contribución de los miembros a la FIDA10 (anexo VIII), y Disposiciones de compensación por el marco de sostenibilidad de la deuda (anexo IX).

II. El contexto de la FIDA10

6. **Nuevos retos y oportunidades para la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural.** Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en el mundo hay unos 842 millones de personas que pasan hambre. El número total de personas subalimentadas se ha reducido en un 17 % desde 1990-1992; sin embargo, esta tendencia a la baja depende en gran medida de los precios mundiales de los alimentos, dado que los pobres del mundo gastan más de la mitad de sus ingresos en alimentos. Entre 1990 y 2010 las tasas de pobreza extrema se redujeron a la mitad, y esas disminuciones se registraron en todas las regiones; no obstante, sigue habiendo 1 200 millones de personas que viven con menos de 1,25 dólares diarios. En opinión del FIDA hay dos aspectos fundamentales relacionados con estos hechos. El primero es que la mayoría de la población mundial en condiciones de pobreza extrema ya no vive en los países más pobres: tres cuartas partes viven en países que han alcanzado la condición de países de ingresos medios. El segundo es que las tasas de pobreza en las zonas rurales son mucho más altas que en las zonas urbanas: el 70 % de quienes viven con menos de 1,25 dólares diarios, es decir, 840 millones de personas, reside en zonas rurales, y la mayoría depende directa o indirectamente de la agricultura.
7. El crecimiento agrícola, según una opinión muy extendida, es al mismo tiempo una condición previa para la transformación estructural de la economía de un país y una potente herramienta de reducción de la pobreza. Además, contribuye a aumentar la seguridad alimentaria y a reducir los precios de los productos agrícolas. Aunque algunos países en desarrollo han logrado alcanzar este nivel de crecimiento, el sector agrícola de muchos otros requiere cambios profundos para poder poner en práctica el programa de trabajo para el siglo XXI, que engloba la seguridad alimentaria mundial y la mejora de los efectos directos nutricionales, la ampliación de las oportunidades de empleo para la población rural (en particular los jóvenes), la erradicación de la pobreza rural, la gestión sostenible de la base de recursos naturales y la capacidad de resistencia a los efectos del cambio climático. Todos estos objetivos habrán de alcanzarse en un entorno difícil, caracterizado por unas condiciones ambientales cada vez más hostiles, limitaciones de recursos y el cambio climático; transformaciones demográficas, y una tendencia a la baja de las tasas de crecimiento de la productividad agrícola.
8. Sea como sea, también se perfilan nuevas oportunidades para los pequeños agricultores y la población rural. La creciente demanda urbana de alimentos en la mayoría de los países en desarrollo (sobre todo de productos de más calidad y valor superior) se ha traducido en una variedad cada vez mayor de oportunidades de mercado para los pequeños agricultores. En las zonas rurales también hay nuevas fuentes no agrícolas de crecimiento y empleo, y en todas las regiones una proporción creciente de los ingresos de los hogares rurales proviene de la economía no agrícola. Los mercados de servicios ambientales están comenzando asimismo a ofrecer a la población rural la posibilidad de obtener ingresos prestando determinados servicios, como garantizar el suministro de agua en las zonas ubicadas río abajo, salvaguardar la biodiversidad o promover el secuestro de

carbono. En todas estas dimensiones, el verdadero desafío consiste en asegurar que los hogares rurales más pobres puedan acceder y beneficiarse de las nuevas oportunidades, y dejen de estar marginados por quienes están en condiciones de explotarlos.

9. Mientras tanto, también están cambiando las distintas funciones que desempeñan los pequeños agricultores, el sector privado, los gobiernos y los organismos internacionales de desarrollo. En los países en desarrollo, los mayores inversionistas en la agricultura son, con gran diferencia, los propios agricultores; ahora bien, los niveles de inversión en el sector están aumentado a medida que inversionistas más potentes, tanto nacionales como mundiales, sacan partido de las nuevas oportunidades, lo que tiene consecuencias positivas y negativas para las poblaciones rurales. La inversión pública de los gobiernos sigue siendo crucial para suministrar los bienes y servicios necesarios para desbloquear el potencial de los pequeños agricultores o darles los medios de diversificar y emprender actividades no agrícolas. Los gobiernos, además, tienen que establecer un entorno normativo favorable a la inversión, prever incentivos y normas que alienten al sector privado —desde los pequeños agricultores hasta el sector agroindustrial mundial— a invertir en la agricultura, y aumentar la eficiencia y la sostenibilidad de las inversiones públicas.
10. La proporción de los flujos de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) provenientes de los organismos internacionales de desarrollo destinada a la inversión agrícola está disminuyendo y es relativamente pequeña y, sin embargo, para algunos países de ingresos bajos esa AOD es importante porque les permite colmar grandes déficits de financiación. Para muchos más, incluidos numerosos países de ingresos medios, la AOD puede servir para catalizar la inversión privada en el sector agrícola y rural y ayudar a los gobiernos a reforzar sus políticas y a agregar valor a la calidad de la inversión pública destinada al sector. Esta es la función que, cada vez más, el FIDA debe desempeñar y cuya importancia no hará más que aumentar durante el período de la FIDA10.
11. **Resultados alcanzados por el Fondo durante el período de la FIDA9.** En febrero de 2012, el Consejo de Gobernadores aprobó la Resolución 166/XXXV sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA, que abarcaba el período 2013-2015. El objetivo de contribución de los Estados miembros se estableció en USD 1 500 millones, un 25 % más elevado que el de la FIDA8, con el fin de financiar y poner en práctica un programa trienal de préstamos y donaciones de USD 3 000 millones, la misma cuantía que el de la FIDA8. El respaldo dado a la FIDA9 reflejó, por un lado, la preocupación cada vez mayor de los miembros por el estado de la seguridad alimentaria mundial y la pobreza rural y, por el otro, su confianza en la capacidad del FIDA para acometer un programa de trabajo más eficaz. El FIDA, por su parte, se comprometió a mejorar la eficacia operacional, aumentar la eficacia y eficiencia institucionales, fortalecer la capacidad y la gestión financieras, y mejorar el sistema de gestión de los resultados. La revisión a mitad de período de la FIDA9 puso de manifiesto los progresos y resultados alcanzados hasta todo 2013, así como las perspectivas para cumplir todos los compromisos contraídos en el ámbito de la FIDA9 durante los dos años restantes (2014 y 2015).
12. Para mejorar su **eficacia operacional**, el FIDA no ha dejado ni un momento de reforzar su modelo operativo. La reforma de los procesos de mejora y garantía de la calidad, al igual que el requisito de que todos los proyectos sean objeto de un análisis económico, ha contribuido a aumentar la calidad de los proyectos en las etapas iniciales. Con el régimen de supervisión directa, el FIDA ha podido respaldar la ejecución de los proyectos con mayor eficacia, mientras que una mayor presencia en los países, gracias a las 40 oficinas abiertas, le ha permitido acercarse más a sus clientes. El FIDA también ha tomado medidas para mejorar la eficacia de la ayuda que presta, integrar plenamente el concepto de ampliación de escala, diferenciar el enfoque aplicado según las circunstancias de cada país, profundizar

su participación en los procesos de formulación de políticas a nivel nacional, intensificar la colaboración con el sector privado, promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, ampliar su labor en el ámbito de la nutrición y poner en pie el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP), que se ha convertido en la mayor iniciativa sobre cambio climático en favor de los pequeños agricultores a nivel mundial. Para ayudar en todas estas tareas, se ha elaborado un nuevo marco de gestión de los conocimientos y se ha impartido capacitación al personal. Una iniciativa de aumento de la capacidad tiene por objeto mejorar la gestión de los proyectos financiados por el FIDA en los Estados frágiles, y se está prestando apoyo a los sistemas nacionales de SyE. Además, se han puesto en marcha toda una serie de iniciativas para fomentar la cooperación Sur-Sur y triangular. Las asociaciones se han reforzado y ampliado, en particular con los otros organismos con sede en Roma. El FIDA también ha asumido un papel activo en los debates normativos a nivel mundial, sobre todo en los relativos a la agenda para el desarrollo después de 2015.

13. El FIDA también ha hecho mucho por mejorar su **eficacia y eficiencia institucionales**. Ha adoptado la planificación estratégica de la fuerza de trabajo para garantizar el uso óptimo de los recursos y contener los costos. En colaboración con los otros organismos con sede en Roma, el Fondo ha conseguido ahorros considerables en los costos de las adquisiciones y contrataciones y los viajes. El FIDA está actualizando asimismo los sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) para racionalizar aún más sus procesos operativos. En respuesta a la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE), el FIDA ha revisado y consolidado su plan de acción para mejorar la eficiencia. Además, con el fin de reducir los costos de los órganos rectores, ha presentado a la Junta Ejecutiva varias propuestas, muchas de las cuales han sido aprobadas. El Fondo ha emprendido una serie de reformas en la esfera de la gestión de los recursos humanos y ha colaborado estrechamente con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) en una revisión de la escala de sueldos del personal del cuadro de servicios generales en Roma.
14. Para reforzar la **capacidad y la gestión financieras**, el FIDA ha puesto más medios a disposición del Departamento de Operaciones Financieras y de la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo, de reciente creación, y ha puesto en práctica un nuevo modelo financiero aplicando el principio de flujo de efectivo sostenible. La Junta Ejecutiva ha refrendado la presentación para examen a la Consulta sobre la FIDA10 de una propuesta para compensar el principal no percibido a raíz de la adopción del marco de sostenibilidad de la deuda en 2005, que empezará a aplicarse durante el período de la FIDA10. En 2013 entró en vigor una versión revisada de las Políticas y Criterios en materia de Préstamos, cuyo objetivo era armonizar los productos del Fondo con los de otras instituciones financieras internacionales (IFI) equiparables. La organización también ha entablado activamente relaciones con Estados no miembros y varios nuevos países se han adherido al Fondo.
15. Con el fin de mejorar el **sistema de gestión de los resultados**, se han fortalecido el marco de medición de los resultados (MMR) y el sistema de autoevaluación de los proyectos, se está prestando más atención al apoyo a los sistemas de SyE de los proyectos y se ha comenzado a trabajar en la evaluación del impacto de los proyectos (véanse los párrafos 79 a 82).
16. En general, el cumplimiento de los compromisos convenidos para el período de la FIDA9 ha comenzado con buen pie. Los 56 compromisos asumidos están progresando de forma satisfactoria: 41 sin ningún tropiezo y los otros 15 con problemas leves. Las esferas prioritarias en las que es preciso seguir mejorando son la reducción de los retrasos en el ciclo de los proyectos, la mejora de la eficacia de la ayuda, la necesidad de mantener la sencillez de los objetivos y las actividades

en los Estados frágiles, la mejora de los sistemas nacionales de SyE, el aumento de la eficiencia operacional y la sostenibilidad y la ampliación de escala de los resultados para lograr un impacto mayor, y el incremento de la eficiencia institucional.

17. Estos aspectos representan el punto de partida del programa operacional e institucional del FIDA para el período de la FIDA10.
18. **Agenda para el desarrollo después de 2015.** La agenda para el desarrollo después de 2015, que las naciones del mundo concordarán el próximo año, marcará profundamente el contexto en el que el Fondo operará durante el período de la FIDA10. El FIDA ha participado activamente en los debates sobre esa agenda mantenidos con los Estados miembros y otras partes interesadas, en particular acerca de las cuestiones que guardan relación con su mandato y ámbito de competencia; aunque la agenda aún debe ultimarse, es probable que la eliminación de la pobreza extrema para 2030 sea el primer objetivo para el período posterior a 2015. Muchos de los otros temas que se han planteado en los proyectos de documento serán de interés para el FIDA, como la gran importancia atribuida al hambre, la nutrición, la agricultura sostenible, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, la energía sostenible, el crecimiento económico integrador, el empleo y el trabajo decente, la producción y el consumo sostenibles, el cambio climático, el aprovechamiento sostenible de los ecosistemas, la degradación de la tierra y la pérdida de biodiversidad.
19. Llegados a este punto del proceso, es posible destacar tres aspectos de especial interés para el FIDA. El primero es que, con toda probabilidad, junto a cada uno de los nuevos objetivos se concordará un conjunto de metas. Muchas de ellas serán "metas cero", o sea, que la finalidad última será lograr la eliminación completa de, por ejemplo, la pobreza o el hambre; por este motivo serán metas más ambiciosas que requerirán un mayor compromiso por parte de la comunidad internacional. El segundo es que probablemente en la agenda se reafirmará la importancia de fortalecer la cooperación internacional para hacer frente a los desafíos relacionados con el desarrollo sostenible, en particular en los países en desarrollo, y se reconocerá la importancia de crear una alianza amplia de personas, gobiernos, la sociedad civil y el sector privado para alcanzar el desarrollo sostenible. Y el tercer aspecto es que, habida cuenta de los probables objetivos y/o metas, es evidente que la inversión en el desarrollo de la agricultura en pequeña escala, la transformación rural y la erradicación de la pobreza rural —tareas que forman parte del mandato del FIDA— desempeñarán un papel fundamental para conseguir los resultados convenidos. Por lo tanto, el FIDA puede hacer una importante contribución al logro de los objetivos de desarrollo concordados para después de 2015.
20. **Repercusiones en la FIDA10.** En el futuro el FIDA tendrá que responder con eficacia a la evolución de los retos y las oportunidades que plantearán el desarrollo de la agricultura en pequeña escala, la transformación del medio rural y la erradicación de la pobreza rural; al mismo tiempo, para ello deberá aprovechar y afianzar los buenos resultados obtenidos con su reciente desempeño operacional. Para responder a estos desafíos y oportunidades deberá adoptar un enfoque flexible que pueda adaptarse a las cambiantes condiciones en que se lleva a cabo la labor de desarrollo y a las circunstancias específicas de cada país. La labor del FIDA tendrá que encuadrarse en el contexto de la agenda para el desarrollo después de 2015, a cuya realización habrá de contribuir. Las principales repercusiones son que el FIDA, por un lado, tendrá que basarse en los proyectos que respalda para encontrar soluciones sistémicas que permitan lograr un impacto sostenible en el desarrollo y, por el otro, deberá aprovechar su experiencia para trabajar en asociación con otros interesados y aplicar a mayor escala los enfoques que hayan dado buenos resultados, lo que es fundamental para alcanzar un desarrollo sostenible.

III. ¿Cuál es la aportación del FIDA?

21. **Visión y función del FIDA.** La Visión estratégica del FIDA consiste en la transformación integradora y sostenible del medio rural, en unas economías rurales diversificadas y prósperas, que estén conectadas con los centros urbanos y respalden un proceso de urbanización sostenible que, a su vez, las respalde. Para ello tiene que formarse un sector agrícola productivo, comercial, sostenible, integrador y capaz de suministrar alimentos de gran calidad a una población creciente, productos agrícolas destinados a ulterior elaboración y toda una gama de servicios ambientales y bienes públicos mundiales. Una transformación rural integradora y sostenible comportará a la larga la disminución de la población rural en todas las regiones —fenómeno que ya está en curso en algunas partes del mundo en desarrollo— y una evolución de los medios de vida de la población rural. Habrá un menor número de pequeños agricultores dedicados exclusivamente a las tareas agrícolas quienes, probablemente, irán ampliando sus parcelas cultivadas a medida que desarrollen sistemas de producción cada vez más orientados al mercado. Muchos otros habitantes del medio rural abandonarán completamente las labores agrícolas o bien se dedicarán a ellas solo a tiempo parcial, conforme vayan encontrando otras actividades económicas a que dedicarse. En muchos casos estas personas se vincularán a las cadenas de valor agrícola, aunque progresivamente en las zonas rurales irán apareciendo actividades y servicios no agrícolas que ofrecerán los medios de sustento a un número creciente de personas.
22. La función del FIDA es contribuir a poner en marcha ese proceso de transformación rural y, en particular, promover su carácter integrador. Las poblaciones rurales pueden ser muy heterogéneas, y el verdadero cometido del FIDA es prestar apoyo a los hogares y comunidades rurales que de lo contrario podrían verse excluidos de las nuevas oportunidades económicas y ser incapaces de salir de la pobreza sin una ayuda pública específica, a menudo por el hecho de vivir en zonas remotas o afectadas por conflictos. Con este objetivo, el FIDA promueve la inversión tanto pública como privada; respalda los procesos de formulación de políticas nacionales y mundiales; genera conocimientos y los comparte, y entabla asociaciones en favor de la agricultura en pequeña escala y el desarrollo económico de las zonas rurales.
23. Una parte esencial del mandato del FIDA consiste en prestar apoyo a los habitantes del medio rural en su calidad de pequeños productores, ayudándolos a aumentar su productividad agrícola de forma sostenible, a vincularse a cadenas de valor modernas y a seguir resistiendo a los efectos del cambio climático. Y lo hace porque la inmensa mayoría de la población rural en los países en desarrollo todavía hoy depende, al menos en parte, de la agricultura en pequeña escala, y porque el crecimiento de la agricultura en pequeña escala es un modo potente y eficaz en función del costo para reducir la pobreza y la desigualdad, y para estimular el sector rural no agrícola y el crecimiento económico general. A juicio del FIDA, los pequeños agricultores representan una fuente esencial de suministro de alimentos y pueden llegar a contribuir mucho más de lo que actualmente contribuyen a la seguridad alimentaria y la nutrición, el programa sobre medio ambiente y cambio climático, y la sostenibilidad de los sistemas alimentarios. Si se conciben y orientan correctamente, las inversiones y las políticas destinadas a los pequeños agricultores pueden promover el empoderamiento de la mujer y la igualdad de género, catalizar la inversión privada para sostener y ampliar los efectos directos en el desarrollo y contribuir a reducir los conflictos, porque la violencia en las zonas empobrecidas suele estar íntimamente relacionada con el problema de tener que garantizar la seguridad alimentaria. No obstante, como en el futuro la agricultura en pequeña escala no representará el medio de vida de toda la población rural, el FIDA también apoya aquellos segmentos, a menudo los más pobres y vulnerables, que son menos capaces de salir adelante como productores agrícolas comerciales, o que ni siquiera aspiran a ello, con el fin de que no se limiten a la actividad

agrícola y se creen sus propios medios de vida en una economía rural no agrícola más amplia.

24. **Teoría del cambio del FIDA.** La función singular del FIDA —contribuir a una transformación rural integradora y sostenible— tiene su fundamento en una teoría del cambio cuyo punto de partida es el compromiso de garantizar la eficacia y eficiencia institucionales para movilizar, asignar y utilizar eficientemente los recursos financieros y humanos de que dispone. La solidez del desempeño institucional refuerza y mejora los resultados operacionales de los proyectos respaldados por el FIDA y, a la postre, garantiza que los productos de los proyectos acaben convirtiéndose en efectos directos en el desarrollo, esto es, conseguir que los beneficiarios —las mujeres y los hombres de las zonas rurales— aumenten su productividad e ingresos, fortalezcan sus organizaciones y refuercen la capacidad de resistencia de sus medios de vida y ecosistemas a las crisis y el cambio climático. Las actividades clave que influyen en los resultados operacionales son una programación a escala nacional y un diseño de los proyectos eficaces, así como la prestación de apoyo a la ejecución de los proyectos y a los procesos nacionales encaminados a fortalecer las políticas en favor de la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural.
25. Los proyectos que reciben el apoyo del FIDA, los procesos normativos en los que participa, los conocimientos que recopila y comparte, y las asociaciones que entabla con esos fines conforman, en conjunto, sus programas en los países; son estos los que generan un impacto en el desarrollo, que se evalúa por encima de todo en función del número de habitantes del medio rural que consiguen salir de la pobreza. Las iniciativas del FIDA pueden mejorar todavía más si, por ejemplo, el Fondo intensifica su participación en los foros y plataformas de carácter normativo a nivel mundial y regional, aumenta el apoyo que presta a la cooperación Sur-Sur y triangular, consigue movilizar un mayor volumen de inversión agrícola responsable del sector privado y amplía las asociaciones que entabla para promover la investigación y la innovación en la agricultura. Además, el éxito en la puesta en práctica de la agenda mundial depende en última instancia de los esfuerzos colectivos que despliegan la comunidad internacional de desarrollo y los países asociados. También son esenciales unas asociaciones proactivas y una buena coordinación en los planos mundial y regional, con el fin de garantizar que esos esfuerzos se conjuguen para obtener un impacto mayor.
26. La teoría del cambio del FIDA es el fundamento de su marco de medición de resultados (véase el documento “Marco de medición de los resultados de la FIDA10 para 2016-2018”), que a su vez sirve de base para valorar el desempeño del FIDA en distintos puntos de la vía del impacto. Esta vía de impacto se refleja en los cinco niveles interrelacionados de resultados del MMR, que abarcan la eficacia y eficiencia institucionales; la eficacia operacional de los programas y proyectos respaldados por el FIDA; los productos de desarrollo a nivel nacional generados por los proyectos respaldados por el FIDA; los efectos directos y el impacto en el desarrollo a nivel nacional generados por los proyectos respaldados por el FIDA, y los efectos directos y el impacto en la pobreza, el hambre y el desarrollo agrícola a nivel mundial.
27. **Ventaja comparativa y absoluta del FIDA.** El FIDA ocupa una posición ideal para desempeñar una función sustantiva en la realización de la agenda mundial de desarrollo. En las esferas del desarrollo de la agricultura en pequeña escala, la transformación rural y la reducción de la pobreza rural, el FIDA posee tanto una ventaja absoluta como relativa en comparación con otros organismos internacionales de desarrollo. El Fondo tiene cerca de 40 años de experiencia operacional y quizá es la única organización que ha adquirido un conocimiento tan vasto de lo que funciona, y lo que no funciona, en la prestación de apoyo a las iniciativas nacionales para reducir la pobreza rural. Su difusión y alcance, en cuanto a número de países en los que opera, es uno de sus puntos fuertes más

importantes, porque le permite extraer experiencias variadas, compartir las lecciones aprendidas y exportar los buenos resultados alcanzados de un país a otro y de una región a otra.

