

Signatura: IFAD11/1/R.2
Tema: 3 a)
Fecha: 19 de enero de 2017
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Situación del FIDA a mitad de la Décima Reposición

Nota para los miembros de la Consulta

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Périn Saint-Ange

Vicepresidente Adjunto
Departamento de Administración de Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2448
Correo electrónico: p.saintange@ifad.org

Lakshmi Menon

Vicepresidenta Adjunta
Departamento de Servicios Institucionales
Tel.: (+39) 06 5459 2880
Correo electrónico: l.menon@ifad.org

Mikio Kashiwagi

Vicepresidente Adjunto Interino
Oficial Principal de Finanzas y Contralor Principal
Departamento de Operaciones Financieras
Tel.: (+39) 06 5459 2403
Correo electrónico: m.kashiwagi@ifad.org

Paul Winters

Director
División de Investigación y Evaluación del Impacto
Oficial encargado
Departamento de Estrategia y Conocimientos
Tel.: (+39) 06 5459 2403
Correo electrónico: p.winters@ifad.org

Luis Jiménez-McInnis

Director
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos
Tel.: (+39) 06 5459 2705
Correo electrónico: l.jimenez-mcinnis@ifad.org

Envío de documentación:

William Skinner

Jefe
Oficina de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2974
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Primer período de sesiones de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA

Roma, 16 y 17 de febrero de 2017

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	ii
Resumen	iii
Situación del FIDA a mitad de período de la Décima Reposición	1
I. Introducción: La visión estratégica del FIDA en el contexto mundial actual y emergente	1
A. El contexto estratégico de la FIDA10	1
B. Marco Estratégico del FIDA (2016-2025)	3
C. El FIDA en el contexto de la agenda mundial para el desarrollo sostenible	5
II. Ampliación del programa de trabajo del FIDA para satisfacer las demandas mundiales	6
A. Programa de préstamos y donaciones y programa de trabajo de la FIDA9	6
B. Ejecución del programa de préstamos y donaciones y el programa de trabajo en el primer año de la FIDA10	9
C. Contribuciones de los donantes, empréstito soberano, Marco de Sostenibilidad de la Deuda y nuevas opciones de financiación	11
D. Asociaciones estratégicas y movilización de recursos	12
III. Mejorar la calidad y el impacto del programa de trabajo del FIDA	17
A. Refuerzo del modelo operativo del FIDA	17
B. Enfoques diferenciados para los países con situaciones de fragilidad, los países de ingresos bajos y los países de ingresos medios, con inclusión de la reforma del PBAS	25
C. Eficacia de las actividades de desarrollo en la FIDA9	26
D. Aplicación de un Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA	31
IV. Ser más inteligente: gestionar las actividades del FIDA de forma más eficiente	34
A. Aumentar la capacidad del personal del FIDA para hacer frente a los desafíos mundiales	34
B. Aprovechar los conocimientos para seguir mejorando la calidad	38
C. Intensificar la capacidad y la gestión financieras del FIDA	39
D. Prestación de servicios más eficiente	43
E. Mejorar la estructura de gobernanza del FIDA	45
V. Conclusiones y perspectivas para 2017 y 2018	46
Anexos	
Anexo I: Iniciativa para la Evaluación del Impacto en el marco de la FIDA9: síntesis de las enseñanzas extraídas y los avances registrados	47
Anexo II: Informe sobre los compromisos asumidos para la FIDA10 y situación hasta la fecha	53
Anexo III: Informe sobre los compromisos asumidos para la FIDA9 y situación hasta la fecha	74

Acrónimos y siglas

ADM	División de Servicios Administrativos
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
ASAP2	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (fase 2)
BOD	Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo
CFS	División de Servicios Financieros y del Contralor
CLEE	evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA
COM	División de Comunicaciones
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CSA	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
CSD	Departamento de Servicios Institucionales
ECD	División de Medio Ambiente y Clima
EMC	Comité de Gestión Ejecutiva
EMP	examen a mitad de período
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA10	Décima Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA9	Novena Reposición de los Recursos del FIDA
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FMD	División de Servicios de Gestión Financiera
FOD	Departamento de Operaciones Financieras
FSU	Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno
GAFSP	Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria
QAG	Grupo de Garantía de Calidad
GER	División de Actuación a Nivel Mundial e Investigación
GKS	División de Actuación a Nivel Mundial, Estrategia y Conocimientos
GPP	gerente del programa en el país
GRIPS	Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones
HRD	División de Recursos Humanos
ICT	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
IEI-FIDA9	Iniciativa para la Evaluación del Impacto en el marco de la FIDA9
IFI	institución financiera internacional
IFP	informe final del proyecto
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
LEG	Oficina del Asesor Jurídico
MMR	Marco de Medición de los Resultados
MSD	Marco de Sostenibilidad de la Deuda
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMC	Comité de Gestión de las Operaciones
ONU-SWAP	Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OPV	Oficina del Presidente y del Vicepresidente
OSC	Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas
OSR	organismos con sede en Roma
PBAS	Sistema de Asignación de Recursos Basado en los Resultados
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PRM	Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos
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
SEC	Oficina del Secretario
SKD	Departamento de Estrategia y Conocimientos
TRE	División de Servicios de Tesorería
WGG	Grupo de Trabajo Especial sobre Gobernanza

Resumen

El FIDA y el incipiente contexto mundial

1. La Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10) comenzó en 2014, en un momento de optimismo generalizado ante las perspectivas de desarrollo. Se habían realizado enormes avances con respecto a los distintos Objetivos de Desarrollo del Milenio, entre otros, haber reducido la pobreza extrema en más de la mitad, haber triplicado el número de personas pertenecientes a la clase media en los países en desarrollo y haber logrado que disminuyera casi a la mitad la proporción de personas subnutridas. Los precios relativamente elevados de los alimentos, el aumento de la población urbana con una creciente necesidad de alimentos, incluidos los de más alto valor, así como una economía rural en transformación en el contexto de la transformación general de las economías nacionales de los países en desarrollo han generado nuevas oportunidades para los pequeños agricultores. Tomados en conjunto, estos cambios plantean nuevos retos, pero también brindan una oportunidad única de dirigir los esfuerzos a impulsar la función que la agricultura desempeña en el proceso de crecimiento económico y de hacer que los beneficios de este sean verdaderamente inclusivos, tal como se destaca en el *Informe sobre el desarrollo rural 2016*. La transformación rural inclusiva tiene la capacidad de sacar a cientos de millones de personas de la pobreza y la inseguridad alimentaria.
2. En ese contexto, los líderes mundiales acordaron en 2015 la ambiciosa Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en los que se pide erradicar la pobreza (ODS 1) y poner fin al hambre y la malnutrición, lograr la seguridad alimentaria y promover la agricultura sostenible (ODS 2). La Agenda 2030 es universal y tiene como finalidad erradicar la pobreza y el hambre en todo el mundo.
3. Sin embargo, a pesar de los logros alcanzados hasta la fecha, el número de personas que viven en condiciones de pobreza extrema sigue siendo inaceptablemente elevado, que en 2015 se situaba en 836 millones. En todas las regiones del mundo, los índices de pobreza e inseguridad alimentaria son más altos en las zonas rurales, en las que reside el 75 % de la población extremadamente pobre. Asimismo, las crisis mundiales (por ejemplo, el cambio climático, la migración y el desplazamiento forzoso) están perjudicando gravemente a las zonas rurales y las desigualdades entre los ámbitos rural y urbano ponen en peligro los progresos en el desarrollo.
4. Por tanto, no es posible la consecución de los ODS si no se invierte de forma estratégica en las zonas rurales. La singular función del FIDA como única institución financiera internacional (IFI) dedicada exclusivamente al desarrollo de las zonas rurales es, en estos momentos, más importante que nunca. Tanto su cartera como los cuatro decenios de conocimientos acumulados en este ámbito han de ponerse al servicio de las iniciativas mundiales dirigidas a erradicar definitivamente el hambre y la pobreza extrema.
5. Durante la formulación de la Agenda 2030, el FIDA ayudó a los Estados Miembros a que elaboraran objetivos específicos relacionados con los pequeños agricultores y otras personas del medio rural, y se emprendió la FIDA10 teniendo bien presente la importancia de consolidar los progresos realizados durante la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9), a fin de prepararse para los desafíos futuros. Con el propósito de potenciar los efectos de las inversiones del FIDA en la población rural, en la FIDA9 se formularon innovaciones con respecto al método de medición de los resultados empleado por el Fondo, que dejaba de centrarse en los productos, es decir, el "número de beneficiarios", para utilizar un indicador del impacto, que consiste en el número de personas que han salido de la pobreza. Durante la FIDA10 se están extrayendo enseñanzas importantes de aquella experiencia y se están impulsando cambios en la forma de trabajar del

FIDA; asimismo, se está estimulando el diálogo entre las instituciones de desarrollo que se enfrentan a los mismos problemas y tienen interés por aprender de la labor del Fondo.