28. El FIDA suele trabajar en las zonas rurales más remotas y se concentra expresamente en la población rural y en sus medios de vida: aunque el eje de sus programas son los pequeños agricultores, los pastores, los pescadores artesanales y otros emprendedores y trabajadores rurales, también atiende las necesidades específicas de las mujeres, los pueblos indígenas y, cada vez más, los jóvenes que forman parte de estos grupos. Al centrar su atención en la población rural, el FIDA reconoce que generalmente la pobreza está asociada con la falta de poder —social, económico y político—, de modo que respaldar procesos para empoderar a la población rural pobre, individual y colectivamente, es hoy en día una de las señas de identidad del enfoque del FIDA. Otro rasgo distintivo son las asociaciones que el FIDA entabla con las organizaciones de, entre otros, agricultores, pastores, pueblos indígenas y ahorristas, y la importancia que atribuye a ayudarlas a reforzar sus capacidades, responsabilización y representación.
29. En los últimos años el FIDA ha definido su cometido con mayor claridad: promueve y financia enfoques y tecnologías innovadores para reducir la pobreza rural a nivel local. En la actualidad está haciendo grandes avances para garantizar la aplicación a mayor escala de las lecciones extraídas de estas innovaciones con el fin de aumentar el impacto siempre que sea posible. La ampliación de escala no solo entraña ejecutar programas más grandes, sino también respaldar cambios en las políticas nacionales, estimular las iniciativas de las organizaciones de la población rural, incentivar la inversión del sector privado y conseguir un impacto sostenible a largo plazo conectando a los productores en pequeña escala con cadenas de valor integradoras. La claridad de sus objetivos tiene su reflejo en la solidez del MMR elaborado por el FIDA, que le ha permitido demostrar el logro de resultados sólidos y positivos en las esferas de la eficiencia institucional, la eficacia operacional y el impacto en el desarrollo. Por último, su presencia constante en el sector agrícola y rural y su conocimiento del mismo, sumados a la capacidad de aportar recursos para respaldar las políticas y los programas nacionales (aunque sin imponer soluciones preconcebidas) hacen del FIDA un asociado de confianza de los gobiernos de numerosos Estados miembros en desarrollo. En muchos casos esto le permite tender puentes entre los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado.
30. La ventaja comparativa y absoluta del FIDA está profundamente arraigada en las esferas comprendidas en su mandato de invertir en la población rural, a menudo en zonas remotas. El FIDA posee una experiencia y conocimientos especializados, así como una orientación claramente definida que complementa los enfoques de muchas otras organizaciones internacionales de desarrollo —organismos bilaterales y, sobre todo, IFI como el Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo— que tienden a concentrarse más en la prestación de apoyo general a la infraestructura rural y los servicios sociales. Al mismo tiempo, el FIDA entabla relaciones de asociación con organizaciones nacionales e internacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales, cuyas esferas de especialización son complementarias, así como con los otros organismos con sede en Roma, a fin de hallar soluciones innovadoras que aplicar a mayor escala de forma que los gobiernos nacionales puedan sostener programas ampliados. En el futuro el FIDA seguirá centrándose en las esferas que conoce y gracias a las que se ha ganado su reputación; al mismo tiempo, trabajará en asociación con otros interesados para hacer frente a los problemas de desarrollo que rebasan su esfera de especialización o para sacar partido de su experiencia y conocimientos en favor de un impacto mayor en el desarrollo. La organización es consciente del riesgo de “desviarse” de su misión y hará lo posible por evitarlo.

IV. Eficacia y eficiencia institucionales

31. **Prioridades durante el período de la FIDA10.** Los objetivos, las metas y los indicadores específicos vinculados a la agenda para el desarrollo después de 2015 todavía deben concordarse. Una vez establecidos, esos parámetros proporcionarán un marco general para la labor del FIDA, desempeñando una función análoga a la de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el período que finalizará en 2015; además, las operaciones del FIDA se orientarán para potenciar al máximo la contribución del Fondo al logro de los objetivos de desarrollo para después de 2015. La Visión estratégica del FIDA¹ de una transformación rural integradora y sostenible se ajusta a este nuevo marco y a la vez se basa en la posición estratégica que el Fondo ocupa en la arquitectura internacional del desarrollo, las ventajas comparativas que ha desarrollado, las circunstancias cambiantes de la agricultura en pequeña escala y la propuesta avanzada por el FIDA de elaborar un marco de políticas para la transformación rural como parte integral de la agenda para el desarrollo mundial después de 2015.
32. El objetivo de desarrollo para el período de la FIDA10 será dar los medios a [80 millones] de habitantes de las zonas rurales para que puedan salir de la pobreza. A fin de poner en práctica la Visión estratégica del FIDA y, concretamente, alcanzar este objetivo, se ha definido una serie de prioridades operacionales para la FIDA10. Estas prioridades se basan en el programa de trabajo de la FIDA10 preparado para el segundo período de sesiones de la Consulta y en las cuestiones planteadas por los miembros en el curso de los períodos de sesiones celebrados. Las prioridades se exponen a continuación y se reflejan en la matriz de compromisos (anexo I). Su punto de partida es el papel central que deben desempeñar **la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala** en todas las operaciones del FIDA y comprenden tres temas transversales que son de interés para todos o la mayoría de los programas en los países y los proyectos, y fundamentales para mejorar los efectos directos y el impacto en el desarrollo, a saber: **la adaptación al cambio climático, el aumento del impacto en la nutrición y la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.** En el período de la FIDA10 se hará gran hincapié en estos temas, que se integrarán plenamente en el programa de trabajo del Fondo para potenciar el programa de ampliación de la escala. Las prioridades operacionales también engloban cuatro grupos fundamentales de cuestiones —**asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores, actuación normativa a nivel nacional, actuación normativa a nivel mundial y cooperación Sur-Sur y triangular**—, en torno a los cuales, durante el período de la FIDA10, se consolidarán los enfoques estratégicos ya elaborados. Por último, el FIDA elaborará **enfoques cada vez más diferenciados para los países de ingresos medios y los países en situación de fragilidad.**
33. En 2015, las prioridades concordadas para el período de la FIDA10 se elaborarán en forma de marco estratégico operacional. Este será el quinto marco estratégico del FIDA y en él se expondrán las metas generales, los objetivos y las esferas de orientación temática a partir de 2016 y a medio plazo. Además, es probable que en él también se sistematicen los principios de actuación por los que se regirán las operaciones respaldadas por el FIDA y se definirá el modo en que se aplicará el propio marco. El Marco Estratégico será el principal punto de referencia para todo el personal de operaciones y los consultores.
34. **Innovación, aprendizaje y ampliación de escala.** Durante el período de la FIDA10 se prestará explícitamente gran atención a la innovación, el aprendizaje derivado de esa innovación y la ampliación de escala para aumentar el impacto y garantizar su sostenibilidad. Este proceso se convertirá en la razón de ser de las

¹ "Visión estratégica del FIDA 2016-2025: favorecer una transformación rural integradora y sostenible" (IFAD10/2/R.2).

operaciones del Fondo y se pondrá en práctica exhaustivamente. Los proyectos no se considerarán un fin en sí mismos, sino que serán un medio para conseguir un fin mayor, a saber, lograr un cambio sistemático que favorezca la erradicación de la pobreza rural; durante el período de la FIDA10 los proyectos se estructurarán para garantizar que ese proceso constante y progresivo de innovación, aprendizaje y ampliación de escala funcione con eficacia. Además, se diseñarán para que los gobiernos puedan sacar partido de la competencia técnica y la experiencia del FIDA en el campo del diseño y la prestación de apoyo a las iniciativas nacionales de erradicación de la pobreza rural. Los proyectos se estructurarán también para ofrecer oportunidades de introducir innovaciones de varios tipos, que den respuesta a los problemas específicos con que se enfrentan los distintos tipos de agricultores en pequeña escala. Entre esas innovaciones cabe destacar la utilización de nuevas tecnologías y enfoques que permitan atender las diversas necesidades de los pequeños agricultores; la creación de nuevas formas de asociación con las organizaciones de la población rural, el sector privado y otros asociados en el desarrollo, y el acceso a nuevas fuentes de inversión propuestas por los proveedores de servicios financieros, el sector privado y los mismos habitantes de las zonas rurales (en particular por medio de las remesas). Los programas y proyectos, en los que se atribuirá gran importancia a la eficacia de los sistemas de SyE y gestión de los conocimientos para analizar los factores de éxito, permitirán a los gobiernos, y al FIDA mismo, extraer lecciones de la experiencia de ejecución y utilizar datos empíricos para reformular las políticas, las instituciones y las prácticas con el fin de ampliar el impacto en la reducción de la pobreza rural.

35. Con el fin de adoptar un enfoque sistemático para ampliar la escala de los resultados, el FIDA preparará una serie de instrumentos, notas de orientación y actividades de capacitación. También elaborará un nuevo marco operacional destinado a definir los procesos operativos, los instrumentos financieros, los incentivos y los procedimientos necesarios para impulsar el programa de ampliación de escala de los resultados, al tiempo que se cerciorará de disponer de la capacidad y los recursos para ello. La mayor parte de esta labor de preparación se realizará a lo largo de 2015, de modo que la puesta en práctica del proceso de ampliación de escala pueda desarrollarse durante el período de la FIDA10. De este modo se garantizará que todos los documentos de diseño de los proyectos elaborados en el período de la FIDA10 incluyan estrategias de innovación, gestión de los conocimientos y ampliación de escala.

Integración sistemática de temas transversales

36. **Adaptación al cambio climático.** El cambio climático, que está transformando el contexto en el que el Fondo opera, está provocando un aumento del costo total que supone sacar a la población rural de la pobreza de forma sostenible y estimulando un rápido proceso de integración sistemática de estas cuestiones con el fin de reducir al mínimo el riesgo climático para la cartera del FIDA. El ASAP se puso en marcha en 2012 y se concibió, sobre la base del largo historial de trabajo del Fondo en la gestión de recursos naturales, para incentivar una integración más explícita de los factores de riesgo relacionados con el cambio climático en el diseño y la ejecución de los proyectos que reciben apoyo del FIDA. De resultados de esta integración del riesgo climático, los proyectos están evolucionando en tres direcciones principales: la mejora de la labor de análisis gracias a la preparación y utilización de análisis de la vulnerabilidad que tienen en cuenta las amenazas relacionadas con el clima y de otra índole; el aumento de las innovaciones por medio de la adición a los proyectos de un mayor número de actividades relacionadas con el riesgo climático, y la aplicación a mayor escala de técnicas de agricultura sostenible. Este enfoque se ha traducido en una mejora cuantificable de los aspectos del diseño de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y los proyectos relacionados con el cambio climático; ahora bien, los datos disponibles indican que en alrededor de una tercera parte de los nuevos proyectos todavía no se están evaluando suficientemente los riesgos

climáticos ni adoptándose medidas de protección al respecto. Por lo tanto, el objetivo es alcanzar la integración total de estos aspectos de forma que el cambio climático se tenga en cuenta de manera explícita en todos los COSOP y los informes de diseño de los proyectos.

37. Para lograrlo, el FIDA pondrá en práctica un plan de 10 puntos que le permitirá alcanzar la plena integración para 2018 y cuyos componentes son los siguientes: 1) la detección de riesgos climáticos se integrará aún más en el proceso de revisión de todos los COSOP y proyectos del FIDA; 2) se organizará una segunda fase del curso de capacitación interna del FIDA sobre integración del cambio climático; 3) se nombrará "promotor de la lucha contra el cambio climático" a un miembro de la dirección superior para que contribuya a orientar y promover el programa de integración sistemática de esta perspectiva; 4) se aumentará el apoyo técnico para la integración sistemática de las cuestiones relacionadas con el cambio climático; 5) se ampliará la utilización del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y de otros recursos de cofinanciación; 6) se recurrirá a las donaciones del FIDA como instrumento para la plena incorporación del cambio climático a nivel nacional; 7) en asociación con los otros organismos con sede en Roma, se ejecutará un programa a mayor escala sobre el empleo de herramientas basadas en sistemas mundiales de información o vía satélite; 8) se estudiará la posibilidad de utilizar un índice de vulnerabilidad al cambio climático y de incorporarlo a la fórmula del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS); 9) se ampliarán las actividades de comunicación e intercambio de conocimientos sobre las lecciones extraídas y los resultados de la labor del FIDA relativa al clima, y 10) se potenciará la actuación del FIDA en el ámbito de la gestión de la financiación climática.
38. Hay o podría haber varias formas de potenciar la actuación del FIDA en el ámbito de la gestión de la financiación climática, a saber: a) incrementar las contribuciones a los recursos básicos, alegando que el cambio climático está aumentando considerablemente los costos que conlleva la reducción de la pobreza rural; b) atraer contribuciones complementarias incondicionales, gracias a la adopción por parte de la dirección del ambicioso compromiso, basado en el logro de resultados, de lograr la plena integración del cambio climático; c) conseguir de los Estados miembros y de países no miembros contribuciones suplementarias y/o complementarias, según proceda, para una nueva fase del ASAP, y d) recurrir a fuentes multilaterales de financiación, como el FMAM y, quizá, el Fondo Verde para el Clima.
39. **Aumento del impacto en la nutrición.** Aunque la mejora de la situación nutricional de la población rural más pobre es uno de los objetivos fundamentales del FIDA, hasta ahora las inversiones del Fondo se han centrado más en el incremento de la producción agrícola y de los ingresos derivados de la misma. Sin embargo, hoy se es consciente de que, por sí solos, esos resultados tienen un impacto limitado en la mejora de la nutrición. Así pues, el enfoque del FIDA ha cambiado y ahora se basa en el entendimiento de que la agricultura puede ayudar a configurar el sistema alimentario en su integridad de forma que contribuya a mejorar la nutrición y la calidad de la dieta, especialmente entre las mujeres y los niños pequeños. El objetivo de este nuevo enfoque es integrar plenamente la nutrición en las actividades de desarrollo agrícola y rural, procurando aumentar el valor nutritivo de los alimentos, vincular la producción al consumo por medio de actividades educativas y entablando asociaciones con otros sectores para optimizar el impacto en la nutrición. Las inversiones, por ejemplo, orientan las cadenas de suministro hacia la mejora de la nutrición promoviendo cultivos ricos en micronutrientes y aumentando la demanda y la oferta de alimentos más variados. Otras iniciativas respaldan la producción doméstica y los conocimientos nutricionales en el plano de las explotaciones agrícolas relacionados con la calidad, el almacenamiento, la conservación y la preparación de los alimentos.

40. Con el fin de potenciar la contribución de la agricultura a la mejora de la nutrición durante el período de la FIDA10, en todas las fases del ciclo de los proyectos, desde el diseño hasta la ejecución efectiva, se utilizará una perspectiva nutricional. Se aumentará el apoyo prestado en el marco de los proyectos a la elaboración de estrategias nacionales y el diseño de proyectos sensibles a la nutrición: en el marco de la FIDA10 se prevé que todos los COSOP y un tercio de todos los proyectos incluyan un análisis de la situación nutricional; también se respaldará el diálogo normativo a nivel nacional acerca de las aportaciones que la agricultura y los pequeños agricultores pueden hacer en el ámbito de la nutrición.
41. El FIDA necesitará recursos adicionales con el fin de: a) respaldar las iniciativas de los países en los planos nacional y local que tengan por objeto aumentar la atención prestada por la agricultura a la nutrición; b) aumentar su capacidad en los ámbitos del diseño, la coordinación, la ejecución y la evaluación, y c) financiar las inversiones por cuenta propia. Para ello quizá habría que aumentar las contribuciones a los recursos básicos, alegando que la mejora de la nutrición debería ser parte integral de las actividades fundamentales del FIDA, y atraer contribuciones complementarias incondicionales haciendo que la dirección se asuma el ambicioso compromiso, basado en el logro de resultados, de integrar plenamente el impacto en la nutrición de aquí a 2018.
42. **Igualdad de género y empoderamiento de la mujer.** Se han hecho notables progresos en la aplicación de la Política del FIDA sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer de 2012. El número de mujeres respecto del total de personas que reciben servicios en el marco de los proyectos apoyados por el FIDA ha seguido aumentando (37 millones en 2012) y, actualmente, las mujeres representan casi la mitad de todos los beneficiarios. Las mujeres son las que más se benefician de las actividades de capacitación en negocios y capacidad empresarial (84 %) y en servicios financieros rurales (representan más del 70 % de los ahorristas y prestatarios). Se ha constatado que más del 90 % de los proyectos eran moderadamente satisfactorios, como mínimo, en cuanto a su impacto en las cuestiones de género. Sin embargo, aún queda mucho por hacer, porque las mujeres siguen teniendo menos acceso a activos como tierra, agua, trabajo y educación, lo que reduce su productividad y sus ingresos.
43. En el marco de la FIDA10, la organización consolidará su liderazgo en la adopción de medidas innovadoras destinadas a promover el empoderamiento de la mujer rural, así como su posición de organismo líder en este ámbito. La prioridad principal del enfoque empleado en los proyectos será promover el empoderamiento económico para dar a las mujeres y los hombres de las zonas rurales las mismas oportunidades de participar en actividades económicas rentables y beneficiarse de ellas. Esta labor se reforzará adoptando medidas para reducir la carga de trabajo de las mujeres del medio rural y aumentar su influencia en los procesos de adopción de decisiones a todos los niveles. El FIDA adoptará un sistema de marcadores para reflejar el grado de madurez de los proyectos en las fases de diseño, ejecución, finalización y evaluación por lo que se refiere a la perspectiva de género. Además, incorporará las cuestiones de género en sus actividades de intercambio de conocimientos y fomento de las capacidades, y reforzará la perspectiva de género del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) aprovechando los elementos principales del índice de empoderamiento de la mujer en la agricultura. La organización se basará asimismo en las actividades iniciadas durante el período de la FIDA9 para realizar un análisis *ex ante* de la sensibilidad de género de la cartera de préstamos, e integrará sistemáticamente la perspectiva de género en todas las actividades de capacitación en gestión del ciclo de los proyectos. El FIDA también vigilará la proporción de costos y tiempo de personal dedicada a las cuestiones de género.

Consolidación de enfoques estratégicos

44. **Asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores.** Los datos empíricos disponibles indican que el crecimiento impulsado por la agricultura es un potente instrumento de reducción de la pobreza en general. Sin embargo, los incentivos puramente comerciales que estimulan grandes inversiones en el sector agroindustrial generan cadenas de valor estructuradas y resultados distributivos que de por sí no favorecen a la población pobre. Una intervención pública que tenga en cuenta y fomente la participación de los pequeños productores en las cadenas de valor agrícola puede contribuir a que estas sean más integradoras y, al mismo tiempo, representar un enfoque racional para reducir la pobreza, promover la protección ambiental y aumentar la eficiencia de la producción primaria. Por este motivo, en los últimos años el FIDA ha acentuado la intervención de los gobiernos en sus estrategias y proyectos en los países con el fin de promover una mayor participación del sector privado, haciendo más hincapié en el desarrollo de las cadenas de valor, la comercialización y el acceso a los mercados.
45. Los proyectos que el FIDA respalda, al promover la participación del sector privado nacional e internacional y ayudar a reducir los riesgos y los costos de transacción que este debe afrontar en sus relaciones con los pequeños productores, pueden potenciar la inversión complementaria de dicho sector para crear nuevos mercados para estos productores. La estrategia del FIDA relativa a la participación del sector privado, por consiguiente, se basa en la premisa de entablar asociaciones mutuamente beneficiosas entre el sector público, el sector privado y los pequeños productores rurales y en promover el desarrollo de cadenas de valor agrícolas integradoras que den a los pequeños agricultores la posibilidad de vender a mercados más estables, más grandes o de mayor valor. El FIDA ya ha adquirido experiencia en la promoción de este tipo de asociaciones y en algunos casos ha conseguido resultados prometedores. Sin embargo, integrar sistemáticamente estas asociaciones en los proyectos resulta en ocasiones problemático por la indecisión de algunos gobiernos y por la falta de acceso a los servicios y los conocimientos especializados necesarios para llevarlas adelante y obtener buenos resultados. Con el fin de afrontar estos desafíos y sacar más partido de sus experiencias como intermediario en la creación de asociaciones con el sector privado, actualmente el FIDA está poniendo en pie una iniciativa encaminada a determinar y negociar posibles asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en algunos de los proyectos que respalda, potenciando al mismo tiempo en lo posible el proceso de aprendizaje.
46. En el marco de la FIDA10, el Fondo incrementará la participación del sector privado en los proyectos que respalda mediante la financiación de las cadenas de valor y el mecanismo de establecimiento de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores, y evaluará la viabilidad y la eficacia de este enfoque para aumentar de manera sostenible la inversión del sector privado en el sector de la agricultura en pequeña escala, a la vez que procurará ampliar el acceso de los pequeños agricultores a los mercados y mejorar sus medios de vida.
47. **Actuación normativa a nivel nacional.** La actuación normativa a nivel nacional es un importante instrumento de ampliación de escala y promoción de un cambio sistémico en las condiciones en que se halla la población rural pobre. Durante el período de la FIDA9, el Fondo ha hecho grandes progresos en la formulación de un programa para fomentar la actuación normativa a nivel nacional: ha reforzado su capacidad interna; ha definido claramente la mejor forma en que el FIDA y los proyectos que respalda pueden contribuir a los procesos normativos nacionales; ha prestado sistemáticamente gran atención a la actuación normativa a nivel nacional en el proceso de mejora de la calidad de los programas y proyectos; ha realizado un balance de las actividades normativas a nivel nacional realizadas en las divisiones regionales y ha fortalecido el marco para la presentación de informes

sobre esas actividades, y ha utilizado recursos suplementarios de los fondos fiduciarios para crear un mecanismo específico de financiación destinado a respaldar las actividades de índole normativa fuera del marco de financiación de los proyectos.