6. En la FIDA9 se incorporaron varias iniciativas relacionadas con las esferas prioritarias de la igualdad de género, el cambio climático y la nutrición, así como la creación de asociaciones. En la FIDA10 se están consolidando esas iniciativas a la vez que se promueven el proceso de descentralización y la reforma institucional, más amplia, que comenzaron durante la FIDA9, con objeto de aumentar la eficiencia del Fondo y consolidar las mejoras realizadas en su modelo financiero y seguir mejorando la eficacia de sus actividades para el desarrollo.

Cambiar el planteamiento habitual

7. Existe un consenso generalizado acerca de que no se lograrán los ODS con los planteamientos actuales¹ y de que no será suficiente proceder como de costumbre para alcanzar estos ambiciosos objetivos. Será necesario adoptar nuevas formas de pensar y de actuar. El FIDA se ha mantenido a la cabeza en este sentido, adoptando una serie de medidas durante los últimos tres ciclos de reposición con el propósito de cambiar su forma de trabajar, ampliar sus actividades y tratar de generar un mayor impacto.
8. En respuesta al aumento de los precios de los alimentos que se inició en 2007-2008 y a la crisis mundial del precio de los alimentos, en la Octava Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA8) el Fondo aumentó su programa de trabajo un 75 % y el número de personas que se beneficiaron de los proyectos financiados por el FIDA creció un 115 %. La supervisión directa de los proyectos alcanzó el 94 %. El FIDA adoptó un nuevo modelo operacional para abordar el programa de trabajo, mucho más extenso, y también puso en marcha un programa de cambio y reforma en 2009. Entre las numerosas medidas adoptadas para mejorar el impacto del FIDA a la vez que se hace el mejor uso posible de los recursos se encuentran la creación de un Departamento de Operaciones Financieras (FOD) y el refuerzo de la planificación financiera, el establecimiento de un Departamento de Servicios Institucionales (CSD) y un Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD), la primera auditoría de las funciones y el primer examen de la ampliación de escala por parte de una institución internacional de desarrollo. En 2012, el FIDA creó el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) que en la actualidad se considera el programa de referencia para la incorporación de las cuestiones climáticas en el sistema de las Naciones Unidas².
9. Durante la FIDA9 y la FIDA10, el Fondo ha aumentado su presencia en los países en los que trabaja y en la actualidad tiene 40 oficinas del FIDA en los países; asimismo, ha puesto en marcha la Iniciativa de Movilización de Recursos Adicionales, ha creado un marco para la toma de empréstitos soberanos y ha participado en una iniciativa de evaluación del impacto. Se prevé que el índice de eficiencia del FIDA relativo a 2017 se sitúe en el 9,8 %, en comparación con el 16,4 % de 2007. Se están llevando a cabo otras iniciativas encaminadas a mejorar la capacidad en materia de gestión financiera de proyectos. Estos y otros logros ponen de manifiesto que el FIDA ha venido trabajando a mayor escala, mejor y de forma más inteligente durante años, y que está preparado para redoblar sus esfuerzos.
10. Basándose en la visión estratégica de la Consulta sobre la FIDA10, en el quinto Marco Estratégico del Fondo se refleja la importancia de la transformación rural en el cambiante contexto mundial y la necesidad de que el FIDA tenga una función más destacada dada su ventaja comparativa en este ámbito. Asimismo, en el Marco Estratégico se articula la contribución de los proyectos respaldados por el

¹ Véase Homi Kharas, John McArthur, Geoffrey Gertz y Lorenz Noe, *Ending Rural Hunger: 2016 Update: Progress Toward SDG 2*, Washington, D.C.: Brookings Institution, 2016.

² www.ifad.org/documents/10180/343a2ddc-4067-422c-b99c-1c326b01f76e (disponible solo en inglés).

FIDA a los objetivos de la Agenda 2030 y al Acuerdo de París en virtud de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Por último, se adapta la labor del FIDA al nuevo marco de financiación para el desarrollo según lo descrito en la Agenda de Acción de Addis Abeba, en la que se reconoció al Fondo por “movilizar inversiones para posibilitar que las personas que viven en la pobreza mejoren su seguridad alimentaria y nutrición, aumenten sus ingresos y fortalezcan su resiliencia”.

11. En el Marco Estratégico, que refleja varios años de crecimiento y reforma, se afirma que el FIDA está preparado para redoblar sus esfuerzos por ayudar a los países a que cumplan sus prioridades relativas a la Agenda 2030. Para ello, el FIDA debe trabajar a mayor escala, mejor y de forma más inteligente: a mayor escala mediante la movilización de más recursos destinados a la inversión; mejor mediante el refuerzo de la calidad de los programas en los países, y de forma más inteligente por medio del perfeccionamiento ulterior de su eficiencia y la obtención de resultados de forma más rentable.