48. En el marco de la FIDA10, la actuación normativa a nivel nacional tendrá cuatro objetivos generales: a) crear un entorno normativo favorable a la ejecución de los proyectos respaldados por el FIDA y al logro del impacto en el desarrollo; b) extraer lecciones en el marco de los proyectos y ampliar la escala de las experiencias que hayan dado buenos resultados integrándolas en las políticas, las instituciones y las estrategias nacionales; c) reforzar y mejorar la orientación favorable a la población pobre de las políticas públicas de desarrollo rural y en la ejecución de las mismas, así como de las instituciones responsables, y d) fortalecer la capacidad de los interesados nacionales para participar eficazmente en los procesos normativos y orientar las políticas nacionales. Algunas de las actividades en este ámbito serán: la realización de análisis de políticas; la prestación de apoyo a las instituciones locales, tanto públicas como de la sociedad civil rural; la creación de un espacio de políticas y el apoyo a los procesos normativos, y la promoción del aprendizaje y el intercambio Sur-Sur y regional. A tal fin serán fundamentales las asociaciones, con los gobiernos y las organizaciones de la población rural, el sector privado y otros asociados en la labor de desarrollo. Durante la FIDA10, todos los COSOP y los informes de diseño de los proyectos incluirán un enfoque específico para la actuación normativa a nivel nacional.
49. **Actuación normativa a nivel mundial.** El entorno normativo para el desarrollo agrícola y la erradicación de la pobreza rural a nivel nacional depende, en parte, del entorno normativo mundial. Por esta razón, el FIDA ha ido desempeñando un papel cada vez más activo en los debates mundiales sobre políticas, con el fin de orientar esa agenda en favor de los intereses de los pequeños agricultores y, en general, de las mujeres y los hombres del medio rural. Lo que el FIDA aporta a este diálogo son los conocimientos teóricos y la comprensión que extrae de su experiencia operacional, aspecto que se reforzará en el marco de la FIDA10 gracias a la adopción de una estrategia de publicaciones destinada a sacar más provecho de los conocimientos del FIDA de forma más metódica. Durante el período de la FIDA9, el Fondo ha empezado a potenciar la focalización y la coordinación estratégicas de su participación en los procesos normativos internacionales. Ha definido un método para coordinar mejor esa actuación, ha preparado un plan institucional para trabajar en este ámbito y ha creado una comunidad de práctica para mejorar la comunicación y aumentar la eficacia internamente. El FIDA también ha participado activamente en la labor del Grupo de los 20 en las esferas del desarrollo y la seguridad alimentaria, se ha implicado intensamente en el proceso de fortalecimiento del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA) y en la elaboración de algunos de sus principales productos, y ha tomado parte en el diálogo en curso acerca de la agenda para el desarrollo después de 2015. Además, ha seguido participando en los debates normativos sobre la eficacia del desarrollo y la inversión agrícola responsable, y ha seguido abogando en favor de un mayor reconocimiento de la función que la agricultura desempeña en la lucha contra el cambio climático.
50. El FIDA aporta una perspectiva específica a los debates mundiales sobre la agricultura y la seguridad alimentaria, así como a los relacionados con la pobreza rural, el crecimiento integrador y las desigualdades. El Fondo recibe cada vez más solicitudes de asesoramiento sobre estas cuestiones, así como sobre el cambio climático, los asuntos relacionados con la tierra, la inclusión financiera y las remesas, y el establecimiento de asociaciones público-privadas. Las prioridades actuales en lo relativo a la actuación normativa internacional son: la definición de una nueva agenda mundial para el desarrollo; la elaboración de nuevos marcos y modalidades de financiación del desarrollo; el apoyo constante al fortalecimiento

del CSA y a la aplicación de sus decisiones, y la promoción de un entorno normativo más propicio al empoderamiento de la mujer rural. En el período de la FIDA10, el Fondo seguirá definiendo nuevas prioridades institucionales para la actuación normativa internacional, prestando gran atención a las esferas en las que posee una ventaja comparativa específica basada en sus propias operaciones y que a su vez son fundamentales para promover y sostener su visión de la transformación rural, y preparará estrategias para cada una de sus tareas concretas en este ámbito.

51. **Cooperación Sur-Sur y triangular.** En un mundo multipolar, la contribución de los países del sur del planeta a la economía mundial es considerable y no hace más que aumentar. La cooperación Sur-Sur y triangular denota el interés creciente de los países del hemisferio sur por reforzar sus relaciones recíprocas compartiendo sus conocimientos teóricos, tecnologías y competencias técnicas y aprendiendo de la experiencia de los demás. La función del FIDA, que este desempeña exclusivamente en las esferas de la agricultura en pequeña escala, la transformación rural y la reducción de la pobreza rural, consiste en detectar en un país los conocimientos, las experiencias y las buenas prácticas que pueden ser útiles a los interesados de otros países y establecer relaciones entre ellos basadas en esos conocimientos. Esta función se desarrolla en el marco de los programas en los países y los proyectos del FIDA, así como en los foros normativos a escala regional y mundial, y para promoverla se recurre a la modalidad de donaciones regionales. Durante el período de la FIDA9, el FIDA ha incrementado el apoyo que presta a la cooperación Sur-Sur y triangular. Según un balance en curso de la evolución del enfoque del FIDA en este ámbito y de los resultados conseguidos hasta la fecha en más de 40 países, las principales actividades para promover la cooperación Sur-Sur y triangular son las visitas de intercambio y los viajes de estudio del personal de los proyectos, el intercambio fecundo de ideas sobre la programación en los países, la capacitación del personal de los proyectos, el desarrollo de la capacidad de las organizaciones de agricultores y las asociaciones con el sector privado.
52. En el marco de la FIDA10, el Fondo tiene previsto ampliar las actividades en esta esfera, por considerarlas parte integrante de su modelo operativo. Las donaciones se utilizarán de forma proactiva para promover la cooperación Sur-Sur y triangular; ya se han celebrado consultas con los Estados miembros interesados con respecto a la posibilidad de establecer un fondo fiduciario en este ámbito. Al menos el 50 % de los COSOP incluirán un enfoque de cooperación Sur-Sur y triangular integrado en el programa en el país correspondiente.

Enfoques diferenciados para los países en situación de fragilidad, los países de ingresos bajos y los países de ingresos medios

53. Reconociendo que los desafíos y oportunidades que plantean los países de ingresos medios son sustancialmente diferentes de los de los países de ingresos bajos y los países en situación de fragilidad, los Estados miembros han instado a una mayor diferenciación en el enfoque del FIDA con respecto a su actuación en los distintos contextos. En principio, el enfoque adoptado por el FIDA para diseñar sus programas y proyectos consiste en armonizar las intervenciones, por un lado, con sus propias políticas y, por el otro, con las necesidades y las estrategias de sus países asociados, en lugar de aplicar una fórmula basada en categorías de países. Sea como sea, el FIDA ha extraído importantes lecciones de sus operaciones en los países en situación de fragilidad y los países de ingresos medios; a continuación se analizar la orientación general que dará a sus operaciones futuras en estos países.
54. **Países en situación de fragilidad.** Estos se encuadran en varias categorías: pueden ser países tanto de ingresos medios como de ingresos bajos. Esa fragilidad puede afectar a todo el país o a una zona específica; pueden ser frágiles en unos aspectos y no en otros, y también puede darse que sufran períodos intermitentes de fragilidad. Algunos de esos países, por otra parte, han salido recientemente de

un conflicto. Aproximadamente un tercio de todas las personas en situación de pobreza extrema (400 millones) viven en lo que se definen como Estados frágiles, que representan el 40 % de todos los países en los que el FIDA opera. En la evaluación realizada en 2013 por el FIDA sobre su desempeño en los Estados frágiles se indicaron una serie de dificultades en la ejecución de los proyectos: había, por ejemplo, menos probabilidades de que los proyectos se administraran adecuadamente y era mucho menos probable que estos fuesen sostenibles cuando la financiación externa llegaba a su fin. También se señaló que en esos países el diseño de los proyectos tenía que ser sencillo y centrarse en ayudar a la población rural (sobre todo a las mujeres) y a sus organizaciones de nivel comunitario a incrementar la capacidad de resistencia y de hacer frente a las perturbaciones. En este sentido pueden resultar particularmente útiles las asociaciones con las organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil. En vista de estas conclusiones, el FIDA está extremando la atención que presta al fomento de la capacidad y la consolidación de las instituciones, con el fin de ayudar más eficazmente a los países en situación de fragilidad a conseguir resultados de desarrollo; esta labor proseguirá durante el período de la FIDA10.

55. En general, los países en situación de fragilidad necesitan que el FIDA se emplee más a fondo en sus tareas de supervisión y apoyo a la ejecución; el Fondo, por su parte, ha incluido la fragilidad de un país entre los criterios prioritarios para abrir nuevas oficinas (al final del período de la FIDA10, casi la mitad de las 50 oficinas previstas se habrán abierto en Estados frágiles). Durante la FIDA9 se estableció una asociación con la FAO para brindar asistencia técnica y práctica a los proyectos problemáticos en diez países en situación de fragilidad. Además, actualmente la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) está realizando una evaluación de la labor del Fondo en esos países que se publicará en 2015. En el período de la FIDA10, el Fondo preparará una estrategia para guiar su labor en los países en situación de fragilidad; en ella se tendrán en cuenta las lecciones extraídas de la asociación con la FAO así como las recomendaciones formuladas en la evaluación mencionada. La estrategia se presentará a la Junta Ejecutiva en abril de 2016.
56. **Países de ingresos medios.** Los países de ingresos medios también se caracterizan por su variedad. La renta nacional bruta per cápita varía de poco más de USD 1 000 (el mínimo para un país de ingresos medios bajos) a casi USD 13 000 (el máximo para un país de ingresos medios altos); las tasas de pobreza van de más del 60 % (como en Swazilandia) a menos del 5 % (como en la República Bolivariana de Venezuela y Turquía) y la población rural puede representar menos del 10 % de la población total (como en el Uruguay) o más del 70 % (como en Viet Nam). Algunos países de ingresos medios también son Estados frágiles. Cada vez hay más países que están alcanzando la condición de país de ingresos medios: entre 2000 y 2010 el número de países de ingresos bajos pasó de 63 a 35, mientras que el de los de ingresos medios pasó de 92 a 109. Aproximadamente el 30 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA se destina a estos últimos, lo que demuestra que una parte importante aunque no desproporcionada de las operaciones del Fondo se ejecuta en este grupo de países.
57. El informe de síntesis de la evaluación realizada por la IOE en 2014 sobre la actuación del FIDA en los países de ingresos medios confirma el importante papel del Fondo en estos países. En él se sostiene lo siguiente: "En el futuro inmediato, el FIDA continuará desempeñando un papel importante en apoyo a los países de ingresos medios para reducir la pobreza rural, habida cuenta de su mandato, así como del gran porcentaje de población rural pobre y de situaciones de desigualdad." La dirección del FIDA comparte la opinión de la IOE. Primero, en algunos países de ingresos medios hay una gran proporción de población rural pobre, en particular pequeños agricultores, o grandes bolsas de pobreza rural, o bien regiones especialmente frágiles a las que el FIDA puede destinar su apoyo. Segundo, el Fondo es una fuente de conocimientos técnicos sin igual para estos

países, con los que ayuda a sus gobiernos a afrontar problemas que no saben cómo resolver: elaborar y poner a prueba enfoques innovadores de reducción de la pobreza rural, recopilar experiencias y analizarlas, y desarrollar políticas, estrategias e instituciones nacionales sobre la base de las lecciones aprendidas. Tercero, el FIDA es una organización de carácter asociativo y por ello todos los miembros interesados, incluidos los países de ingresos medios, tienen la posibilidad de recurrir a los servicios que el FIDA puede ofrecerles. Y, cuarto, la contribución de los países de ingresos medios que toman empréstitos en condiciones ordinarias o combinadas es decisiva para la viabilidad financiera del FIDA gracias al reembolso de los préstamos y a los intereses acumulados por los mismos.

58. Para mejorar los servicios que presta a esos países, el FIDA ha modificado sus Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola con el fin de poder conceder préstamos a los países de ingresos medios en divisas distintas del derecho especial de giro, una preferencia expresada por varios países de ingresos medios de la región de América Latina. Además, en 2012 la Junta Ejecutiva aprobó un instrumento para el establecimiento de un programa de asistencia técnica reembolsable cuyo objetivo es atender a los países de ingresos medios que solo aspiran a obtener del FIDA apoyo técnico; en la actualidad se están elaborando los primeros proyectos en el marco de este nuevo programa. En el período de la FIDA10, el Fondo elaborará una serie de procedimientos compatibles con el instrumento para prestar asistencia técnica reembolsable y ampliará la utilización de esta herramienta para satisfacer la demanda de los Estados miembros.
59. La escasa proporción de los recursos de reposición que se destinan a los países de ingresos medios es una cuestión importante para algunos Estados miembros. Sin embargo, gracias a la ampliación del acceso a recursos financieros en condiciones comerciales, el FIDA podrá destinar un porcentaje mayor de sus recursos de reposición a los países más pobres y, al mismo tiempo, satisfará las necesidades legítimas de financiación de los países de ingresos medios y pondrá a su disposición fondos a un tipo de interés que resulte favorable en comparación con los tipos comerciales. Se ha convenido en que se necesita un enfoque gradual para responder a las preocupaciones de todos los miembros. Cuando el FIDA esté en condiciones de movilizar recursos adicionales mediante la toma de empréstitos, se adoptarán dos medidas clave. En primer lugar, el Grupo de trabajo de la Junta Ejecutiva sobre el PBAS volverá a examinar la fórmula de asignación para dar un mayor peso a los países de ingresos bajos; el FIDA someterá al grupo varias hipótesis de asignación resultantes de los ajustes realizados en la fórmula para dar indicaciones de posibles cambios en las asignaciones a los países y establecer objetivos de financiación adicional. En segundo lugar, el Fondo actualizará su estrategia para los países de ingresos medios y la presentará a la aprobación de la Junta Ejecutiva. Esta estrategia se basará en el examen al que la Junta Ejecutiva sometió las conclusiones de la IOE y en el método utilizado en la Asociación Internacional de Fomento (AIF) y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.

V. Eficacia y eficiencia institucionales

60. **Prioridades durante el período de la FIDA10.** Como se describe en el párrafo 13 de este documento, el Fondo ha hecho mucho durante el período de la FIDA9 por aumentar su eficacia y eficiencia institucionales. Aun así, pese a los progresos realizados, durante el período de la FIDA10 el Fondo tendrá que tomar medidas adicionales para mejorar su modelo operativo, con el fin de consolidar esos logros y de dotarse de los mecanismos necesarios para responder a las oportunidades y desafíos que se vayan presentando. Estas medidas no supondrán cambios de orientación radicales. Cabe señalar cuatro grandes esferas de acción: a) el perfeccionamiento del modelo y los instrumentos de ejecución de las

operaciones; b) el fortalecimiento de la plataforma de prestación de servicios; c) la facilitación del examen de las disposiciones de gobernanza por parte de los miembros, y d) el aumento ulterior de la eficiencia del modelo operativo.

A. Perfeccionamiento del modelo y los instrumentos de ejecución de las operaciones

61. **Creación de asociaciones.** El FIDA está trabajando en un contexto cada vez más dinámico, en el que las asociaciones son esenciales para generar soluciones a los complejos desafíos que plantea el desarrollo. Con el fin de fortalecer aún más su papel como catalizador de inversión rural, promover su programa de ampliación de escala y recopilar una gama más amplia de conocimientos técnicos para diseñar y ejecutar programas, el FIDA reforzará las asociaciones ya entabladas y establecerá otras nuevas que comporten un cierto valor agregado; además, basándose en su experiencia hasta la fecha, concertará asociaciones en todos los proyectos que respalde. Aumentará el nivel estratégico de su asociación con los organismos con sede en Roma colaborando con la FAO y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) en función de la ventaja comparativa singular de cada institución. Seguirá trabajando en estrecha asociación con las organizaciones de pequeños agricultores, pueblos indígenas y otros grupos de población rural, promoverá la colaboración en corrientes de financiación nuevas e innovadoras y entablará relaciones más estratégicas con nuevos asociados del sector privado que generen beneficios para los grupos rurales y los pequeños productores. El FIDA llevará a cabo esta labor aprovechando el capital social y la confianza que se ha granjeado durante decenios de inversión agrícola y rural. A fin de respaldar la consecución de los objetivos en materia de asociación de la FIDA10, y guiándose por su estrategia en la materia, el FIDA seguirá invirtiendo más en su capacidad para actuar como intermediario y crear incentivos internos con el objeto de aumentar el uso estratégico y práctico de las asociaciones.
62. La cofinanciación es un tipo especial de asociación que reviste particular importancia para el FIDA y su plan de trabajo. Durante los últimos 10 años la tasa de cofinanciación total ha sido, en promedio, de 1:1,23 (recursos del FIDA respecto de los fondos de cofinanciación); ahora bien, esta proporción ha variado enormemente de un año a otro y en ella influyen muchísimo algunos proyectos: cada año solo dos proyectos (de los 30 que se aprueban, aproximadamente) pueden acumular hasta el 33 % de la cofinanciación total del FIDA. Consciente de las dificultades que ha tenido en el pasado para movilizar cofinanciación, durante el período de la FIDA10 el objetivo será conseguir una tasa de cofinanciación de 1:1,2. No obstante, al mismo tiempo el Fondo sigue abrigando la ambición de incrementar el volumen de cofinanciación y elaborará un enfoque operacional de movilización de ese tipo de fondos; para ello se basará en una evaluación más completa del potencial estratégico de la cofinanciación, un estudio exhaustivo de la arquitectura de la ayuda internacional destinada a la agricultura y el desarrollo rural, y un examen de la relación entre capacidad de financiación nacional y nivel de cofinanciación nacional.
63. **Gestión de los conocimientos.** La recopilación y el intercambio de conocimientos sobre el desarrollo de la agricultura en pequeña escala es una esfera fundamental de la propuesta de valor del FIDA y resulta indispensable para diseñar y ejecutar proyectos eficaces en función del costo y para centrar el diálogo en las condiciones institucionales y normativas necesarias para conseguir resultados satisfactorios. Además, representa una esfera de suma importancia para la ampliación de escala y un requisito fundamental para agregar valor a los diálogos mundiales y regionales sobre la función de los pequeños agricultores en la consecución de un crecimiento económico equitativo y sostenible. En virtud de su mandato y ventaja comparativa en este ámbito, el FIDA tiene mucho que ofrecer a sus asociados en el desarrollo y actualmente está compilando y compartiendo de forma más sistemática sus conocimientos basados en la experiencia. Además de trabajar con otras

instituciones para analizar los procesos actuales de transformación rural y sus posibles repercusiones en las estrategias de desarrollo rural a largo plazo, el Departamento de Estrategia y de Gestión de los Conocimientos está encabezando una iniciativa en la que participa toda la organización y con la que se pretende aportar rigor a la documentación y el análisis de los logros alcanzados en el pasado y su porqué. En el marco de la FIDA10, esta iniciativa se convertirá en un componente habitual de la labor del Fondo.