Ampliación del programa de trabajo del FIDA para satisfacer las demandas mundiales

12. El FIDA es una organización única en su género con una función fundamental en la consecución de los ODS; sin embargo, debe disponer de los recursos financieros necesarios para aumentar su programa de trabajo y ampliar su programa de préstamos y donaciones. Con la FIDA9, el Fondo comenzó a ampliar su programa de préstamos y donaciones, una tendencia que se mantiene en la FIDA10. Durante la FIDA9 se ejecutó un programa de préstamos y donaciones³ que alcanzó la cifra récord de USD 3 100 millones y se superó la correspondiente al programa de la FIDA8, de USD 2 850 millones, y al objetivo de la propia FIDA9, de USD 2 950 millones. Dos factores decisivos de este aumento fueron la creación del ASAP y la adopción del empréstito soberano como instrumento de movilización de recursos.
13. La función del FIDA cada vez se centra más en movilizar recursos adicionales para los proyectos que financia, mediante la cofinanciación con fondos procedentes tanto de fuentes públicas como privadas. La movilización de una suma elevada de fondos procedentes de fuentes nacionales e internacionales permitió que el programa de trabajo total⁴ para la FIDA9 alcanzara los USD 7 170 millones, y superara la suma conseguida en la FIDA8, de USD 6 780 millones. Sumadas la FIDA8 y la FIDA9, la cuantía media de los proyectos de inversión se situó entre USD 63,3 millones y USD 69,6 millones lo que se tradujo en una mayor rentabilidad en el ciclo de los proyectos.
14. El FIDA trabaja en algunas de las zonas más remotas del mundo, donde otras instituciones de desarrollo raramente se atreven a intervenir. En consecuencia, un proyecto financiado por el FIDA puede actuar de catalizador que favorezca que otros asociados, de los sectores público y privado, inviertan en las zonas rurales. Ello es fundamental para impulsar la transformación rural inclusiva. Gracias a su experiencia de decenios en la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural, y a las sólidas relaciones que mantiene con los gobiernos y las poblaciones rurales y sus organizaciones, el FIDA se encuentra en unas condiciones óptimas para impulsar las inversiones en las zonas rurales con objeto de ayudar a los países a cumplir los ODS y conseguir que la Agenda 2030 sea una realidad.
15. A pesar de haber aumentado la cuantía de su programa de préstamos y donaciones y su programa de trabajo, el Fondo reconoce que la demanda de sus recursos por parte de los Estados Miembros supera la oferta y que necesitará disponer de más

³ El programa de préstamos y donaciones se define como el valor de los nuevos compromisos de préstamos y donaciones financiados con cargo a los propios recursos del FIDA, así como a los de otras instituciones gestionados por el Fondo.

⁴ El programa de trabajo se define como la suma del programa de préstamos y donaciones y la cofinanciación nacional e internacional.

fondos para ampliar el alcance y llegar a más personas del medio rural y aumentar su impacto. A la vez que se sigue centrando la atención en movilizar recursos básicos por medio de reposiciones, en las Consultas sobre la FIDA9 y la FIDA10 se alentó a la dirección a que estudiara las posibilidades que existían de intensificar los esfuerzos de movilización de recursos por parte del Fondo. Como respuesta, el FIDA puso en marcha la Iniciativa de Movilización de Recursos Adicionales en 2012 y elaboró un documento sobre las opciones de financiación para la Consulta sobre la FIDA10.