64. **Presencia en los países.** El FIDA considera que una presencia eficaz en los países es fundamental para sus operaciones. El personal y los consultores sobre el terreno resultan más eficaces para prestar respaldo constante en materia de diseño de proyectos, apoyo a la ejecución y supervisión, y para participar en los procesos normativos nacionales y crear asociaciones estratégicas en los países, en particular a través de la iniciativa "Unidos en la acción" de las Naciones Unidas. Por este motivo se decidió acelerar el proceso de descentralización en el marco del programa de cambio y reforma que se puso en marcha en 2009 y el FIDA actualmente dispone de 40 oficinas, en particular en todos los países donde ejecuta un mayor número de operaciones. Durante el período de la FIDA10, el Fondo proseguirá su programa de ampliación de la presencia en los países estableciendo 10 nuevas oficinas, con las que alcanzará un total de 50. Cerca de la mitad de todas esas oficinas estarán ubicadas en Estados frágiles, que son los que necesitan más apoyo. El FIDA lleva a cabo sus operaciones en unos 100 países y tiene previsto que la mitad de ellos estén atendidos directamente por una oficina local. En la otra mitad no está previsto abrir oficinas porque, al tratarse de países con programas de pequeño tamaño, no resultaría rentable. En estos casos la estrategia del FIDA consiste en administrar el programa en el país desde una oficina situada en un país vecino o desde su Sede en Roma.
65. **Política de donaciones.** Las donaciones del FIDA representan un instrumento indispensable para la actuación normativa, la innovación, el intercambio de conocimientos y el fomento de la capacidad nacional en los ámbitos de la agricultura y el desarrollo rural. En estos momentos, la dirección está revisando la Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia de esta modalidad de financiación. La dirección también tendrá en cuenta las recomendaciones de la evaluación que la IOE está realizando actualmente. Basándose en las conclusiones de estas dos evaluaciones, en abril de 2015 la dirección presentará a la Junta Ejecutiva para su aprobación una nueva política de donaciones en la que se definirá claramente la orientación estratégica de las donaciones durante todo el período abarcado por la FIDA10. La nueva política mejorará la orientación del programa de donaciones con el fin de lograr una alineación más efectiva con la Visión estratégica del FIDA, el marco de conocimientos y las inversiones a nivel nacional destinadas a lograr un impacto mayor.

B. Fortalecimiento de la plataforma de prestación de servicios

66. **Gestión financiera.** Durante el período de la FIDA10 se reforzarán aún más los sistemas de gestión financiera del FIDA. El Fondo continuará fomentando la capacidad en la esfera de la gestión financiera de los programas y proyectos y proporcionará apoyo oportuno durante las fases de diseño y ejecución. A medida que concierte acuerdos innovadores de financiación, el FIDA irá desarrollando su capacidad en materia de análisis de riesgos y gestión de esos recursos. Además, perfeccionará el sistema de presupuestación basada en los resultados para garantizar el uso óptimo y económico de los recursos internos. Uno de los instrumentos fundamentales que ayudará a la dirección a controlar los costos será un sistema de registro del tiempo del personal que sea funcional para cuantificar con más precisión en qué se utiliza el tiempo disponible y los costos que suponen los principales procesos operativos. Este sistema permitirá a la dirección realizar un seguimiento continuo del uso de los recursos humanos del Fondo e introducir

ajustes conforme a las necesidades estratégicas y operativas. Este instrumento deberá haberse sometido a todas las pruebas necesarias y estar listo para su uso a principios de 2016.

67. **Gestión de los recursos humanos.** En el período de la FIDA10 se consolidará la reforma de los recursos humanos puesta en marcha en el marco de la FIDA9. El proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo se perfeccionará, de forma que sirva para determinar, anualmente, el tamaño, el conjunto de aptitudes y las competencias de la fuerza de trabajo del FIDA, así como su distribución. Según lo previsto, conforme el Fondo aumente el número de sus oficinas en los países (de las 40 actuales a 50), también aumentará el personal de contratación nacional. Asimismo, se prevé sustituir consultores con personal técnico profesional, tal como se recomendaba en la CLEE, a fin de reforzar la capacidad técnica del FIDA en esferas cruciales como la labor normativa, el cambio climático, la nutrición y las asociaciones público-privadas.
68. Otras reformas que se pusieron en marcha durante la FIDA9 y serán elementos importantes del programa de gestión de los recursos humanos en el período de la FIDA10 guardan relación con lo siguiente: perfeccionar el nuevo reglamento del personal y los procedimientos de aplicación correspondientes, adoptados en 2012; abordar activamente las preocupaciones planteadas por el personal en la encuesta general del personal de ese mismo año; mejorar el sistema de evaluación de la actuación profesional; aplicar el nuevo marco de recompensa y reconocimiento para alentar una mejor actuación profesional; revisar la estrategia de aprendizaje y perfeccionamiento, y seguir racionalizando los procesos de recursos humanos.
69. En el marco de la FIDA10 se seguirá atribuyendo gran importancia a los compromisos asumidos para la FIDA9 en relación con la competencia en cuestiones de género y la igualdad de género e incluidos en la política de recursos humanos del Fondo, así como al equilibrio de género y la representación geográfica equitativa en la dotación de personal. Las metas establecidas en el marco de la FIDA9 en relación con el equilibrio de género y con otros aspectos de los recursos humanos eran ambiciosas; durante el período de la FIDA10 esos objetivos pueden no solo alcanzarse sino, con suerte, incluso superarse, y seguirán impulsando nuevas mejoras en estas importantes esferas.
70. El FIDA también continuará colaborando con la CAPI, en particular en la revisión general del régimen común de remuneración del personal. Se prevé que las recomendaciones derivadas de ese proceso de revisión se pondrán en práctica durante el período de la FIDA10 y podrían comportar nuevos ahorros en los gastos de personal.
71. **Estructura de TIC.** Una de las principales recomendaciones de la CLEE era que el FIDA actualizara su estructura de TIC para respaldar las reformas de los procesos operativos. El Fondo introducirá nuevas mejoras durante el período de la FIDA10 basándose en las actualizaciones informáticas ya realizadas. El empeño por lograr una eficiencia cada vez mayor de los procesos operativos, en parte gracias a un mejor uso de la TIC y en parte por medio de la actualización de la estructura informática ya existente, se tendrá en cuenta en el plan a medio plazo sobre la TIC para el período de la FIDA10.
72. **Otros servicios de apoyo.** La FIDA9 ha sido testigo del comienzo de la racionalización de los procesos internos y de la reducción de los costos de las transacciones internas, propiciadas por las mejoras de la TIC. La FIDA10 será un período en el que se añadirán nuevas funcionalidades y se aumentará la eficiencia de estos sistemas recientemente introducidos, con lo que se aumentará aún más la eficiencia. Se prestará especial atención a los viajes del personal y a las adquisiciones y contrataciones. Durante la FIDA9 se han actualizado las normas y procesos relativos a los viajes del personal y se han introducido nuevos sistemas en esa esfera, lo que ha conducido a un abaratamiento de los costos de viaje y a

una reducción considerable del tiempo que los usuarios dedican a tramitar las reservas y las autorizaciones de viaje (aproximadamente un 40 %). Estas iniciativas proseguirán durante el período de la FIDA10.

73. Se han previsto algunas iniciativas en el ámbito de las contrataciones y adquisiciones, como la introducción de una interfaz fácil de usar y la revisión de las directrices institucionales correspondientes, con el objetivo de reducir considerablemente el número de transacciones necesarias durante la FIDA10. Además, la iniciativa de colaboración con los otros organismos con sede en Roma en la adquisición de bienes y la contratación de servicios por medio del equipo de adquisición y contratación conjuntas y las licitaciones en grupo no solo seguirá su curso, sino que se ampliará para a otros organismos de las Naciones Unidas compartiendo con ellos los acuerdos a largo plazo y emprendiendo otras iniciativas de armonización.
74. Durante el período de la FIDA9, el Fondo ha obtenido la certificación de edificios ecológicos LEED (Líder en Eficiencia Energética y Diseño Sostenible) de nivel oro, en reconocimiento del diseño y las prácticas de gestión medioambiental de la Sede. El Fondo está trabajando para confirmar esa certificación, o incluso para pasar a la certificación de nivel platino durante el período de la FIDA10.
75. Para responder al incremento de la presencia del FIDA en los países y a la necesidad de proseguir el proceso de descentralización, durante la FIDA9 se creó la Dependencia de Apoyo sobre el Terreno (FSU). La FSU ofrece un enfoque estructurado para mejorar el apoyo prestado a las oficinas del FIDA en los países y las comunicaciones con la Sede del FIDA, y engloba las funciones relacionadas con la seguridad, la administración general, los recursos humanos, el apoyo de tecnología de la información, la acreditación y las prerrogativas sobre el terreno. En el marco de la FIDA10, el papel de la FSU se fortalecerá aún más mediante una mayor colaboración con las divisiones regionales, de modo que las funciones de apoyo que desempeña se integren plenamente en las operaciones básicas del FIDA.

C. Facilitación del examen de las disposiciones de gobernanza del FIDA por parte de los miembros

76. La cuestión de la gobernanza del FIDA fue uno de los aspectos planteados en la CLEE, en la que se señaló que el sistema de listas tenía "implicaciones amplias en lo concerniente a la gestión, el planteo de distintos puntos de vista y la representación" y se cuestionó si dicho sistema seguía siendo "adecuado en el contexto mundial actual". Los miembros de la Consulta señalaron que el método actual de asociación entre las listas era una de las características distintivas del FIDA y coincidieron en que había llegado el momento de examinar y, quizá, actualizar o modificar las disposiciones en vigor con el fin de garantizar una representación efectiva de los Estados miembros en los órganos rectores del FIDA, incluido el sistema de listas.
77. [Los miembros manifestaron su apoyo a la idea de establecer un grupo de trabajo en el intervalo entre consultas para examinar las cuestiones de la gobernanza y, en particular, para examinar y evaluar la estructura, la idoneidad y la pertinencia del sistema de listas del FIDA; examinar y evaluar la composición de las consultas sobre las reposiciones y la duración de los ciclos de reposición en la FIDA11 y reposiciones posteriores, y formular las propuestas que se consideraran apropiadas para que el Consejo de Gobernadores las examinara. En el desempeño de su labor, el grupo de trabajo también podría examinar las prácticas de otras IFI respecto de su estructura de gobernanza, procedimientos de reposición y composición (el mandato del grupo de trabajo puede consultarse en el anexo IV).]

D. Aumento ulterior de la eficiencia del modelo operativo

78. El índice general de eficiencia del FIDA, que se define como la relación porcentual entre el presupuesto administrativo y el programa de préstamos y donaciones, ha

mejorado considerablemente, pasando de más del 16 % en 2007 al 12,7 % en 2011-2013, y se prevé que vuelva a reducirse ligeramente en 2014 y 2015. Estas mejoras se fundan en la considerable expansión del programa de préstamos y donaciones y del programa de trabajo durante los últimos siete años, en un contexto en que el presupuesto administrativo ha permanecido invariable o aumentado lentamente. Esto ha sido posible gracias a la adopción de medidas destinadas a: i) mantener bajo control el aumento de personal en la Sede y, en el caso del Departamento de Administración de Programas (PMD), utilizar en mayor medida personal contratado a nivel local en las oficinas en los países; ii) incrementar el tamaño de los préstamos para evitar que aumentara el número de proyectos diseñados y ejecutados; iii) reducir los pagos a instituciones cooperantes, y iv) lograr aumentos de eficiencia de los principales procesos operativos. En el período de la FIDA10 deberá hacerse lo posible por mantener el programa de préstamos y donaciones en su nivel actual y toda posible ampliación del mismo deberá respetar una proporción fija de gastos administrativos efectivos respecto del programa de préstamos y donaciones; todo esto se encuadrará en un contexto de esfuerzos constantes por mejorar la eficiencia del modelo operativo.

VI. Consolidación del sistema de gestión de los resultados del FIDA

A. Medición de los resultados en el período de la FIDA9

79. En respuesta a las conclusiones de la evaluación externa independiente del FIDA realizada en 2005, el Fondo instituyó un sistema de gestión de los resultados amplio y eficaz, uno de cuyos componentes básicos es el MMR. El MMR se compone de un conjunto de indicadores y metas cuya función es evaluar y mejorar el desempeño del Fondo en cuanto al logro de los objetivos relativos a su desarrollo y eficacia y eficiencia institucionales. Las evaluaciones del desempeño se basan, por un lado, en varios mecanismos de terceros y, por el otro, en el propio sistema de autoevaluación del FIDA y en las evaluaciones que realiza la IOE, en el examen independiente de la calidad de los proyectos en las etapas iniciales y en las encuestas anuales de clientes y asociados en los países. Los resultados relativos a las metas establecidas en el MMR se notifican todos los años a la Junta Ejecutiva y al Comité de Evaluación por medio del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) y de la revisión a mitad de período de las reposiciones del Fondo.
80. Durante el período de la FIDA9 se han introducido cambios importantes en el MMR para fortalecer y demostrar con mayor claridad el impacto alcanzado por el Fondo y el uso óptimo de los recursos. El FIDA fue la primera organización multilateral de desarrollo que estableció un objetivo respecto del número de personas que consiguen salir de la pobreza; en el período 2010-2015 ese objetivo es de 80 millones de personas. También se definieron nuevos indicadores y objetivos más ambiciosos para la eficiencia operacional e institucional y se adoptaron nuevos instrumentos de gestión para hacer el seguimiento de los costos de los procesos operativos y fomentar la contención y reducción de los costos. Además, en aplicación de uno de los compromisos clave de la FIDA9, el Fondo ha puesto en práctica un programa de evaluación del impacto para el que se utilizan varios métodos y, en particular, los estudios aleatorizados comparativos. También ha fortalecido su sistema de autoevaluación de proyectos, el RIMS, para que se centre en esferas fundamentales como la ampliación de escala, la gestión ambiental y de los recursos naturales, la adaptación de los pequeños agricultores al cambio climático, las cuestiones de género y la nutrición.
81. Como consecuencia de estas mejoras, el sistema de gestión de los resultados y el MMR del FIDA fueron valorados positivamente en la evaluación realizada en 2013 por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) y en el examen de la ayuda multilateral de 2013 efectuado por el Reino

Unido, así como en la CLEE y en la evaluación a nivel institucional de la IOE relativa a las reposiciones del FIDA. Sin embargo, también se observó que el gran número de indicadores del MMR, que habían aumentado de 50 en la FIDA8 a 80 en la FIDA9, no era de gran utilidad para evaluar y gestionar el desempeño; así pues, se recomendó que el Fondo afianzara el MMR mediante la formulación de una teoría del cambio que explicara la lógica en que se basaba el logro de los objetivos generales del FIDA.

82. Según el RIDE de 2013, se han hecho progresos alentadores con respecto a la contribución del FIDA a los efectos directos y el impacto en el desarrollo. Los proyectos apoyados por el Fondo llegaron en 2013 a unos 78,7 millones de personas, la mitad de las cuales fueron mujeres, mientras que el objetivo establecido para la FIDA9 era de 90 millones. Por lo que respecta a los resultados de los proyectos, la mayoría de los indicadores muestra avances alentadores. En cuanto a la eficiencia institucional, las promesas de contribución a la FIDA9 equivalen al 93 % del objetivo establecido; la mayoría de los indicadores relativos a la gestión de los recursos humanos están en vías de alcanzarse; la gestión de riesgos ha mejorado notablemente, y todos los indicadores de la eficiencia excepto uno han alcanzado ya el objetivo establecido para 2015. Ahora bien, el índice de eficiencia *ex ante* correspondiente a 2014 ha avanzado poco debido al aumento previsto de los gastos en TIC efectuados en aplicación de las recomendaciones de la CLEE.

B. Marco de medición de los resultados para la FIDA10

83. El MMR de la FIDA10 se basa en un examen del conjunto de indicadores del MMR de la FIDA9, cuyo objetivo era optimizar la focalización estratégica, el valor dado a la gestión del desempeño y la alineación con la teoría del cambio adoptada por el Fondo. Como resultado de ese examen se han modificado, agregado o eliminado algunos indicadores, por lo que su número se ha reducido a 57 indicadores distribuidos en cinco niveles distintos.
84. **Nivel 1 del MMR. Efectos directos en la pobreza, la seguridad alimentaria y la inversión agrícola a nivel mundial.** Engloba los objetivos de desarrollo más amplios a los que el FIDA contribuye y cuyo seguimiento se realiza midiendo el nivel de pobreza extrema, inseguridad alimentaria e inversión en la agricultura. Su fundamento es la constatación (párrafo 44 *supra*) de que la inversión pública en la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural es un instrumento eficaz para sacar a un número considerable de personas de la situación de pobreza e inseguridad alimentaria en que viven, y para potenciar sus capacidades productivas de manera sostenible. Se utilizarán cinco indicadores para medir, a nivel mundial, los efectos directos en la pobreza, la seguridad alimentaria y la inversión agrícola.
85. **Nivel 2 del MMR. Efectos directos e impacto en el desarrollo a nivel nacional generados por los proyectos respaldados por el FIDA.** Los buenos resultados en la consecución de las metas mundiales relativas a la pobreza y la seguridad alimentaria dependen de que los proyectos de desarrollo —como los que el Fondo respalda— consigan un impacto contundente y sistemático en la pobreza y la inseguridad alimentaria de las poblaciones objetivo. Para lograr un impacto como ese, es necesario que los proyectos apoyados por el FIDA obtengan buenos resultados en las esferas de la eficacia, la eficiencia, la igualdad de género, la sostenibilidad, la gestión del medio ambiente y de los recursos naturales, la adaptación al cambio climático, el desempeño de los gobiernos y la posibilidad de ampliar la escala de las operaciones exitosas. Con el MMR se cuantificarán el número de personas que salen de la pobreza y los progresos alcanzados según tres indicadores del impacto y nueve indicadores de los efectos directos.
86. **Nivel 3 del MMR. Productos de desarrollo a nivel nacional generados por los proyectos respaldados por el FIDA.** Los productos de los proyectos respaldados por el Fondo contribuyen al logro de los impactos y los efectos directos

reflejados en el nivel 2 del MMR. Al aumentar al máximo el alcance de las actividades, se consigue que los beneficios derivados de los servicios de apoyo de los proyectos lleguen a un mayor número de personas; por otra parte, los productos generados por los proyectos permiten a los pequeños agricultores superar las principales limitaciones con que se enfrentan, dándoles acceso a una amplia gama de recursos e insumos productivos, conocimientos, infraestructuras, mercados, servicios financieros y empresariales, e instituciones receptivas. Estos dos aspectos proporcionan la base para ampliar los efectos directos en el desarrollo. Se utilizarán 12 indicadores para medir los productos relacionados con el alcance general de las actividades, la gestión de los recursos naturales, las tecnologías agrícolas, los servicios financieros rurales, la comercialización, las microempresas, las políticas e instituciones, y la adaptación al cambio climático.

87. **Nivel 4 del MMR. Eficacia operacional de los programas en los países y los proyectos respaldados por el FIDA.** En este nivel se evalúa el rendimiento de los procesos gestionados por el Fondo para influir positivamente en el diseño y la ejecución de los programas y en la obtención de los productos correspondientes. El logro de los resultados convenidos en el marco de los programas depende de varios factores: la mejora del diseño de los proyectos, de forma que estos se ajusten a las necesidades y prioridades de la población rural pobre; un proceso eficaz de gestión de la cartera que preste asistencia a las entidades encargadas de la ejecución de los proyectos, y un conocimiento más profundo del modo en que las políticas en favor de los pequeños agricultores y el desarrollo rural funcionan en la práctica. Se utilizarán 17 indicadores para medir los resultados de los programas en los países durante la ejecución, los proyectos en las etapas iniciales, la gestión de la cartera y la cofinanciación.
88. **Nivel 5 del MMR. Eficacia y eficiencia institucionales del FIDA.** Este nivel se centra en la movilización efectiva, la asignación y la utilización eficiente de los recursos financieros y humanos. Por ello, los resultados que se obtienen en este nivel contribuyen en mayor o menor grado a la obtención de resultados en todos los demás niveles del MMR. Por medio de 10 indicadores se medirá el desempeño del FIDA en cuanto a mejorar la movilización de recursos y su gestión, la gestión de los recursos humanos y la eficiencia administrativa.
89. Los datos utilizados en el nivel 1 procederán principalmente de fuentes externas fiables y de uso corriente. Los resultados del nivel 2 se obtendrán a partir de los estudios y las encuestas del FIDA sobre el impacto de los proyectos, las encuestas del RIMS y las calificaciones de los resultados de los proyectos en el punto de culminación. Los resultados del nivel 3 también se determinarán recurriendo a los datos del RIMS, que se obtienen de todos los proyectos que integran la cartera en curso; esos datos se complementarán, de ser necesario, con algunas extrapolaciones para que los resultados sean representativos de toda la cartera. La mayoría de los valores relativos a los resultados del nivel 4 se extraerán de las evaluaciones de la calidad en las etapas iniciales, el sistema Flexcube, el sistema de proyectos de inversión y donaciones (GRIPS) y las calificaciones de los informes sobre la situación de los proyectos.
90. Una vez aprobado por la Junta Ejecutiva, el MMR revisado será el principal instrumento de rendición de cuentas de la dirección ante los órganos rectores del FIDA. Con arreglo a la práctica actual, se propone que los resultados relativos al MMR de la FIDA10 se comuniquen anualmente a la Junta Ejecutiva y al Comité de Evaluación por medio del RIDE. Por otra parte, la dirección del Fondo seguirá haciendo el seguimiento trimestral de los resultados de todos los indicadores del MMR de la FIDA10 y adoptará las medidas correctivas que sean necesarias por medio del proceso de examen de los resultados institucionales.