16. Se han realizado progresos con respecto a la movilización de contribuciones a las reposiciones, el impulso del programa de préstamos y donaciones mediante el empréstito soberano, y la ampliación del programa de trabajo gracias al aumento de los fondos suplementarios, al respaldo recibido de fundaciones y del sector privado y a la cofinanciación. Pese a la difícil situación financiera mundial, el FIDA ha recibido el firme apoyo de sus Estados Miembros, incluidos los países prestatarios: a 30 de septiembre de 2016, 100 países se habían comprometido a aportar USD 1 127 millones a la FIDA10. En ese mismo momento de la FIDA9 y la FIDA8, fueron 94 y 86 los países que se comprometieron a hacer aportaciones, respectivamente.
 17. El Fondo también ha definido mejor los mecanismos de cofinanciación, de conformidad con su compromiso de poner en práctica un enfoque de la movilización de este tipo de recursos. En general, y de acuerdo con las expectativas de superar la tasa de cofinanciación de 1:1,2 que se ha fijado como meta, la dirección tratará de ejecutar un programa de trabajo general de USD 7 300 millones aproximadamente en la FIDA10.
 18. Además, el FIDA está intensificando la atención que presta a las asociaciones y su planteamiento respecto de ellas (ODS 17). En efecto, el fortalecimiento de los resultados del FIDA por lo que hace a las asociaciones ha sido un tema central de la FIDA9 y la FIDA10, con hitos fundamentales como la creación de la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM), la aprobación de la Estrategia de Asociación del FIDA en 2012 y la incorporación de las asociaciones como un principio de la actuación del FIDA en el Marco Estratégico (2016-2025).
- Mejorar la calidad y el impacto del programa de trabajo del FIDA**
19. Además de aumentar el tamaño de la cartera, el Fondo ha introducido nuevos enfoques con objeto de transformar y mejorar la repercusión de su programa de trabajo. La innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala han sido decisivos para el FIDA desde hace mucho tiempo. Esto significa que cada dólar gastado tiene más impacto: ampliar, adaptar y mantener proyectos, programas y políticas eficaces por medio de asociaciones, el cambio institucional y organizativo y una mejor gestión de los resultados. En diciembre de 2015 se presentó ante la Junta Ejecutiva un nuevo Marco Operacional para la Ampliación de Escala de los Resultados; asimismo, en el último *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)* se confirma la notable mejora lograda en los resultados del Fondo con respecto a la promoción de innovaciones y la ampliación de escala. En efecto, la ampliación de escala fue el aspecto para el que la mayor proporción de proyectos se clasificó como satisfactorios o muy satisfactorios en el período comprendido entre 2012 y 2014.
 20. El FIDA tiene un enfoque holístico y centrado en las personas que atiende los problemas específicos de cada contexto a los que se enfrentan la población y las comunidades pobres de las zonas rurales. Por consiguiente, el Fondo entiende que, para producir un impacto incluso mayor, en los enfoques operacionales deberán tenerse en cuenta una serie de cuestiones transversales. Por ello, el Fondo ha concedido prioridad a la necesidad de incorporar en todas las actividades temas como la adaptación al cambio climático (ODS 13), la mejora de los efectos en la nutrición (ODS 2) y la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (ODS 5). Gracias al primer gran impulso que se imprimió a la cuestión de la

resiliencia al cambio climático en la FIDA9, el Fondo está en condiciones de cumplir su compromiso de incorporar las cuestiones relacionadas con el clima en la formulación de la totalidad de los proyectos de aquí a 2018. Por lo que concierne a la nutrición, el FIDA ha cumplido su compromiso de elaborar un plan de acción sobre este asunto. Se prevé cumplir el compromiso de que el 100 % de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) incluyan objetivos estratégicos relacionados con la nutrición. Las cuestiones de igualdad de género son el aspecto que se somete a un seguimiento más exhaustivo en el sistema de medición de resultados del FIDA, que está trabajando para cumplir su compromiso de lograr todos los objetivos del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) antes de que concluya 2017.

21. El FIDA está dando prioridad a la labor en el ámbito de las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (asociaciones 4P), a fin de aumentar los vínculos entre los productores y las cadenas de valor modernas, a la vez que fomenta las actividades empresariales agrícolas. Para ayudar a crear un entorno favorable en el que las pequeñas explotaciones agrícolas y otras empresas rurales puedan prosperar, el FIDA también ha elaborado un plan de colaboración estratégica para influir en los procesos normativos de los países, de modo que estos aprovechen el cambio sistémico. Además, cada vez se están emprendiendo más iniciativas de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, y el FIDA está preparado para cumplir el compromiso de garantizar que el 50 % de todos los COSOP cuenten con una estrategia en materia de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular. Una nueva plataforma web, con la que se pretende promover los conocimientos y las experiencias del FIDA en la esfera de la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, está lista para su puesta en funcionamiento en 2017.
22. En el marco de la FIDA10, el Fondo se comprometió a emplear enfoques diferenciados en respuesta a las diversas necesidades de los países. Durante 2016, se celebraron consultas sobre cuatro temas interrelacionados. En abril, la Junta Ejecutiva aprobó la actualización sobre la actuación del FIDA en relación con los países de ingresos medios y, en diciembre, la Estrategia del FIDA de Actuación en Países con Situaciones de Fragilidad, el Enfoque del FIDA en relación con la Cooperación Sur-Sur y Triangular, el Enfoque para el Examen del Sistema de Asignación de Recursos Basado en los Resultados y el Plan de Descentralización Institucional del FIDA.
23. Con vistas a determinar los efectos de los esfuerzos dirigidos a mejorar la calidad, el alcance y el impacto del programa de trabajo del FIDA, el Marco de Medición de los Resultados (MMR) de la FIDA9 se centró en el objetivo de sacar de la pobreza a 80 millones de personas del medio rural. Tras esta audaz iniciativa y debido a que en aquel momento se reconoció que sacar a 80 millones de personas de la pobreza no se fundamentaba en pruebas empíricas rigurosas, se invirtió una gran cantidad de recursos en evaluar científicamente el impacto de las inversiones del FIDA a través de la Iniciativa para la Evaluación del Impacto en el marco de la FIDA9, lo cual no tenía precedentes entre las IFI en el sentido de que, si bien los marcos de medición de los resultados servían para medir los resultados por lo que hace al impacto, no se empleaban para estimar el impacto total de las propias instituciones. Ninguna IFI había utilizado un enfoque sistemático de la cartera que empleara la agregación como una medida institucional. Por consiguiente, además de los beneficios para el FIDA, los conocimientos y el aprendizaje generados por la Iniciativa para la Evaluación del Impacto son útiles para otras IFI y asociados para el desarrollo, puesto que ofrecen un bien público mundial destinado a quienes trabajan para erradicar la pobreza rural.
24. El proceso de intentar informar sobre el "número de personas que han salido de la pobreza" puso de relieve los problemas relacionados con el indicador en sí mismo y, en consecuencia, con el objetivo de los 80 millones (véase el anexo I). La definición técnica de "salir de la pobreza" se basa en un umbral de pobreza algo