C. Seguimiento y evaluación y análisis del impacto

91. A menudo los sistemas de SyE de los países y proyectos son deficientes. Durante la FIDA10, el Fondo potenciará sus actividades de fomento de la capacidad y prestará un apoyo sistemático a los sistemas de SyE de los países y proyectos con el fin de generar datos de alta calidad para sí misma, los gobiernos y los asociados. Además, actualizará el RIMS para convertirlo en un sistema de seguimiento de los resultados en toda regla y pondrá en práctica una estrategia múltiple para evaluar el impacto. Esta estrategia consistirá en lo siguiente: a) seleccionar aleatoriamente entre nueve y 12 proyectos de importancia estratégica para realizar evaluaciones rigurosas del impacto *ex post* con un diseño cuasiexperimental; b) seleccionar intencionalmente un número limitado de proyectos muy innovadores en esferas temáticas definidas que reúnan los requisitos para ser evaluadas con determinados métodos experimentales, como los estudios aleatorizados comparativos; se elegirán dos o tres temas y se realizarán dos o tres estudios de este tipo por cada tema, y c) realizar intencionalmente tres exámenes y metaestudios sistemáticos para analizar y valorar mejor esas evaluaciones utilizando bases de referencia extraídas de otros estudios.

VII. Marco de financiación

A. El marco financiero durante los períodos de la FIDA8 y la FIDA9

92. Ante una crisis alimentaria a nivel mundial sin precedentes, en el marco de la FIDA8 el Fondo aumentó la cuantía de su programa de préstamos y donaciones, de los USD 2 000 millones de la FIDA7 a USD 3 000 millones. Ello fue posible gracias a un incremento sustancial de las contribuciones de los miembros a los recursos básicos y a un aumento, aún mayor y no repetible, de la utilización de los recursos internos.
93. En el marco de la FIDA9, los miembros se comprometieron a aumentar ligeramente las contribuciones a los recursos básicos e incrementar de forma considerable las contribuciones complementarias. Se esperaba que gracias a estas medidas —y a pesar de una reducción radical del recurso a la utilización anticipada de los reflujos futuros de los préstamos (debido a la adopción del novedoso concepto de flujo de efectivo sostenible)—, en el período de la FIDA9 el Fondo habría obtenido los medios para ejecutar un programa de préstamos y donaciones de USD 3 000 millones. Sin embargo, debido a factores externos y a las particularidades de las condiciones financieras de las contribuciones complementarias, se prevé un déficit de alrededor de USD 400 millones en el objetivo establecido para el programa de préstamos y donaciones de la FIDA9.
94. La dirección del FIDA ha estudiado activamente varias posibilidades alternativas de financiación con el fin de cubrir ese déficit y ha llegado a la conclusión de que un préstamo del Banco de Desarrollo KfW es la opción más apropiada y realista para que el FIDA pueda poner en práctica su programa de préstamos y donaciones y conseguir los resultados en materia de reducción de la pobreza que se había propuesto inicialmente. [El préstamo del KfW fue negociado y aprobado por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2014, lo que permitió ejecutar en su totalidad el programa de préstamos y donaciones de la FIDA9.]

B. Marco financiero de la FIDA10

95. La Consulta refrendó un marco de financiación global para la FIDA10 de [USD 3 600 millones, a fin de respaldar un programa de préstamos y donaciones indicativo de USD 3 000 millones, así como los gastos consignados en el presupuesto administrativo y los otros presupuestos, y la participación del FIDA en la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados, por un monto de USD 600 millones. Con el fin de ejecutar este programa de préstamos y donaciones de USD 3 000 millones, y de acuerdo con la lógica del

principio de flujo de efectivo sostenible utilizado para determinar el programa de préstamos y donaciones, las necesidades totales de contribuciones de los Estados miembros a los recursos básicos ascienden a USD 1 440 millones².]

96. La Consulta acordó para la FIDA10 un objetivo de [USD 1 440 millones], que los Estados miembros habrán de aportar en forma de contribuciones a los recursos básicos.

C. Marco de sostenibilidad de la deuda

97. El marco de sostenibilidad de la deuda fue aprobado por el Consejo de Gobernadores (Resolución 141/XXIX) en 2006, mientras que las modalidades detalladas para la aplicación del mismo las aprobó la Junta Ejecutiva (EB 2007/90/R.2) un año más tarde. Uno de los compromisos principales que la dirección contrajo durante la Consulta sobre la FIDA9 fue el de presentar a la Junta Ejecutiva una propuesta sobre cómo gestionar, a partir de la FIDA10, la responsabilidad de la compensación por la carga del principal que deja de percibirse a raíz de la adopción del marco de sostenibilidad de la deuda. Tras ser examinado por el Comité de Auditoría en noviembre de 2013, el documento titulado "Examen del estado del marco de sostenibilidad de la deuda" (EB 2013/110/R.31/Rev.1) fue presentado por la dirección a la Junta Ejecutiva en diciembre de ese mismo año. La Junta Ejecutiva hizo suyas las recomendaciones contenidas en ese documento y aconsejó que el informe se presentara a la Consulta sobre la FIDA10 para su examen.
98. [La Consulta sobre la FIDA10 aprobó las recomendaciones formuladas por la dirección y aconsejó que se presentaran al Consejo de Gobernadores para su adopción. Atendiendo a esas recomendaciones, los Estados miembros contraerán un compromiso de contribución en concepto de reembolso del principal no percibido de las donaciones concedidas con arreglo al marco de sostenibilidad de la deuda que venzan durante el período de reposición, de conformidad con los principios establecidos en el anexo IX, que en general se ajustan a la práctica de otras IFI (por ejemplo, la AIF [AIF-16], el Banco Africano de Desarrollo/Fondo Africano de Desarrollo [BAfD/FAfD-12] y el Banco Asiático de Desarrollo/Fondo Asiático de Desarrollo [BAD/FAD XI]).]

D. Opciones de financiación para el futuro del FIDA

99. El programa de préstamos y donaciones ha podido aumentar en las últimas reposiciones gracias a la combinación entre el sistema de contribuciones a los recursos básicos y una utilización relativamente elevada de los recursos internos, de forma que esa capacidad de financiación mayor ha permitido a la institución desempeñar un papel más destacado. Para la FIDA10, la demanda total de recursos del Fondo se ha calculado en USD 5 500 millones. Sin embargo, la demanda real de recursos del FIDA podría llegar a superar con creces la disponibilidad de recursos actual y prevista. Por otro lado, la demanda actual supera probablemente la capacidad institucional del Fondo para ejecutar un programa de esta envergadura; según una evaluación interna, en efecto, con su capacidad actual, el FIDA puede poner en práctica de manera efectiva un programa de préstamos y donaciones de una cuantía máxima de USD 4 500 a corto plazo. El punto de partida para el período de la FIDA10 es poder contar con una base sólida de contribuciones a los recursos básicos que permitan financiar un programa de préstamos y donaciones de USD 3 000 millones —la misma cuantía que los de la FIDA8 y la FIDA9—, sobre la base de unas contribuciones a los recursos básicos por valor de USD 1 440 millones. En un segundo momento, el FIDA podría proponerse movilizar recursos adicionales por valor de USD 1 500 millones para cubrir la diferencia entre un programa de préstamos y donaciones de

² Esta cuantía es válida únicamente en caso de que los fondos movilizados sean contribuciones a los recursos básicos.

USD 3 000 millones y otro de 4 500 millones y poder cumplir así el mandato que le han conferido sus miembros y, además, ampliar el volumen de recursos disponibles para satisfacer las necesidades peculiares y específicas de sus distintos Estados miembros prestatarios.

100. Se conviene en que el FIDA tiene que examinar las posibilidades, los enfoques específicos, los riesgos y las necesidades de organización que comporta la ampliación de sus actividades de movilización de recursos, iniciando de esa forma una transición que le permita dejar de funcionar exclusivamente como fondo rotatorio y pasar a ser una institución que realiza operaciones financieras más sofisticadas. En este proceso seguiría el ejemplo de otras grandes IFI, cuyos métodos de movilización de recursos están evolucionando con rapidez y, para alcanzar su objetivo, debería explorar opciones que le permitieran, por un lado, fortalecer y ampliar el programa de préstamos y donaciones y, por el otro, potenciar sus recursos para ampliar el programa de trabajo. Sería de esperar que esas opciones se ajustaran a un conjunto de principios rectores para garantizar que todas ellas respalden los objetivos financieros y de desarrollo a los que aspiran los miembros del FIDA.
101. Las opciones que habrán de examinarse, y que no se excluyen entre sí, son las siguientes: contribuciones a los recursos básicos y contribuciones complementarias; la obtención de empréstitos, ya sea empréstitos de prestatarios soberanos, ya sea empréstitos de mercado mediante la emisión de bonos; contribuciones suplementarias, y cofinanciación. Las dos primeras permitirían ampliar el programa de préstamos y donaciones del FIDA, mientras que las dos últimas se utilizarían para acrecentar el programa de trabajo.
102. [Los miembros manifestaron su acuerdo/conformidad general con los enfoques definidos y las próximas medidas propuestas, a saber:
 - A fin de reforzar y ampliar el programa de préstamos y donaciones, la prioridad máxima de los Estados miembros y la dirección es trabajar conjuntamente para movilizar recursos básicos gracias a una conclusión satisfactoria de la Consulta sobre la FIDA10, de modo que sea posible financiar un programa de préstamos y donaciones de al menos USD 3 000 millones (el mismo nivel que el de la FIDA9). Los Estados miembros quizá deseen proporcionar, además de sus contribuciones a los recursos básicos en el marco de la reposición, **contribuciones complementarias** destinadas a sostener la capacidad de la institución para cumplir su mandato, quedando entendido que estas contribuciones se utilizarán para favorecer la sostenibilidad financiera a largo plazo del FIDA.
 - La institución deberá esforzarse por movilizar recursos para poder ejecutar un programa de préstamos y donaciones cuyo nivel se ajuste a su capacidad de ejecución, estimada en USD 4 500 millones. Así pues, el FIDA tratará de movilizar recursos adicionales para que el programa de préstamos y donaciones alcance el nivel deseado gracias a la toma de empréstitos por valor de hasta USD 1 500 millones durante el período de la FIDA10. Esta iniciativa se pondrá en práctica una vez finalizada y aprobada la primera parte del marco general para la obtención de empréstitos (en curso de elaboración)³, que guarda relación con la **toma de empréstitos soberanos**. Gracias a un enfoque gradual y a un nivel prudente de endeudamiento con Estados soberanos e instituciones de desarrollo que reciben apoyo de los Estados, el FIDA podría ampliar sus recursos, aplicando al mismo tiempo medidas adicionales de salvaguardia del capital para no poner en peligro su sostenibilidad financiera a largo plazo.

³ En su 110º período de sesiones, en diciembre de 2013, la Junta Ejecutiva solicitó al FIDA que instituyera un marco general correspondiente, el cual se está elaborando bajo la dirección del Comité de Auditoría.

- Tras analizar las experiencias y enseñanzas extraídas y examinar la ejecución de la primera parte del marco para la obtención de empréstitos, el FIDA determinará los niveles adecuados de movilización de recursos adicionales para el período posterior a la FIDA10 y propondrá una hoja de ruta para la ejecución de la segunda parte del marco, relativa a la **toma de empréstitos en el mercado** mediante la emisión de bonos. Para explorar esa posibilidad, se evaluarán con prudencia las consecuencias para el FIDA y los cambios internos y externos necesarios.
- Con el fin de ampliar el programa de trabajo, el FIDA seguirá recibiendo **fondos suplementarios** para financiar prioridades temáticas compatibles con su visión estratégica. Estos fondos también podrían atraer a nuevos asociados financieros, como fondos mundiales, fundaciones, inversores éticos y de impacto, y asociados empresariales.
- Como se describe en el párrafo 62, el FIDA desarrollará un enfoque operacional más estratégico y selectivo para movilizar **cofinanciación** con el fin de ampliar aún más el plan de trabajo.]

VIII. Revisión a mitad de período de la FIDA10

103. Los miembros de la Consulta sobre la FIDA11 examinarán la revisión a mitad de período de la FIDA10 en un período de sesiones que se celebrará a principios de 2017. En ese encuentro se dará tiempo suficiente para formular el programa de los períodos de sesiones sucesivos de la Consulta sobre la FIDA11. La revisión deparará a los miembros la oportunidad no solo de seguir de cerca los avances respecto de la matriz de compromisos acordados para la FIDA10 (anexo I) y los objetivos del MMR para 2016-2018 (anexo II), sino también de brindar mayor orientación para alcanzar los objetivos de la FIDA10.

IX. Selección del Presidente de la Consulta sobre la FIDA11

104. El Presidente de la Consulta sobre la FIDA11 se seleccionará en consulta con la Junta Ejecutiva mediante un proceso abierto que habrá de concluir antes del primer período de sesiones.

X. Recomendación

105. La Consulta sobre la FIDA10 recomienda al Consejo de Gobernadores que adopte el proyecto de resolución que figura en el anexo V del presente informe.

Matriz de los compromisos acordados para la FIDA10

Esfera de reforma	Compromisos acordados para la FIDA10	Plazo y presentación de informes
Visión estratégica y función del FIDA		
	<ul style="list-style-type: none"> Presentar a la Junta Ejecutiva el Marco Estratégico para 2016 y años sucesivos, en el que se tenga en cuenta la agenda para el desarrollo después de 2015 y se preste una atención más sistemática al concepto de ampliación de escala, en particular por parte de los gobiernos nacionales y otras instituciones financieras internacionales (IFI), con el objeto de mejorar la sostenibilidad de los resultados. 	Plazo: Diciembre de 2015
Eficacia y eficiencia operacionales		
Innovación, aprendizaje y ampliación de escala	<ul style="list-style-type: none"> Definir un enfoque en materia de innovación y ampliación de escala en el 100 % de los informes sobre el diseño de los proyectos. Poner en marcha un proceso de ampliación de escala, basado en una serie de instrumentos, notas de orientación y actividades de capacitación, y establecer un nuevo marco operacional, que se elaborará y distribuirá a la Junta Ejecutiva para información. 	<p>Plazo: en curso. Presentación de informes: anualmente, por medio del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE)</p> <p>Plazo: Diciembre de 2015</p>
Adaptación al cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> Integrar la adaptación al cambio climático en el 100 % de los informes sobre el diseño de los proyectos. Poner en práctica un plan de 10 puntos para la plena integración del cambio climático. Seguir aumentando la base de recursos destinados a la financiación relacionada con el clima, en particular recursos adicionales aportados por partes interesadas tradicionales y nuevas. Llevar a cabo un examen de la labor del FIDA relacionada con el cambio climático, incluido el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP). 	<p>Plazo: en curso. Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p> <p>Plazo: en curso. Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p> <p>Plazo: en curso. Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p> <p>Plazo: 2017</p>
Aumento del impacto en la nutrición	<ul style="list-style-type: none"> Incluir un examen de la situación nutricional en el 100 % de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y el 33 % de los informes sobre el diseño de los proyectos. 	<p>Plazo: en curso</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p>
Asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la participación del sector privado en los proyectos por medio del mecanismo de asociación entre el sector público, el sector privado y los productores y de la financiación de las cadenas de valor, y evaluar su viabilidad y eficacia. Establecer prácticas óptimas para orientar la colaboración con el sector privado en el futuro; desarrollar nuevos instrumentos financieros y prácticas operativas para movilizar y mantener un mayor volumen de cofinanciación por medio de las inversiones del sector privado. 	<p>Plazo: en curso</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p>

Esfera de reforma	Compromisos acordados para la FIDA10	Plazo y presentación de informes
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el seguimiento de la proporción de costos/tiempo de personal dedicada a las cuestiones de género. Aplicar un sistema de marcadores que reflejen el grado de madurez, desde una perspectiva de género, del 100 % de los proyectos, en las fases de diseño, ejecución, finalización y evaluación. Mejorar la capacidad institucional mediante la capacitación del personal. 	<p>Plazo: en curso</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p>
Actuación normativa a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none"> Definir en el 100 % de los COSOP un enfoque específico para la actuación normativa a nivel nacional. 	<p>Plazo: en curso</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p>
Actuación normativa a nivel mundial	<ul style="list-style-type: none"> Definir las prioridades anuales a nivel institucional con respecto a la actuación normativa internacional y las estrategias para los ámbitos de actuación prioritarios. Poner en práctica una estrategia de publicaciones con el objetivo de gestionar e intercambiar de una forma más sistemática los conocimientos y la experiencia del FIDA. 	<p>Plazo: en curso</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p>
Cooperación Sur-Sur y triangular	<ul style="list-style-type: none"> Incluir un enfoque sobre la cooperación Sur-Sur y triangular en el 25 % de todos los COSOP. 	<p>Plazo: en curso</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p>
Enfoques más diferenciados por países	<ul style="list-style-type: none"> Presentar a la Junta Ejecutiva para aprobación una estrategia relativa a la labor del FIDA en los países en situación de fragilidad, en la que se establezca la ventaja comparativa del FIDA y que sirva para forjar vínculos con otros organismos e iniciativas internacionales (como el Programa de acción del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial), e incorporar en dicha estrategia las recomendaciones de la evaluación realizada por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA. Elaborar procedimientos para la prestación de asistencia técnica reembolsable y ampliar el mecanismo correspondiente para atender la demanda de los Estados miembros. Poner en práctica enfoques diferenciados para trabajar en distintos contextos nacionales, fortaleciendo la cooperación Sur-Sur. Cuando el FIDA esté en condiciones de movilizar recursos adicionales mediante la toma de préstamos, a) la Junta Ejecutiva revisará la fórmula del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS) con miras a asignar a los países de ingresos bajos un mayor coeficiente de ponderación, y b) el FIDA actualizará la estrategia para los países de ingresos medios y la presentará a la Junta Ejecutiva para aprobación. 	<p>Plazo: abril de 2016</p> <p>Plazo: en curso</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p>
Eficacia y eficiencia institucionales		
Perfeccionar el modelo y los instrumentos de ejecución de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que la tasa de cofinanciación se sitúe entre 1 y 1,2. Elaborar un enfoque operacional para movilizar recursos de cofinanciación. 	<p>Plazo: en curso</p> <p>Plazo: en curso</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p>

Esfera de reforma	Compromisos acordados para la FIDA10	Plazo y presentación de informes
	<ul style="list-style-type: none"> Examinar y evaluar la presencia en los países, tras haber puesto en práctica la política y la estrategia actualizadas de presencia en los países para 2014-2015. Establecer 50 oficinas en los países y, de ser preciso, reforzar estratégicamente la dotación de personal, en particular destacando sobre el terreno a los gerentes de programas en los países de forma que ello no tenga repercusiones presupuestarias, con el fin de promover la mejora del diseño y la ejecución de los proyectos, la actuación normativa y el impacto. Introducir nuevas mejoras en el sistema de garantía de la calidad, a fin de aumentar la calidad de los proyectos en las etapas iniciales. Presentar a la Junta Ejecutiva para aprobación una nueva política de donaciones, que se pondrá en práctica durante el período de la FIDA10. Examinar y seguir aplicando la Estrategia de asociación del FIDA durante el período de la FIDA10; impartir capacitación sobre creación de asociaciones, poner en práctica los instrumentos elaborados con arreglo a la estrategia e integrar la creación de asociaciones en los procesos operativos básicos. 	<p>Plazo: 2017</p> <p>Plazo: finales de 2018</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p> <p>Plazo: en curso</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p> <p>Plazo: abril de 2015</p> <p>Plazo: finales de 2018</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p>
Mejorar la capacidad de gestión financiera y evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Instituir un sistema adaptado de registro del tiempo del personal para cuantificar en qué se utiliza el tiempo disponible y los costos que suponen los principales procesos operativos. Reforzar la capacidad de gestión financiera del FIDA y los procesos de supervisión conexos, teniendo en cuenta la primera parte del marco para la obtención de empréstitos (concertar préstamos con Estados soberanos e instituciones de desarrollo financiadas por Estados). En particular, mejorar la gestión del riesgo, las proyecciones de flujo de efectivo y la administración de los fondos suplementarios a fin de sortear los desafíos crecientes que plantea ampliar la escala del modelo multimodal de movilización de recursos que el FIDA propugna. Elaborar, según proceda, una hoja de ruta en respuesta a la segunda parte del marco para la obtención de empréstitos (relativa a préstamos distintos de los contemplados en la primera parte). Poner en práctica, si procede, la hoja de ruta elaborada en respuesta a la segunda parte del marco para la obtención de empréstitos. Realizar el seguimiento de la gestión financiera del FIDA, velando por que se asignen por medio del proceso de presupuestación recursos suficientes para una supervisión financiera sólida. 	<p>Plazo: en curso</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p> <p>Plazo: finales de 2015</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p> <p>Plazo: en curso</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p>
Gestión proactiva de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el equilibrio de género, en especial en los puestos de categoría P-5 y superiores, y velar por que no se deje de prestar atención a la distribución geográfica equitativa en la contratación. Continuar el examen en curso de la política de recursos humanos y la racionalización de los sistemas de recursos humanos para garantizar una eficacia y eficiencia óptimas. 	<p>Plazo: en curso</p> <p>Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p>