arbitrario que, por ejemplo, no logra reflejar que los hogares extremadamente pobres hayan doblado los ingresos si estos no son suficientes para situar a las familias por encima de un determinado umbral de pobreza. Centrarse exclusivamente en la pobreza también conlleva pasar por alto otros objetivos estratégicos del FIDA y los efectos en la vida de las personas del medio rural, en ámbitos como la seguridad alimentaria y la resiliencia. Por definición, en el indicador inevitablemente se subestima el impacto de las inversiones del Fondo.

25. Si bien en el MMR de la FIDA9 no se consiguió determinar cuál era un indicador adecuado de los logros del Fondo, no por ello ha desistido el FIDA de ese propósito. Por el contrario, la Iniciativa para la Evaluación del Impacto en el marco de la FIDA9 se utilizó para demostrar que las inversiones del Fondo en la población rural tuvieron efectos en varios ámbitos de importancia fundamental, independientemente de la situación de los ingresos con respecto a un umbral de pobreza. Además de los 24 millones de personas que salieron de la pobreza, se estimó que estos resultados comprendían 43,2 millones de beneficiarios cuyos ingresos agrícolas habían aumentado; 28,8 millones que asistieron a un incremento del número de aves de corral de su propiedad y 22,8 millones cuyos bienes pecuarios aumentaron. De hecho, se prevé que las inversiones del FIDA reduzcan la pobreza entre un 5,6 % y un 9,9 %, lo que concuerda con los efectos estimados por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) de entre un 5 % y un 7 % en cuanto a la reducción de la pobreza y los documentados en el caso de los programas de transferencias de efectivo (entre un 3 % y un 7 %).
26. Asimismo, los conocimientos adquiridos a partir de las evaluaciones del impacto han permitido concebir y aplicar el nuevo Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA con objeto de mejorar la atención prestada a los resultados, en el que se sustituye el indicador de "personas que han salido de la pobreza" por indicadores más precisos y válidos relacionados con el objetivo de potenciar la movilidad económica de la población rural pobre y los objetivos estratégicos de mejorar la producción, aumentar el acceso a los mercados y aumentar la resiliencia, según se expone en el Marco Estratégico. Este enfoque permite que el FIDA evalúe su impacto de forma más general y la vía que persigue lograr ese impacto.
27. El Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA comprende medidas para mejorar sistemáticamente la medición de los resultados, reforzar la rendición de cuentas y extraer enseñanzas y reunir pruebas a partir de los proyectos. Todo ello ayudará al FIDA a mejorar continuamente el diseño y la ejecución de los proyectos sobre la base de pruebas sólidas, lo que, a su vez, le permitirá aumentar la rentabilidad de sus proyectos y lograr una mayor repercusión en la vida de las personas del medio rural.

Gestionar las actividades del FIDA de forma más eficiente

28. La ejecución de un programa de trabajo mejorado y más extenso ha ido acompañada de mejoras sustanciales en la gestión de las actividades del FIDA. Sobre la base del compromiso de analizar su presencia en los países, el FIDA ha convertido su Plan de Descentralización en una parte decisiva del aumento de la eficacia institucional, lo que ha aumentado la presencia del Fondo sobre el terreno en los países en los que trabaja, de forma que le permite responder mejor a las crecientes complicaciones a nivel de los países y a las demandas de los Estados Miembros. En febrero de 2016, ya había 40 oficinas en los países en funcionamiento. En diciembre de 2016, se presentó a la Junta Ejecutiva el Plan de Descentralización Institucional del Fondo correspondiente a la FIDA10 y a las siguientes reposiciones. Basándose en la experiencia y la actual estructura de descentralización del Fondo, el Plan comprende un marco de acción coherente y modelos de oficinas en los países adaptados para ayudar en la ejecución y el seguimiento oportunos de la eficiencia de los proyectos del FIDA, el diálogo en el ámbito nacional y las necesidades sobre el terreno.

29. El impulso en pro del aumento de la capacidad de respuesta del personal del FIDA a las necesidades de los países ha venido acompañado de mejoras en la formación y la gestión de los recursos humanos. En septiembre de 2016, se informó a la Junta Ejecutiva del perfeccionamiento del modelo y los instrumentos para llevar a cabo estas mejoras por conducto del *Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo* (RIDE). Tal y como se señalaba en ese informe, todos los indicadores de la gestión de los recursos humanos del FIDA mejoraron, con respecto a sus valores de referencia, salvo uno. El índice de compromiso del personal, del 74 %, está muy cerca del objetivo y la proporción de miembros del personal procedentes de Estados Miembros de las Listas B y C ha aumentado. También se han realizado progresos en la incorporación de la gestión de los conocimientos y el aprendizaje en todas las actividades operacionales del FIDA, y se han puesto en marcha mecanismos específicos para avanzar y hacer un seguimiento de los progresos realizados en este ámbito en los COSOP, las notas de exposición de conceptos y el diseño de los proyectos.
30. Asimismo, se ha reforzado la eficiencia, tanto en las oficinas del FIDA en los países como en la Sede. El FIDA ha mejorado notablemente sus sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones con objeto de lograr mejoras en la eficiencia, y ha dado mayor importancia al mantenimiento de las oficinas en los países y a la atención a la eficacia y la resiliencia de las actividades. Se han simplificado la gestión contable y financiera y la presentación de informes al respecto, al igual que la gestión de los recursos humanos y los viajes, ámbitos en los que los procesos manuales se han sustituido por sistemas automatizados, los cuales permiten un considerable ahorro de tiempo. Un proyecto de videoconferencia en 38 oficinas del FIDA en los países ha reducido los viajes del personal a estos lugares, lo que ha mejorado la eficiencia en función de los costos. Además, una revisión de los contratos con los principales proveedores de locales, servicios de seguridad, comunicaciones y material de oficina se ha traducido en un ahorro importante. Estas son solo algunas de las medidas incorporadas al MMR que el FIDA ha adoptado para llegar a ser incluso más eficaz en función del costo.

Transformación para el futuro

31. Con la FIDA10 ha proseguido la transformación del Fondo —iniciada en la FIDA9 y expuesta en el Marco Estratégico— para lograr un modelo operacional perfeccionado en el que se reconozca la necesidad de utilizar enfoques nuevos e imaginativos, así como de aumentar los recursos a fin de cumplir las ambiciosas metas de los ODS. Debido a la demanda de apoyo del FIDA que hacen los Estados Miembros y que no se satisface y a la universalidad de la Agenda 2030 y sus dimensiones rurales, el FIDA necesita más recursos para ampliar su impacto. Mediante la elaboración de medidas más eficaces en apoyo de la transformación inclusiva de las zonas rurales, la ampliación de escala de los enfoques que dan buenos resultados y el desarrollo de la capacidad de estudiar científicamente su impacto y de reintegrar dicho aprendizaje en el diseño de los proyectos para obtener mejores resultados y una mayor eficiencia, el FIDA está contribuyendo a crear un modelo de desarrollo que verdaderamente puede lograr resultados respecto de los ODS, cuyo éxito depende fundamentalmente del empoderamiento de la población rural pobre.