Esfera de reforma	Compromisos acordados para la FIDA10	Plazo y presentación de informes
	<ul style="list-style-type: none"> Afianzar las políticas de recursos humanos y prestar apoyo a una mayor presencia en los países. Reforzar el proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, entre otros medios prosiguiendo con la sustitución de consultores con personal técnico. 	
Actualizar los sistemas de comunicación y de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los sistemas de TIC para respaldar la racionalización de los procesos operativos. 	Plazo: en curso Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE
Mejorar los sistemas de adquisición y contratación, la gestión de las instalaciones y los viajes.	<ul style="list-style-type: none"> Poner en práctica las directrices institucionales revisadas para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios. Renovar la certificación de edificios ecológicos LEED (Líder en Eficiencia Energética y Diseño Sostenible) de nivel oro o superior. Mejorar el sistema de viajes incorporando procesos más racionales. 	Plazo: en curso Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> Respaldar la labor de un grupo de trabajo en el intervalo entre consultas integrado por miembros de todas las Listas con el cometido de examinar el sistema de gobernanza y dar cuenta de los resultados de sus deliberaciones y de las recomendaciones resultantes al Consejo de Gobernadores en su 39º período de sesiones, que se celebrará en 2016. 	Plazo: [...] Presentación de informes: [...]
Eficiencia administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la proporción de gastos administrativos efectivos respecto del programa de préstamos y donaciones a un nivel máximo del 12,5 % y seguir tratando de mejorar la eficiencia del modelo operativo. 	Plazo: en curso Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE.
Sistema de medición de los resultados para la FIDA10		
	<ul style="list-style-type: none"> Informar a la Junta Ejecutiva acerca de los resultados alcanzados según los indicadores y las metas del marco de medición de los resultados (MMR) de la FIDA10, así como del seguimiento de los progresos en la esfera de la ampliación de escala. 	Plazo: en curso Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE.
	<ul style="list-style-type: none"> Concordar con la Junta Ejecutiva las actualizaciones del MMR, sobre la base de los nuevos resultados obtenidos durante el período de la FIDA9, la revisión a mitad de período de la política de género y otras conclusiones de evaluación. 	Plazo: finales de 2015.
	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar una estrategia múltiple para evaluar el impacto que comprenda evaluaciones rigurosas del impacto <i>ex post</i> (un mínimo de nueve), estudios aleatorizados comparativos y análisis (un mínimo de cinco) y metaestudios (un mínimo de tres) sistemáticos. 	Plazo: en curso Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE.
Marco de financiación		
Opciones de financiación para el futuro del FIDA	<ul style="list-style-type: none"> Someter el marco general para la obtención de empréstitos, actualmente en fase de preparación, al examen del Comité de Auditoría antes de presentarlo a la Junta Ejecutiva. 	Plazo:

Esfera de reforma	Compromisos acordados para la FIDA10	Plazo y presentación de informes
	<ul style="list-style-type: none"> Mobilizar contribuciones complementarias, recibir fondos suplementarios, desarrollar un enfoque en materia de cofinanciación más estratégico y focalizado y, tras la aprobación del marco para la obtención de empréstitos, tratar de concertar préstamos con Estados soberanos e instituciones de desarrollo financiadas por Estados, y estudiar la posibilidad de tomar préstamos en el mercado mediante la emisión de bonos. 	<p>Plazo: en curso Presentación de informes: anualmente, por medio del RIDE</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que los fondos complementarios se ajusten estrictamente a las esferas prioritarias de orientación estratégica del FIDA. 	<p>Plazo: finales de 2015</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que los empréstitos estén en consonancia con las prioridades del FIDA y el marco correspondiente. 	<p>Plazo: finales de 2015</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Examinar la aplicación de la primera parte del marco para la obtención de empréstitos y las opciones para impulsar la elaboración de la segunda parte. 	<p>Plazo: finales de 2015</p>

Situación de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA9

Descripción de los indicadores de situación:

Verde = avances satisfactorios

Amarillo = problemas de poca importancia

Rojo = problemas de importancia

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2º trimestre de 2014	Observaciones
Eficacia de la ayuda	1. Fortalecer el liderazgo y el sentido de apropiación de los países.	En curso - Anualmente, por medio del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) - Revisión a mitad de período de la FIDA9 - Compromisos de Busan*	Amarillo	En los equipos de elaboración de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y de gestión de los programas en los países participan exponentes (gubernamentales y no gubernamentales) de los países interesados. Los gobiernos participan cada vez más en las misiones de supervisión de proyectos y se asumen la responsabilidad de los informes finales de los proyectos. Surgen problemas en los Estados frágiles, debidos principalmente a una capacidad institucional deficiente.
	2. Consolidar la utilización de los sistemas y estructuras de ejecución nacionales y, en lo posible, recurrir a ellos en mayor medida.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9 - Compromisos de Busan	Verde	Todos los proyectos del FIDA están administrados por instituciones nacionales, en gran medida gubernamentales.
	3. Aumentar el nivel de cooperación técnica puesta en práctica por el FIDA mediante programas coordinados.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9 - Compromisos de Busan	Verde	Los programas y proyectos ahora se coordinan mediante acuerdos de cofinanciación. Más del 60 % de los proyectos financiados por el FIDA son cofinanciados con otros donantes y todos los proyectos cuentan ahora con contribuciones de los gobiernos. Cada vez con más frecuencia estos proyectos forman parte de programas agrícolas más amplios realizados por iniciativa de los gobiernos.

* Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2º trimestre de 2014	Observaciones
Ampliación de escala	4. Fortalecer los procesos de elaboración, seguimiento y gestión de los programas en los países a fin de asegurar una atención sistemática a la ampliación de escala, una mayor amplitud en la creación de asociaciones, un análisis de políticas más riguroso y la participación activa en el diálogo sobre políticas a nivel nacional sobre agricultura y desarrollo rural.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	<p>Se está aumentando la capacidad en la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) para ayudar a los gerentes de programas en los países (GPP) a entablar, cuando proceda, un diálogo sobre políticas con los gobiernos de los Estados miembros, que es un elemento fundamental de la ampliación de escala. La PTA ha elaborado un documento de orientación para respaldar ese proceso. El Departamento de Administración de Programas (PMD) está actualizando el sistema de medición de resultados del FIDA con el fin de poder evaluar el desempeño y el impacto del FIDA al término de los proyectos. Las limitaciones estriban en la capacidad del FIDA para entablar un diálogo sobre políticas significativo y en la capacidad técnica interna para ayudar a las instituciones locales a alcanzar esos objetivos.</p> <p>Se ha puesto en marcha un programa financiado con una donación de la Iniciativa para la integración de innovaciones (IMI) con el fin de respaldar la puesta en práctica sistemática del concepto de ampliación de escala en todos los programas del FIDA en los países. En el ámbito de ese programa se presta apoyo a los GPP y los equipos de gestión de los programas en los países con objeto de movilizar las competencias técnicas y normativas necesarias para elaborar marcos a nivel nacional con miras a la ampliación de escala (por ejemplo centrados en temas específicos como son el género, la focalización, los mercados, los Estados frágiles, los países de bajos ingresos y los países de ingresos medios).</p> <p>El examen de la ampliación de escala se ha fortalecido en la fase de análisis del Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas y la integración efectiva de enfoques de ampliación de escala en el diseño de los proyectos se mide durante el proceso de garantía de la calidad y se notifica por medio de un indicador del marco de medición de los resultados (MMR).</p>
	5. Fortalecer los procesos de gestión de los conocimientos a fin de aumentar la capacidad del FIDA para asimilar y aprovechar mejor los conocimientos basados en hechos demostrados con miras a la ampliación de escala.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	<p>Los procesos de gestión de los conocimientos se han fortalecido dentro del FIDA (por ejemplo, mediante el programa del IMI mencionado más arriba), con un flujo continuo de actividades de aprendizaje e intercambio de conocimientos, y los procesos de mejora y garantía de la calidad. El fundamento de todo esto es una versión más precisa del marco institucional de gestión de los conocimientos y el plan respectivo, a lo que se suma el examen de los principales procedimientos operacionales en relación con la pertinencia de las disposiciones en materia de gestión de los conocimientos, la consolidación de los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) de los proyectos y la realización de 30 estudios de evaluación del impacto de aquí a 2015. La tarea de consolidar la integración de las perspectivas de ampliación de escala en las operaciones del FIDA se ha reasignado y ahora corre a cargo del grupo que gestiona el proceso de mejora de la calidad de los programas (PTA).</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2° trimestre de 2014	Observaciones
Sector privado	6. Intensificar la actuación en lo que concierne al diálogo sobre políticas, con miras a fomentar entornos empresariales rurales más propicios que favorezcan un mejor acceso de los pequeños agricultores y la población rural pobre a los mercados y las cadenas de valor.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Desde 2012, nueve de los 17 COSOP aprobados incluían explícitamente el diálogo sobre políticas para mejorar los entornos empresariales rurales entre sus objetivos específicos y/o preveían el establecimiento de plataformas de múltiples interesados, incluido el sector privado, para el diálogo sobre políticas. Desde 2013, en cerca de la mitad de los 24 proyectos en cuyo diseño el sector privado figuraba como asociado o receptor, se ha incluido el diálogo sobre políticas para conseguir un clima más propicio para las empresas rurales.
	7. Lograr que los agentes del sector privado participen de manera más sistemática en la programación en los países y en el ámbito de los proyectos para incrementar sus inversiones en las zonas rurales en favor de la población pobre y de manera sostenible.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Más del 50 % de los préstamos y las donaciones aprobados por el FIDA desde 2013 (de un total de 45) se han destinado a financiar proyectos en los que el sector privado figura como asociado o receptor. En estos casos se suele promover la colaboración con los grupos objetivo del FIDA de agentes de las cadenas de valor pertenecientes al sector privado, para aprovechar los conocimientos técnicos y los recursos de empresas agroindustriales privadas y del sector financiero privado local.
	8. Intensificar las actividades de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) en los programas financiados por el FIDA.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	Este objetivo se ha alcanzado en algunos proyectos (por ejemplo, el proyecto Primera Milla, en la República Unida de Tanzania y el de uso de teléfonos móviles en Kenya). Se está diseñando un programa regional de TIC, financiado con una donación, en el que se utilizarán USD 1,6 millones de fondos suplementarios suministrados por la República de Corea. La nueva asociación del FIDA con Intel para utilizar sus herramientas informáticas aplicadas a la extensión agrícola ya se ha puesto en práctica en proyectos en Camboya y Nepal, y se prevé ampliarla al África subsahariana. Los avances son lentos porque se trata de una esfera relativamente nueva para el FIDA, en la que carece de experiencia.
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	9. Reforzar el análisis de las cuestiones relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en las operaciones del FIDA con miras a unos resultados más sólidos y uniformes en este sentido, y promover la ampliación de las oportunidades económicas para las mujeres de las zonas rurales.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Los datos de los informes de supervisión, el examen de la cartera y las evaluaciones de la Oficina de Evaluación Independiente (IOE) del FIDA indican que el Fondo está consiguiendo tener impacto en la esfera de las cuestiones de género. Se destacaron algunas deficiencias en cuanto a la información relativa a las consignaciones para actividades relacionadas con el género en el presupuesto del FIDA. Esas deficiencias se han corregido y el FIDA presentará información desglosada por sexo en su programa de préstamos y en su presupuesto de 2014.
	10. Mejorar los indicadores de medición del impacto y los resultados en la esfera de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	El sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS), las evaluaciones de la IOE y el MMR incluyen indicadores de género, que se calculan y notifican en diversos momentos del ciclo de los proyectos (en las etapas iniciales, cada año durante la ejecución y al término del proyecto). El FIDA suele obtener buenos resultados en estos indicadores. Aunque los indicadores de género todavía no se han mejorado —por ejemplo, midiendo el impacto por medio de evaluaciones rigurosas—, en el RIDE de 2013 se considera que el impacto en las cuestiones de género ha sido positivo. Para cuantificar el grado de empoderamiento de la mujer se está elaborando un módulo básico con un conjunto de preguntas clave que se incluirán en la segunda versión de las directrices para el estudio del impacto del RIMS. Estas preguntas se pondrán a prueba en las 24 evaluaciones del impacto <i>ex post</i> .

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2º trimestre de 2014	Observaciones
	11. Aumentar la capacidad del FIDA para documentar y difundir las experiencias adquiridas sobre el terreno con respecto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, y para consolidar sus actividades de promoción en esta esfera.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Están en curso varias iniciativas para mejorar la capacidad del FIDA de documentar y difundir las experiencias sobre el terreno, esfera en la que hay algunos ejemplos alentadores. La labor de promoción del FIDA en el plano internacional adolece de algunas limitaciones, sobre todo debido a los escasos recursos de que dispone para ello; sin embargo, se han hecho progresos, como la reciente reunión sobre cuestiones de género en la agricultura celebrada en el Programa Mundial de Alimentos (PMA).
Cambio climático y gestión sostenible de los recursos ambientales	12. Reforzar el análisis de las cuestiones relacionadas con el cambio climático y el medio ambiente en las operaciones del FIDA para respaldar enfoques innovadores por lo que se refiere a la capacidad de resistencia al cambio climático y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Desde la publicación de la política sobre medio ambiente y la estrategia sobre cambio climático del FIDA, este ha desarrollado, y está poniendo en práctica, una importante iniciativa de adaptación al cambio climático. El FIDA sigue administrando los proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y examina todos los proyectos teniendo en cuenta su impacto ambiental. La IOE atribuye ahora al FIDA mejores calificaciones en esta labor. Además, el MMR se está actualizando para evaluar los resultados en esta esfera. Se están elaborando metodologías para crear un índice de capacidad de resistencia. Las preguntas que constituyen la base del índice se integrarán en cuestionarios suplementarios que se incluirán en la segunda versión de las directrices para el estudio del impacto del RIMS. Este módulo suplementario se pondrá a prueba en el marco de las 24 evaluaciones del impacto <i>ex post</i> , así como en los estudios aleatorizados comparativos realizados en el ámbito del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP).
	13. Ayudar a los pequeños productores a beneficiarse de la financiación relacionada con el clima y de otros incentivos a la adaptación y la mitigación, por ejemplo mediante el ASAP administrado por el FIDA.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	El ASAP está en pleno funcionamiento. Se están definiendo efectos directos mensurables de los buenos resultados obtenidos con el ASAP. En una intervención en Malí se ha adoptado una modalidad de evaluación <i>ex ante</i> pensada para diferenciar el impacto general del proyecto del impacto del ASAP.
	14. Asegurar que las contribuciones complementarias destinadas a prestar apoyo a la ejecución del ASAP se utilicen con ese fin.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	En curso
	15. Aumentar la capacidad del FIDA en materia de gestión de los conocimientos, promoción y fomento de asociaciones en relación con el cambio climático y la gestión del medio ambiente y los recursos naturales.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	Se ha reforzado la capacidad, pero sigue siendo insuficiente dada la magnitud del ASAP y del programa del FMAM que el FIDA ha suscrito. Esta capacidad tiene que ampliarse.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2º trimestre de 2014	Observaciones
Eficiencia de los proyectos	16. Intensificar las evaluaciones de los rendimientos económicos de las inversiones durante el diseño de los proyectos, teniendo en cuenta la necesidad de asegurar que también se cumplan los objetivos sociales y ambientales.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	La PTA ha realizado una importante labor de capacitación del personal en análisis económico y financiero. Se contrató a un funcionario en la PTA para que prestara a los equipos de los proyectos asistencia a este respecto y administrara las actividades de capacitación. En la actualidad se exige que todos los proyectos incluyan un análisis económico en la fase de diseño. Otro requisito en la elaboración de los proyectos es la evaluación del impacto social y ambiental. Sigue planteando problemas disponer de una visión especializada del análisis económico y financiero más extendida dentro del PMD.
	17. Aplicar el programa de ampliación de escala.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Véanse las observaciones relativas al compromiso número 4.
	18. Reducir los retrasos en el ciclo de los proyectos.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	Se está reduciendo el tiempo que transcurre entre la aprobación de los proyectos y su puesta en marcha, y el personal está tratando de reducirlo aún más. La movilización de financiación adicional para contribuir a la formulación detallada de los proyectos y a su ejecución sigue siendo un problema.
Descentralización hacia los países	19. Abrir nuevas oficinas en los países en consonancia con la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países, asegurando la suficiente delegación de facultades en los países y la eficiencia en función de los costos en la instalación y el funcionamiento de las oficinas.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Se han establecido oficinas en los países y en gran parte disponen de personal suficiente. El costo es razonable y ya se empieza a percibir su impacto, según el informe sobre la cartera del FIDA y las evaluaciones de programas en los países realizadas por la IOE. La Estrategia del FIDA de presencia en los países (2014-2015) se presentó en diciembre de 2013 a la Junta Ejecutiva y esta aprobó el establecimiento de 10 nuevas oficinas. Se han creado incentivos para destacar sobre el terreno a funcionarios de contratación internacional. Algunos procedimientos administrativos se han delegado a las oficinas en los países (por ejemplo, en la región de América Latina y el Caribe y en Viet Nam, la tramitación de viajes, mientras que en este último se ha abierto una cuenta bancaria a nombre de la oficina del FIDA). Se ha distribuido a todas las oficinas en los países un manual administrativo específico.
	20. Fortalecer la gestión y coordinación de las oficinas en los países, entre otras cosas mediante la adopción de incentivos para destacar sobre el terreno a personal de contratación internacional y la delegación de facultades decisorias suficientes para funcionar con eficacia y eficiencia.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Se han mejorado los incentivos para destacar a personal sobre el terreno. Se está examinando la delegación de autoridad sobre el terreno en el marco de una revisión general de la delegación de autoridad que está teniendo lugar en el FIDA. Se ha establecido una Dependencia de Apoyo sobre el Terreno (FSU) en el Departamento de Servicios Institucionales, con lo que se ha fortalecido el mecanismo de apoyo a las oficinas en los países. La FSU está colaborando con las divisiones regionales en el establecimiento de las 10 nuevas oficinas del FIDA en los países. La FSU también ha destacado sobre el terreno a un oficial administrativo regional para África Oriental y Meridional con el objeto de racionalizar los procesos administrativos.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2º trimestre de 2014	Observaciones
Estados frágiles	21. Adoptar un enfoque flexible para el diseño de programas y el apoyo a su ejecución en los Estados frágiles, prestando suma atención al fomento de la capacidad de las instituciones comunitarias y gubernamentales, especialmente mediante disposiciones apropiadas de presencia en los países y una colaboración estrecha con otros asociados multilaterales y bilaterales.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	En los Estados frágiles los programas financiados por el FIDA son menos eficaces y, a veces, ineficaces. Se pondrá a prueba, en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), un instrumento que pueda ayudar a aumentar la capacidad y a gestionar los proyectos en los Estados frágiles, en el marco de un proyecto para fomentar la capacidad de las dependencias de proyectos agrícolas y las políticas gubernamentales en los Estados frágiles. Habrá que seguir tratando de ayudar en las esferas del diseño de proyectos, el apoyo a la ejecución, el aumento de capacidad y el análisis.
	22. Mejorar la calidad del diseño de los programas y del apoyo a su ejecución en los Estados frágiles mediante un análisis más profundo de las causas de la fragilidad.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	En 2013 se realizó una evaluación que, junto con la evaluación a nivel institucional sobre los Estados frágiles prevista por la IOE para 2014, ayudará a determinar cómo modificar el modelo operativo del FIDA en los Estados frágiles.
	23. Asegurar la sencillez de los objetivos y las actividades de los proyectos en los Estados frágiles.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	Véanse las observaciones relativas al compromiso número 22.
	24. Reforzar la aplicación de métodos de gestión de riesgos en el contexto de los programas en los Estados frágiles, a los efectos de, entre otras cosas, la seguridad de la fuerza de trabajo.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	El FIDA está realizando una evaluación más avanzada de la gestión de riesgos en los Estados frágiles que, sin embargo, no es tan sólida como debería. Habrá que estudiar la posibilidad de establecer asociaciones con otras organizaciones. En cuanto a la seguridad de la fuerza de trabajo, el FIDA se rige por las orientaciones proporcionadas por el sistema de las Naciones Unidas.
Sistemas nacionales de seguimiento y evaluación	25. Fortalecer los sistemas nacionales de SyE mediante la potenciación de la capacidad del personal encargado de la gestión de los proyectos y los asociados en la ejecución, en particular en la puesta en marcha o en las etapas iniciales de la ejecución, mediante la participación sistemática de expertos en SyE durante las misiones de diseño y de supervisión.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	Se han logrado los primeros avances, pero son insuficientes dada la magnitud del problema. Se han establecido los recursos internos necesarios en materia de SyE y evaluación del impacto y existe asesoramiento especializado sobre estos temas en algunos proyectos que se hallan en distintas etapas del ciclo de ejecución. Además, se han elaborado directrices sobre evaluación del impacto en las que se ha concedido gran importancia a integrar los sistemas de SyE de los proyectos del FIDA dentro de los sistemas de SyE nacionales de mayor magnitud.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2º trimestre de 2014	Observaciones
Cooperación Sur-Sur y triangular	26. Establecer una función de coordinación institucional dotada de recursos suficientes para asegurar que la cooperación Sur-Sur y triangular se lleva adelante de manera estratégica, está incorporada en la corriente general de los programas en los países y se fundamenta en una sólida base de datos empíricos.	2013 - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Con financiación de la IMI, la información sobre la estrategia y la experiencia del FIDA en la esfera de la cooperación Sur-Sur y triangular se divulga a través de la intranet y del sitio internet del FIDA. El FIDA ha conseguido afianzarse en los foros mundiales dedicados a este tema, por ejemplo, vinculando la cooperación Sur-Sur y triangular con el programa de ampliación de escala y movilizándolo a personal de los proyectos para intercambiar ideas y extraer enseñanzas. Las divisiones regionales están tomando la iniciativa, por ejemplo, mediante la movilización de donaciones para apoyar la cooperación Sur-Sur y triangular y la colaboración con centros nacionales para promover actividades bilaterales y multilaterales en esta esfera.
	27. Establecer incentivos para que el personal promueva la cooperación Sur-Sur y triangular de manera proactiva.	2013 - RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Véanse las observaciones relativas al compromiso número 26.
Asociaciones y promoción	28. Prestar mayor atención a las asociaciones estratégicas a largo plazo, especialmente con la FAO y el PMA, a fin de contribuir al éxito del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA), reforzar la programación en los países y aumentar la eficiencia mediante iniciativas de prestación conjunta de servicios.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	<p>Junto con la FAO y el PMA, el FIDA respalda la Secretaría del CSA, y miembros de categoría superior y funcionarios técnicos colaboran sistemáticamente con el CSA. Un miembro del personal dedica el 50 % de su tiempo al CSA y vincula esta labor con la que realiza en el ámbito del seguimiento de las políticas y la evaluación de su impacto.</p> <p>En febrero de 2013 se firmó un acuerdo marco entre el FIDA y la FAO para que esta última pudiera albergar algunas oficinas del FIDA en los países.</p>
	29. Afianzar las asociaciones con bancos multilaterales de desarrollo, el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GCIAl), organismos bilaterales de desarrollo, la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural, fundaciones, organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones de agricultores y el sector privado.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	<p>Se han entablado asociaciones sólidas con el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional y el GCIAl para prestar apoyo a proyectos de desarrollo rural. El FIDA es miembro activo de la plataforma mundial de donantes y es un importante promotor y defensor de las organizaciones de agricultores y las ONG. El FIDA, por ejemplo, participa activamente en la estructura de gobierno del GCIAl y trabaja concretamente en la elaboración de modelos para alinear en mayor grado las donaciones del FIDA con las del GCIAl y aprovechar los conocimientos del GCIAl. En el marco del programa de donaciones del FIDA, se ha establecido un servicio especial —denominado Investigación agrícola para el desarrollo (IAPD)— con el objetivo de promover asociaciones a largo plazo para realizar investigaciones estratégicas.</p> <p>La Estrategia de asociación del FIDA se aprobó en septiembre de 2012. En las divisiones regionales se han nombrado los correspondientes coordinadores regionales. Este año se han firmado varios acuerdos de asociación estratégica y declaraciones de intención con ese fin. Se realizó una evaluación de todos los acuerdos de asociación para mejorar la gestión de las asociaciones y en septiembre de 2013 se presentó el informe respectivo a la Junta Ejecutiva. Están en curso varias iniciativas en asociación con empresas del sector privado, como Intel y Unilever, la Fundación MasterCard y la Fundación Bill y Melinda Gates.</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2º trimestre de 2014	Observaciones
	30. Participar más asiduamente en los foros mundiales de elaboración y promoción de políticas, como el G-20, que desempeñan una función determinante en la conformación de la arquitectura internacional del desarrollo.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Se elaboró un plan institucional en materia de actuación normativa internacional, que fue aprobado por el Comité de Gestión Ejecutiva (EMC) en agosto de 2013. Se estableció una comunidad de práctica para apoyar las iniciativas en este ámbito. El FIDA participa activamente en los procesos de elaboración de la agenda para el desarrollo después de 2015 (los foros tanto sobre el período posterior a los Objetivos de Desarrollo del Milenio como sobre los objetivos de desarrollo sostenible); se creó un grupo de trabajo sobre la agenda para después de 2015 y se elaboró una estrategia de actuación que fue refrendada por el personal directivo superior. El FIDA ha participado asiduamente durante todo el año en el Grupo de Trabajo del G-20 sobre Desarrollo, con el resultado de que se ha incrementado el apoyo general a la Plataforma sobre gestión de riesgos agrícolas. El FIDA también ha participado activamente en grandes plataformas mundiales, como la quinta Conferencia Internacional de Tokio sobre el Desarrollo de África (TICAD V), el Pacto Mundial, la Asamblea General de las Naciones Unidas, los procesos de reposición de diversas instituciones financieras internacionales (IFI), etc.
	31. Identificar un mayor número de nuevas iniciativas mundiales de promoción apropiadas y de potencial elevado, e intensificar la participación en ellas.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Se están tratando de identificar nuevas iniciativas mundiales de promoción en las que participar para complementar las enumeradas en el compromiso número 30.
	32. Prestar apoyo a las iniciativas encaminadas a aportar perspectivas de mayor amplitud al diálogo sobre políticas a nivel mundial y nacional en materia de agricultura en pequeña escala, seguridad alimentaria y nutricional y reducción de la pobreza rural, en particular las de la población rural pobre y las organizaciones de agricultores.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Se están desplegando esfuerzos en este sentido, por medio de diversos procesos, como los debates sobre la agenda para el desarrollo después de 2015, el Equipo de tareas de alto nivel de las Naciones Unidas sobre la crisis mundial de la seguridad alimentaria, el CSA, etc. En el tercer trimestre de 2013, la División de Planificación Estratégica puso en marcha un proceso prospectivo para detectar y dilucidar los nuevos temas y tendencias mundiales que se perfilan en el ámbito del desarrollo de importancia para el FIDA, en conexión con la labor en curso sobre la transformación rural que está realizando la División de Estadística y Estudios para el Desarrollo.
Eficiencia institucional	33. Implantar un sistema de registro del tiempo del personal que sea funcional y de uso eficiente para medir el costo total de realización de los principales procesos operativos y actividades.	2013 - RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	Actualmente el FIDA está barajando varias opciones para establecer un sistema útil de registro del tiempo, con el que se obtendrían los datos necesarios sobre la distribución de la carga de trabajo y el costo real de los principales procesos operativos y actividades, en particular los relacionados con la ejecución del programa de préstamos y donaciones. Esta información será una aportación fundamental para la planificación estratégica anual de la fuerza de trabajo y la asignación de recursos. En abril de 2014 tomó posesión del cargo el nuevo director de la Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo (BOD). Se han analizado distintas opciones, pero todavía tienen que examinarse a fondo y ponerse a prueba. Entre esas posibilidades cabe destacar establecer vínculos con el sistema de evaluación de la actuación profesional vigente y adoptar sistemáticamente el árbol de actividades y los informes sobre las actividades relacionadas con el género. En el segundo semestre de 2014 la BOD dirigirá la coordinación de estas opciones a nivel interdepartamental. Se han analizado con

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2º trimestre de 2014	Observaciones
				algunas divisiones operacionales las ventajas de realizar una iniciativa piloto en pequeña escala sobre la capacidad de registro del tiempo existente en el sistema actual. Este tema se evaluará más a fondo. La BOD tiene previsto delinear en septiembre de 2014 las próximas medidas que se adoptarán, con el objetivo de ponerlas en práctica, quizá, antes de que finalice el año.
	34. Formular indicadores y bases de referencia de la eficiencia de los principales procesos operativos para detectar más fácilmente las oportunidades para racionalizar los procesos y ahorrar costos.	2013 - RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	Se están celebrando consultas con los participantes en los principales procesos y los gerentes correspondientes a fin de realizar un seguimiento económico con múltiples variantes de los costos y el rendimiento de esos procesos. Se están manteniendo conversaciones preliminares con otras IFI acerca de la posibilidad de establecer una matriz común de procesos y medidas para aumentar la eficiencia.
	35. Estar en contacto con la Junta Ejecutiva para estudiar distintas posibilidades de reducir los costos relacionados con el funcionamiento de los órganos rectores del FIDA.	2013 - RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	La Junta, en su 107º período de sesiones, aprobó establecer límites a la longitud de los documentos que figuran en los apartados i) a x) del párrafo 7 a) del documento EB 2012/107/R.4. Gracias a esta medida, en 2013 se redujo en un 25 % la longitud de los documentos de la Junta sujetos a estos límites, en comparación con años anteriores, y también disminuyeron los costos de producción conexos para la institución. En el 110º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, la dirección presentó un examen de la situación de las medidas aplicadas, para que la Junta pudiera decidir acerca de la adopción de nuevas medidas según procediera.
	36. Integrar las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional de la eficiencia del Fondo en el programa de cambio y reforma del FIDA, y reforzar de la manera correspondiente los indicadores utilizados para medir el desempeño en cuanto a la eficiencia, incluidos los índices de eficiencia del FIDA.	2013 - RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	El FIDA respondió a la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE) con la elaboración de un plan de acción consolidado que se presentó a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013 (documento EB 2013/109/R.12). En el plan de acción se abordan tanto los compromisos contraídos durante la Consulta sobre la FIDA9 como las recomendaciones de la CLEE. Se adoptó una serie de medidas de seguimiento de las recomendaciones de la CLEE para dar continuidad y reforzar todavía más el programa de cambio y reforma en curso, que se concordó durante la FIDA9. El estado de aplicación del plan de acción consolidado se está supervisando por medio del Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA) y los resultados obtenidos se comunicarán al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva por medio del RIDE. Además, la dirección del FIDA constituyó un equipo de trabajo interdepartamental para examinar los indicadores de eficiencia vigentes y proponer un conjunto revisado de indicadores para los principales procesos del FIDA. Esta tarea está a punto de concluirse. La versión revisada del MMR de la FIDA10, que se basa en esta labor, se presentará a la Consulta sobre la FIDA10 en su tercer período de sesiones.
	37. Racionalizar los procesos y el flujo de trabajo del Fondo mediante la adopción de TIC mejoradas.	2013 - RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Amarillo	La División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT) continúa respaldando y orientando las iniciativas encaminadas a racionalizar los procesos y flujos de trabajo del Fondo. Durante el primer semestre de 2014, la ITC, en colaboración con los encargados de las operaciones competentes, logró avances en varias esferas fundamentales: la ITC se asoció con el PMD para ultimar la migración de los datos de todos los proyectos de inversión del Sistema de Gestión de la Cartera de Proyectos al sistema de proyectos de inversión y donaciones (GRIPS). Por primera vez, los datos

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2º trimestre de 2014	Observaciones
				<p>sobre toda la cartera de proyectos de inversión y donaciones se mantienen en un único repositorio institucional. Para prestar apoyo constante a la reforma en materia de recursos humanos, la ITC ha trabajado conjuntamente con la División de Recursos Humanos (HRD) para racionalizar y mejorar varios procesos y flujos de trabajo. Entre ellos destacan la automatización del flujo de trabajo en papel sobre las separaciones del servicio, la remuneración con arreglo a la actuación profesional y las mejoras en el módulo de solicitud de servicios de consultores (e-RCS), que permite a los gerentes facilitar a los consultores evaluaciones en línea de su actuación profesional. Una de las pocas aplicaciones heredadas obsoletas que quedaban, el sistema de gestión de licencias, se abandonó cuando a principios de 2014 se implantó el módulo de administración de ausencias. En el segundo trimestre de 2014 concluyó satisfactoriamente el proyecto de renovación de las estaciones de trabajo, con el que se sustituyeron en la Sede más de 700 dispositivos antiguos y obsoletos con mínimos trastornos para los usuarios finales. Por último, durante el primer semestre de 2014 se hicieron una serie de cambios para racionalizar la tramitación de los viajes institucionales, entre ellos la simplificación del proceso de aprobación de los informes de gastos. Se ha aumentado el nivel de integración entre PeopleSoft y el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (DS), para que los datos introducidos en PeopleSoft se cumplieran automáticamente en la web del DS, evitando de ese modo tener que introducir datos por partida doble.</p>
	<p>38. Evaluar el valor agregado de los procesos operativos así como la posibilidad de adoptar otras modalidades de ejecución que resulten más rentables, por ejemplo mediante iniciativas de prestación conjunta de servicios con los otros organismos con sede en Roma.</p>	<p>2013 - RIDE de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9</p>	Verde	<p>La política de viajes del FIDA y los procedimientos conexos se han revisado y se han aplicado las recomendaciones formulados para aumentar la eficiencia. Entre ellas cabe mencionar la utilización de una única contraseña de conexión que permite a los usuarios entrar en un único módulo de viajes, así como la creación automática de informes de gastos. Se ha aumentado la integración entre PeopleSoft y el DS para que los datos introducidos en PeopleSoft se cumplieran automáticamente en los campos de datos del sitio web del DS.</p> <p>Además, la política y los procedimientos relacionados con los viajes, así como los contratos con la agencia de viajes, son objeto de revisión continua en estrecha consulta con los otros organismos con sede en Roma y los miembros de la Red Interinstitucional de Viajes.</p> <p>Tras realizar una licitación conjunta, los organismos con sede en Roma comenzaron a utilizar con resultados satisfactorios tarjetas de combustible en sustitución del sistema de cupones de papel que se utilizaba anteriormente. Esta medida ha generado una mayor eficiencia administrativa al reducir la necesidad de tramitar manualmente los cupones. Además, el uso de tarjetas de combustible ha reducido considerablemente el riesgo de que se haga un uso indebido de las prerrogativas de que gozan los funcionarios del FIDA.</p> <p>En consonancia con la práctica de otras organizaciones internacionales, se ha introducido el pago de una suma fija para los envíos incluidos en los derechos de viaje, reduciendo así la necesidad de solicitar ofertas de envío caso por caso.</p> <p>La subdelegación de facultades a los directores de división para realizar licitaciones de poco valor, por un monto máximo de EUR 10 000, y la racionalización adicional de las directrices institucionales en materia de adquisiciones y contrataciones contribuirán a aumentar la eficiencia administrativa al eliminar diversas fases de las transacciones</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2º trimestre de 2014	Observaciones
				<p>necesarias para las adquisiciones de poco valor y bajo riesgo. Actualmente se está llevando a cabo un proyecto experimental para poner a prueba la descentralización de las adquisiciones y contrataciones de bajo costo, a cuyo término se extenderá a todas las divisiones del FIDA. En el segundo trimestre de 2013 se realizó un examen exhaustivo de los procesos operativos relacionados con las funciones de gestión de registros, archivos y biblioteca. Se ha elaborado un plan de acción para atender las recomendaciones principales de ese examen.</p> <p>Aprovechando los buenos resultados del equipo de adquisición y contratación conjuntas de los organismos con sede en Roma, esta iniciativa ha aumentado su valor estratégico al adoptarse el concepto de organismo principal para las licitaciones conjuntas.</p>
	39. Informar a los órganos rectores acerca de los progresos en la consecución de los objetivos de eficiencia previstos para el período de la FIDA9, incluidos los ahorros, a través del RIDE que se elabora cada año.	A partir de 2013	Verde	Los datos sobre los indicadores del MMR se incluyeron en el RIDE de 2013.
Reforma en materia de recursos humanos	40. Consolidar y profundizar las reformas ultimadas durante el período de la FIDA8.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Se reconoció que, si bien se habían cumplido los principales compromisos de reforma asumidos en el ámbito de la FIDA8 (como la auditoría de las funciones y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, la actualización del reglamento y los procedimientos del personal, el fortalecimiento de la plataforma de recursos humanos para las oficinas en los países, la revisión del sistema de evaluación de la actuación profesional, la orientación del programa de aprendizaje y desarrollo hacia las necesidades estratégicas, la creación de la Oficina de Ética, una rotación del personal más satisfactoria, la automatización de los procesos de recursos humanos y la mejora de la comunicación con el personal), esta labor no había terminado debido a las dos razones siguientes: a) los esfuerzos por afianzar e intensificar estas reformas tenían que ser constantes y formar parte de un proceso continuo de mejora, y b) era necesario garantizar la plena consolidación de las reformas en las operaciones diarias del FIDA. Por consiguiente la labor en esas esferas continúa. Como parte integral de este compromiso se ha realizado un proceso de seguimiento minucioso de los resultados de la encuesta general del personal de 2012 en el que ha participado toda la organización; el proceso está a punto de terminar; se llevará a cabo una labor similar en relación con la encuesta de 2014, que se realizará en octubre.
	41. Dotar al FIDA de instrumentos y recursos para promover la competencia en cuestiones de género y la igualdad de género en sus políticas de gestión de recursos humanos, así como el equilibrio de género y la distribución geográfica equitativa en su dotación de personal.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	<p>En coordinación con el Grupo temático sobre género se ha elaborado —y se está impartiendo— capacitación, tanto en la Sede como sobre el terreno, con el fin de promover una mayor conciencia de la función que las relaciones de género desempeñan para lograr resultados satisfactorios en el desarrollo rural y fomentar el reconocimiento y la apreciación de las cuestiones de género y las prácticas óptimas pertinentes en el lugar de trabajo.</p> <p>Se impartió con buenos resultados un curso piloto sobre el liderazgo de la mujer, en el que participó la asesora superior en temas de género del FIDA. Las participantes acordaron establecer una red de mujeres dirigentes y colaborar para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. La HRD revisará esta experiencia piloto y la volverá a proponer.</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2º trimestre de 2014	Observaciones
				<p>Los requisitos de mantener el equilibrio de género y una distribución geográfica equitativa en la dotación de personal se incorporan a las políticas de recursos humanos cada vez que estas se revisan.</p> <p>En estrecha consulta con el Grupo temático sobre género se ha elaborado un marco revisado de competencias, en el que se han tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. En particular se ha revisado el proceso de selección de personal, que se ha modificado para prestar mayor atención a la distribución equitativa por sexo.</p>
	<p>42. Al tiempo que se mantiene la alineación con el régimen común de las Naciones Unidas, seguir explorando la posibilidad de instaurar un sistema flexible de remuneración y prestaciones en el FIDA a fin de asegurar, como medio de alcanzar los objetivos de eficiencia institucional, que se establezcan niveles adecuados de remuneración y sistemas de recompensa basados en el desempeño para todo el personal del FIDA. Ello comprendería varias iniciativas, entre otras cosas, participar activamente en el Comité de Estudio de los Sueldos Locales en Roma (2011-2012) de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) en relación con los sueldos del personal de la categoría de servicios generales, exhortar a la CAPI a asegurar unos niveles adecuados de remuneración a nivel de cuadro orgánico y ensayar, en colaboración con la CAPI, un modelo de remuneración en función del desempeño.</p>	<p>En curso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9 	Verde	<p>Se ha completado el estudio sobre los sueldos locales del personal del cuadro de servicios generales, y los resultados se han aplicado. La escala de sueldos del personal de servicios generales se redujo en un 9,2 % para el personal de nueva contratación y los sueldos ya vigentes del personal de servicios generales se congelaron hasta que la nueva escala de sueldos se equipare, con el tiempo, con la escala anterior.</p> <p>Se ha instituido un marco de recompensas y reconocimiento y las primeras recompensas a la actuación profesional se anunciaron en julio de 2014.</p> <p>En 2013, la CAPI emprendió una revisión exhaustiva del régimen común de remuneración de las Naciones Unidas, cuyos resultados se presentarán a la Asamblea General a finales de 2015. El FIDA participa activamente en esta labor, por ejemplo acogiendo en su Sede, en julio de 2014, el 79º período de sesiones de la CAPI. El FIDA también está representado en los grupos de trabajo de la CAPI, en el grupo estratégico del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación y en la Red de Recursos Humanos.</p>
Modelo financiero del FIDA	<p>43. Poner en práctica, a partir del 1 de enero de 2013, un modelo financiero mejorado basado en un principio de flujo de efectivo sostenible. Con esta finalidad se potenciará la capacidad de la División de Servicios de Tesorería y se realizará un examen del modelo financiero vigente para aumentar su flexibilidad, solidez y alineación con los modelos de previsión financiera utilizados por otras IFI.</p>	<p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité de Auditoría - Junta Ejecutiva de abril de 2013 - Revisión a mitad de período de la FIDA9 	Verde	<p>Se ha elaborado el modelo basado en el principio de flujo de efectivo sostenible. El modelo ha sido objeto de auditoría (por auditores externos) y los procedimientos conexos se han documentado.</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2º trimestre de 2014	Observaciones
	44. Presentar una propuesta a la Junta Ejecutiva sobre el ejercicio futuro de la facultad para contraer compromisos anticipados, una vez que se haya aplicado cabalmente el principio de flujo de efectivo sostenible. Hasta entonces, el ejercicio y la aprobación de la facultad para contraer compromisos anticipados, así como la presentación de informes al respecto, no sufrirán cambios.	2013 - Propuesta al Comité de Auditoría - Junta Ejecutiva, en 2013	Verde	Se ha elaborado una metodología basada en el principio de flujo de efectivo sostenible, que fue aprobada por la Junta Ejecutiva en abril de 2013.
	45. Presentar una propuesta a la Junta Ejecutiva sobre cómo se gestionará, a partir de la FIDA10, la responsabilidad de la compensación por la carga del principal que deje de recibirse a raíz de la adopción del marco de sostenibilidad de la deuda.	2013 - Propuesta al Comité de Auditoría - Junta Ejecutiva, en 2013	Verde	Se elaboró la metodología para la compensación como consecuencia de la aplicación del marco de sostenibilidad de la deuda y se redactó el correspondiente documento, cuya versión actualizada fue examinada por el Comité de Auditoría en noviembre de 2013; la Junta Ejecutiva ratificó el documento en diciembre de 2013 con el fin de presentarlo a la Consulta sobre la FIDA10 en octubre de 2014 y al Consejo de Gobernadores en su período de sesiones de febrero de 2015.
Movilización de recursos internos	46. Aumentar los recursos internos disponibles para apoyar el programa de préstamos y donaciones del Fondo durante el período de la FIDA9 de conformidad con la decisión adoptada en el 104º período de sesiones de la Junta Ejecutiva de efectuar un examen exhaustivo de las Políticas y Criterios en materia de Préstamos del FIDA en 2012, y de alinear en la mayor medida posible las condiciones crediticias del FIDA con las de la Asociación Internacional de Fomento y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, teniendo en cuenta la especificidad del Fondo según se indica en el Convenio Constitutivo del FIDA.	A partir de 2013 - Propuesta presentada a la Junta Ejecutiva en 2012	Verde	Se realizó un examen exhaustivo y se redactó el documento correspondiente, que fue ratificado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2012 y aprobado por el Consejo de Gobernadores en febrero de 2013.
	47. Acrecentar los recursos internos del FIDA solicitando el pago de los atrasos tanto en el reembolso de los préstamos como en el abono de las contribuciones, y estudiando la posibilidad de recurrir al pago anticipado de los préstamos con los Estados miembros prestatarios que estén interesados.	En curso - Propuesta al Comité de Auditoría y a la Junta Ejecutiva, según proceda	Amarillo	Se ha estudiado con varios prestatarios la posibilidad de aplicar el pago anticipado de los préstamos, pero no se ha seguido adelante con esta idea porque no resultaría muy ventajoso para los recursos internos. Se ha realizado un seguimiento puntual de los atrasos en el reembolso de los préstamos y el abono de las contribuciones. En los últimos años se ha registrado un nivel mínimo de atrasos pendientes en relación con los reflujos totales, debido en parte a una reprogramación activa de la deuda con tres prestatarios.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2° trimestre de 2014	Observaciones
Nuevos donantes soberanos y otras opciones de modalidades de financiación	48. Lograr que Estados o agrupaciones de Estados no miembros del FIDA hagan contribuciones al Fondo o ingresen en él.	En curso - Propuesta al Consejo de Gobernadores y a la Junta Ejecutiva, según proceda	Verde	Vanuatu, Tuvalu y Nauru entraron a formar parte del FIDA en 2013; la Federación de Rusia, en 2014. La decisión de Australia de volver a formar parte del FIDA ha quedado en suspenso por indicación del nuevo gobierno. Nueva Zelanda volvió a participar en el FIDA con una promesa de contribución a la FIDA9. Otros países han establecido contacto con el FIDA o bien este se ha puesto en contacto con ellos, a saber: Belarús, Eslovaquia, Micronesia, Montenegro, Singapur y Ucrania.
	49. Estudiar la posibilidad de obtener financiación de otras fuentes que se deberán presentar a la Junta Ejecutiva, a condición de que los acuerdos conexos no acarreen consecuencias para la gobernanza del Fondo.	En curso - Propuesta a la Junta Ejecutiva, según proceda	Verde	Se ha llevado a cabo una extensa labor en el marco de la Iniciativa de movilización de recursos adicionales en lo que se refiere a entablar contactos con posibles fuentes, coordinarse con otros organismos que comparten objetivos parecidos y conceptualizar internamente las modalidades viables. Están en marcha negociaciones y estudios en este sentido. En el tercer período de sesiones de la Consulta sobre la FIDA10, en octubre de 2014, se presentará un documento con propuestas concretas. Las negociaciones con el Banco de Desarrollo KfW van por buen camino y han supuesto un proceso de aprendizaje enriquecedor para todos los departamentos involucrados. La dirección espera presentar la propuesta de empréstito a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2014 para aprobación. El FIDA sigue afianzando las nuevas asociaciones que ha entablado para movilizar recursos; se están generando más fondos para la reducción de la pobreza rural, en particular mediante los memorandos de entendimiento firmados con la Fundación Bill y Melinda Gates, Unilever e Intel Corporation, y se están estudiando nuevas asociaciones con varias multinacionales agroindustriales interesadas en aumentar su nivel de abastecimiento de los pequeños agricultores.
Evaluación del impacto	50. Aumentar el nivel de cumplimiento del requisito de que los proyectos cuenten con un estudio de referencia antes de que finalice el primer año de ejecución.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	De un total de 260 proyectos en curso, alrededor de 150 disponen actualmente de estudios de referencia. El FIDA tiene previsto alcanzar la meta fijada para la presentación de bases de referencia (40 % de todos los proyectos) y estudios finales (95 % de los estudios de referencia). La mayor dificultad estriba en que el presupuesto destinado al diseño no es suficiente para financiar estudios de referencia. Se han establecido los recursos internos necesarios en materia de SyE y evaluación del impacto y se ha comenzado a impartir asesoramiento especializado al respecto en algunos proyectos que se hallan en distintas etapas del ciclo de ejecución.
	51. Tratar activamente de entablar asociaciones con instituciones especializadas en evaluación del impacto y movilizar recursos para desarrollar capacidad interna suficiente para llevar a cabo y gestionar la labor de evaluación del impacto.	En curso - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	Están vigentes las asociaciones con: el Grupo de Armonización en materia de SyE; la Iniciativa internacional para la evaluación del impacto (3ie); el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI); la Universidad de Wageningen; el Real Instituto Tropical (KIT); el Centro para la innovación en desarrollo (CDI); la Corporación Financiera Internacional; la Universidad de East Anglia (UEA); la Alianza para las políticas económicas (PEP), y el Instituto Internacional para el Análisis de Sistemas Aplicados (IIASA). Se están entablando nuevas asociaciones con: el Centro para la Acción Global Eficaz (CEGA); la Universidad de California; Oxfam; el Comité de Bangladesh para el Progreso Rural (BRAC), y la Agencia para la cooperación técnica y el desarrollo (ACTED).

Esfera de reforma	Compromisos principales	Plazo y presentación de informes	Situación 2° trimestre de 2014	Observaciones
	52. Presentar un documento a la Junta Ejecutiva a título informativo sobre la metodología que el FIDA utilizará para llevar a cabo las evaluaciones del impacto y medir los nuevos indicadores del nivel de impacto introducidos en el MMR para 2013-2015.	Diciembre de 2012 - Documento presentado a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2012	Verde	Concluido.
	53. Durante el período de la FIDA9, realizar unos 30 estudios de impacto, sintetizar los resultados y presentar informes al respecto. En tres a seis de ellos se utilizarán pruebas de control aleatorias y otras metodologías rigurosas similares, en función de las posibilidades de reparto de costos y del interés y la disponibilidad de instituciones especializadas en evaluaciones del impacto para prestar apoyo a esta actividad.	A partir de 2013 - De 2014 en adelante se presentará a la Junta Ejecutiva un informe sobre los resultados del FIDA en esta esfera.	Verde	Se realizó un análisis del inventario de encuestas realizadas en el marco del RIMS con el fin de seleccionar los 24 proyectos que se someterían a una evaluación del impacto <i>ex post</i> . Se seleccionaron seis proyectos que serán objeto de estudios aleatorizados comparativos en el contexto del servicio de financiación de estudios temáticos sobre innovación agrícola de 3ie (financiado con USD 10 millones por el Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional y la Fundación Bill y Melinda Gates). Estos proyectos se han hermanado con instituciones de investigación de renombre internacional (entre otras, el IFPRI, la Universidad de Wageningen y la Universidad de California), que realizarán los estudios de impacto. También se está prestando apoyo al diseño de estudios aleatorizados comparativos en el contexto del ASAP.
Comunicación de los resultados	54. Revisar y consolidar los mecanismos de presentación de informes sobre los resultados a los órganos rectores, con miras a elaborar reseñas más sucintas que se centren en el impacto y los efectos directos conseguidos.	Abril de 2013 - Propuesta presentada a la Junta Ejecutiva en abril de 2013	Verde	Este compromiso asumido en el ámbito de la FIDA9 se llevó a la práctica antes de lo previsto. La Junta Ejecutiva, en su período de sesiones de septiembre de 2012, ratificó las propuestas de la dirección para consolidar la presentación de resultados a los órganos rectores.
	55. Informar anualmente a la Junta Ejecutiva y al Comité de Evaluación sobre los resultados conseguidos respecto de los indicadores y objetivos del MMR (2013-2015), mediante el RIDE.	A partir de 2013 - Anualmente, por medio del RIDE - Revisión a mitad de período de la FIDA9	Verde	En diciembre de 2013 se presentó a la Junta un RIDE simplificado sobre los resultados conseguidos respecto de los indicadores del MMR.
	56. Informar anualmente a la Junta Ejecutiva, por conducto del Comité de Auditoría, sobre las actividades de gestión del riesgo institucional en el FIDA.	Anual - Informes anuales al Comité de Auditoría - Se presentará a la Junta Ejecutiva un informe anual sobre las actividades de gestión del riesgo en el FIDA.	Verde	En vista de la ratificación por la Junta Ejecutiva (en septiembre de 2012) de la propuesta de la dirección para consolidar la presentación de resultados a los órganos rectores (véase el compromiso número 54), el Informe anual sobre las actividades de gestión del riesgo dejará de elaborarse. En consonancia con su Política sobre gestión del riesgo institucional, el FIDA mantiene, gracias al Comité de Gestión del Riesgo Institucional, presidido por el Vicepresidente del Fondo, un enfoque proactivo en este tema, mediante el que los riesgos institucionales se evalúan y se notifican a la dirección trimestralmente en el contexto del proceso institucional de examen de los resultados.

Proyecto de mandato del grupo de trabajo sobre la gobernanza del FIDA

Grupo de trabajo sobre cuestiones de gobernanza

Antecedentes

1. En su 111^o período de sesiones, celebrado en abril de 2014, la Junta Ejecutiva del FIDA examinó las conclusiones de la evaluación a nivel institucional sobre las reposiciones del FIDA (CLER). Durante los debates sobre la estructura de gobernanza del FIDA y la participación y la representación de los Estados miembros del Fondo en los procesos de gobernanza y en las consultas sobre las reposiciones, se convino en que sería pertinente examinar el sistema de listas, en particular con respecto a la representación efectiva de los Estados miembros en los órganos rectores del FIDA. Se consideró que debía examinarse asimismo la duración de los ciclos de reposición.
2. La CLER también se examinó en el segundo período de sesiones de la Consulta sobre la FIDA10, en junio de 2014, y tanto la Junta Ejecutiva como los miembros de la Consulta respaldaron ampliamente la propuesta de establecer un grupo de trabajo de miembros encargado, en el intervalo entre consultas, de abordar las cuestiones de gobernanza.
3. En el segundo período de sesiones de la Consulta sobre la FIDA10 se convino en que la dirección elaborara el proyecto de mandato del grupo de trabajo, que se examinaría en el tercer período de sesiones, en octubre. Partiendo de estas premisas, se proponen el proyecto de mandato, el método de trabajo y la composición siguientes:

Mandato

4. Se establecerá un grupo de trabajo en el intervalo entre consultas para que examine las cuestiones de gobernanza. En particular, el grupo de trabajo:
 - a. examinará y evaluará las recomendaciones relativas a la gobernanza derivadas de la CLER, en particular por lo que se refiere a la estructura, la idoneidad y la pertinencia del sistema de listas del FIDA;
 - b. examinará y evaluará la composición y la representación de las consultas sobre las reposiciones, así como la duración de los ciclos de reposición a partir de la FIDA11, y
 - c. presentará propuestas en relación con los puntos a) y b) anteriores, que se someterán al examen del Consejo de Gobernadores, según proceda.
5. En el desempeño de su labor, el grupo de trabajo también podrá examinar las prácticas vigentes en otras instituciones financieras internacionales con respecto a la estructura de gobernanza, los procedimientos de reposición y la composición.

Composición

6. [Por determinar]

Método de trabajo y calendario

7. El proyecto de propuesta se examinará en el tercer período de sesiones de la Consulta sobre la FIDA10, en octubre de 2014. Una vez sea refrendado por la Consulta sobre la FIDA10, la presente propuesta se incluirá en el informe final de la Consulta que se presentará al Consejo de Gobernadores en febrero de 2015 para aprobación. Antes del período de sesiones que la Consulta sobre la FIDA10 celebrará en diciembre, los Coordinadores de las Listas deberán presentar al Secretario del FIDA los candidatos de sus respectivas listas a miembros del grupo de trabajo, para que puedan incluirse en el informe final de la Consulta. El Consejo de Gobernadores aprobará el mandato y la composición del grupo de trabajo que

realizará su labor en el intervalo entre consultas. Posteriormente, el grupo de trabajo celebrará su primera reunión, durante la que elegirá a uno de sus miembros como presidente.

8. Una vez establecido, el grupo de trabajo presentará un informe sobre los resultados de sus deliberaciones y las recomendaciones correspondientes en el 39º período de sesiones del Consejo de Gobernadores, que se celebrará en febrero de 2016, con el fin de que este adopte las resoluciones que considere apropiadas.

Programa del FIDA para la mejora de la nutrición

1. En el FIDA, la nutrición siempre ha sido motivo de preocupación. En 1977, el Convenio Constitutivo del FIDA instaba a mejorar el nivel de nutrición de las poblaciones más pobres; en el período de la Décima Reposición, el FIDA, con su actividad crediticia, seguirá subrayando la importancia de mejorar la nutrición para lograr sus objetivos institucionales.

Labor futura del FIDA

2. El enfoque del FIDA se basa en la amplia comprensión de otras maneras, además del aumento de la producción y la productividad, en que la agricultura puede contribuir a mejorar la nutrición.
3. El FIDA procura incorporar sistemáticamente la nutrición en las actividades de desarrollo agrícola y rural en lugar de diseñar intervenciones autónomas en esa esfera.
4. Los ajustes específicos que habrá que introducir en las políticas, las inversiones y los programas para mejorar la nutrición dependerán de la dinámica del problema nutricional concreto y del contexto en que se enmarque. Sin embargo, el objetivo principal en materia de nutrición será el mismo en todo momento: mejorar la alimentación de todas las personas a lo largo de su vida y crear una agricultura y unos sistemas alimentarios más propicios y sensibles a la cuestión de la nutrición.
5. Para incorporar plenamente la nutrición en las actividades es necesario adoptar, desde el principio, una perspectiva nutricional en todas las etapas de un proyecto, de modo que su diseño, ejecución, gestión, seguimiento y sistema de medición de los resultados tengan por objeto lograr el máximo impacto en la nutrición. De esta forma el FIDA se asegura de que el proyecto no tenga efectos negativos imprevistos en la situación nutricional (por ejemplo, una intervención agrícola que aumente la carga de trabajo de las mujeres). Es posible incorporar actividades y objetivos de nutrición específicos en los proyectos y las estrategias en los países, como ya es práctica habitual con las cuestiones de género y la sostenibilidad ambiental. El FIDA colaborará estrechamente con los asociados locales para que el diseño y las modalidades operacionales sean coherentes con el contexto nacional.
6. El FIDA ya ha adoptado medidas importantes para cumplir su compromiso en favor de un desarrollo agrícola y rural que tenga en cuenta la nutrición:
 - a) **Inversiones.** El FIDA financia, mediante préstamos y donaciones, actividades concretas que pueden dar una nueva forma a la agricultura y los sistemas alimentarios a fin de mejorar la nutrición. En colaboración con sus asociados en los países, el FIDA presta apoyo a todo ese proceso, desde la concepción y el diseño hasta la ejecución, pasando por la supervisión y la evaluación.
 - b) **Asociaciones y actuación normativa.** El FIDA promueve la colaboración y el diálogo entre los asociados interesados, en particular los ministerios de agricultura y salud, y otras instancias gubernamentales y sociales. De este modo puede fortalecerse la comprensión, impulsar la colaboración y la convergencia, y promover el establecimiento de vínculos operacionales para que la agricultura tenga en cuenta la nutrición. Las asociaciones son una parte esencial de la estrategia de ampliación de escala del FIDA. Mediante la colaboración con asociados, el Fondo potencia el impacto y refuerza la sostenibilidad de sus inversiones.
 - c) **Conocimientos.** El FIDA está fomentando la base de conocimientos sobre políticas y programas para una agricultura sensible a la cuestión de la nutrición, en particular extrayendo enseñanzas del seguimiento y la evaluación de sus propias inversiones. El FIDA utiliza estos datos empíricos

para mejorar el diseño y la gestión de los proyectos, el diálogo sobre políticas y los resultados. Además, recurre a otras comisiones y acervos de conocimientos y colabora con otras instituciones con conocimientos de investigación especializados, como los centros nacionales de investigación agrícola o institutos internacionales, entre ellos los que forman parte del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GICAI). Con la financiación del Gobierno de Alemania, el FIDA está elaborando un instrumento para diseñar cadenas de valor que tengan en cuenta la nutrición en dos países de ingresos medios, con lo que ampliará sus conocimientos especializados y mejorará la cooperación Sur-Sur.

- d) **Actividades de promoción.** Mediante su participación en la Iniciativa SUN para el fomento de la nutrición y otras iniciativas y la colaboración con otras organizaciones, el FIDA enlaza la promoción mundial, la alineación estratégica y las asociaciones con las intervenciones adoptadas a nivel nacional y adopta un papel activo en los planos mundial y local con respecto a la cuestión de una agricultura que tenga en cuenta la nutrición. En 2013, el FIDA participó en la histórica cumbre sobre "Nutrición para el Crecimiento" y recientemente ha colaborado con los organismos con sede en Roma para formular recomendaciones técnicas sobre las metas y los indicadores de la agenda para el desarrollo después de 2015 relativos a la alimentación, la nutrición y la sostenibilidad.

Medición de resultados y promoción de iniciativas sobre nutrición

7. El Fondo exige que en cada proyecto se aplique un marco de evaluación común, el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS), que utiliza la malnutrición crónica como un indicador fijo. Actualmente, se está revisando el RIMS para que mida también la diversidad del régimen alimentario en los hogares, un factor que contribuye a la buena nutrición y refleja la labor del FIDA en la agricultura y los sistemas alimentarios. En muchos proyectos se llevan a cabo otros estudios y evaluaciones que facilitan más información sobre el modo de mejorar el diseño, la gestión y el impacto de los proyectos.
8. Para intensificar el compromiso con la nutrición hay que aumentar en consecuencia la capacidad. Con el respaldo de una donación plurianual del Gobierno del Canadá, el Fondo está reforzando su capacidad técnica para apoyar la integración de la nutrición en el diseño y la supervisión de las operaciones. Con esta donación, el FIDA puede proporcionar recursos y apoyo adicionales a los gerentes de los programas en los países y a otros funcionarios de la organización para que integren la nutrición en su trabajo con mayor eficacia.
9. Se necesitarán más recursos para respaldar las iniciativas de los países en los planos nacional y local, con el objetivo de aumentar la atención que la agricultura presta a la nutrición, mejorar la capacidad de análisis, diseño, coordinación, ejecución y evaluación y financiar las inversiones por cuenta propia.
10. Gracias a su renovado interés en la nutrición, el FIDA está afianzando su compromiso con la misión que se le ha encomendado, al tiempo que consolida su propia experiencia, conocimientos especializados y ventajas comparativas. Los desafíos son grandes, pero los beneficios son aún mayores. Hacer que la agricultura y los sistemas alimentarios tengan más en cuenta la nutrición contribuirá a mejorar los medios de vida y la nutrición de los pequeños agricultores y la población rural pobre y, por tanto, a lograr la misión primordial del FIDA. Sin embargo, esta labor tiene ramificaciones que van mucho más allá de las pequeñas explotaciones agrícolas del mundo en desarrollo: la inversión en una agricultura sensible a la cuestión de la nutrición aporta beneficios a toda la sociedad, tanto en las zonas urbanas como en las rurales, y contribuye a la estabilidad, la salud y el crecimiento y desarrollo social y económico de todos los países.

Lista de documentos presentados a la Consulta y otros documentos de referencia puestos a su disposición

IFAD10/1/R.2	Situación del FIDA a mitad de período de la Novena Reposición Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2012 (ARRI)
IFAD10/1/R.3	Informe sobre el estado de las contribuciones de los donantes a la Novena Reposición de los Recursos del FIDA Períodos de sesiones, plan de trabajo y temas de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA
IFAD10/2/R.2	Visión estratégica del FIDA 2016-2025: favorecer una transformación rural integradora y sostenible
EB 2014/111/R.3 + Add.1	Evaluación a nivel institucional de las reposiciones del FIDA
EC 2014/83/W.P.3	Síntesis de evaluación sobre la actuación del FIDA en relación con los países de ingresos medios
IFAD10/2/R.3	Mejorar el modelo operativo del FIDA para favorecer una transformación rural integradora y sostenible
IFAD10/2/R.4	Programa de trabajo para la FIDA10
IFAD10/2/R.5	Marco financiero de la FIDA10
IFAD10/2/R.6	Proyecto de resolución sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA
IFAD10/3/R.2	Ampliación de escala de los resultados orientados al impacto
IFAD10/3/R.3	Marco de medición de los resultados de la FIDA10 para 2016-2018
IFAD10/3/R.4	Examen del estado del marco de sostenibilidad de la deuda
IFAD10/3/R.5	Opciones de financiación del FIDA después de 2015
IFAD10/3/R.6	Proyecto de informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA
IFAD10/3/R.7	Proyecto de resolución revisado sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA
IFAD10/3/R.8	Tipos de cambio para la Décima Reposición de los Recursos del FIDA