Situación del FIDA a mitad de período de la Décima Reposición

I. Introducción: La visión estratégica del FIDA en el contexto mundial actual y emergente

1. En su 38º período de sesiones, celebrado en febrero de 2015, el Consejo de Gobernadores aprobó la Resolución 186/XXXVIII sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10), que abarca el período comprendido entre 2016 y 2018. Con miras a financiar y ejecutar un programa trienal de préstamos y donaciones de al menos USD 3 000 millones, se estableció como objetivo que la contribución de los Miembros ascendiera a USD 1 440 millones. En la Resolución también se pidió que se llevara a cabo un examen a mitad de período de la FIDA10 que habría de presentarse a la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11), a principios de 2017. Con el presente informe se cumple ese fin y se documentan no solo los progresos realizados durante la primera parte de la FIDA10, sino también los resultados logrados en el marco de la FIDA9.
2. En la sección I se abordan el contexto estratégico en el que está trabajando el FIDA y el liderazgo mundial que ejerce, como parte integrante de su contribución a la consecución de los ambiciosos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular a erradicar la pobreza (ODS 1) y poner fin al hambre y la malnutrición, lograr la seguridad alimentaria y promover la agricultura sostenible (ODS 2). En la sección II se describe a grandes rasgos la forma en que el FIDA está ampliando su programa de trabajo para responder a la demanda y se informa sobre el aumento de la cuantía de su programa de préstamos y donaciones correspondiente a 2016, así como de las previsiones para 2017 y 2018. En la sección III se detallan las medidas adoptadas para seguir mejorando la eficacia de las actividades del Fondo, mientras que la sección IV se centra en las mejoras de la eficacia y la eficiencia institucionales, comprendidas la gestión financiera y la eficiencia administrativa. Al final de la sección V se presentan algunas observaciones finales y perspectivas para 2017 y 2018.

A. El contexto estratégico de la FIDA10

3. El período de la FIDA10 comenzó con un optimismo a escala mundial a la vista de los beneficios logrados en el desarrollo desde el establecimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. La pobreza extrema ha disminuido notablemente durante los dos últimos decenios: en 1990, casi la mitad de la población del mundo en desarrollo vivía con menos de USD 1,25 al día; en 2015, esa proporción era de solo el 14 %. En la actualidad, las cifras están disminuyendo en todas las regiones. La proporción de personas subalimentadas se ha reducido en casi la mitad, al haber pasado del 23 % al 13 %, y las tasas de mortalidad infantil han disminuido más de la mitad, de 90 a 43 fallecimientos por cada 1 000 nacimientos vivos. Un número considerable de personas ha pasado a formar parte de la "clase media trabajadora": en la actualidad, este grupo representa la mitad de la población activa de los países en desarrollo, en comparación con 1991, cuando apenas alcanzaba el 18 %⁵.
4. Asimismo, están surgiendo nuevas oportunidades para los pequeños agricultores y la población rural. Tal como se destaca en el *Informe sobre el desarrollo rural 2016* del FIDA, las economías rurales se están transformando. Los precios relativamente más elevados de los alimentos en comparación con decenios anteriores, junto con un aumento de la demanda de alimentos en los centros urbanos de la mayoría de los países en desarrollo (en particular de productos de mayor calidad y mayor valor) crean una serie de oportunidades de mercado para los pequeños

⁵ Naciones Unidas (2015): *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2015*. Nueva York, Naciones Unidas.

- agricultores. Mediante la ampliación y la diversificación de su producción, los pequeños agricultores pueden aumentar sus ingresos vendiendo a estos mercados, mejorar su propia seguridad alimentaria y su nutrición, y contribuir al proceso de crecimiento económico. En consecuencia, este crecimiento impulsado por el mercado beneficia a las familias, las comunidades y los países.
5. La elaboración de productos agrícolas también está adquiriendo cada vez mayor importancia, ya que proporciona nuevas fuentes de empleo y de crecimiento fuera de las explotaciones agropecuarias en las zonas rurales. La proporción de los ingresos de los hogares rurales que procede de la economía no agrícola está aumentando en todas las regiones. Asimismo, los mercados de servicios ambientales han comenzado de forma gradual a brindar a la población rural nuevas fuentes de ingresos consistentes en la prestación de determinados servicios como, por ejemplo, garantizar el suministro de agua en las zonas ubicadas río abajo para ampliar los centros urbanos, salvaguardar la diversidad biológica o secuestrar carbono. El problema que plantean todos estos cambios de contexto reside en promover la transformación rural inclusiva de tal forma que se garantice que los hogares rurales más pobres puedan acceder a las oportunidades en aumento y beneficiarse de ellas.
 6. A pesar de los logros alcanzados en el período de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el número de personas que aún vive en condiciones de extrema pobreza sigue siendo inaceptablemente elevado y se situaba en 836 millones en 2015⁶. En todas las regiones, los índices de pobreza e inseguridad alimentaria son más elevados en el medio rural que en las zonas urbanas; además, el 75 % de las personas que viven en condiciones de pobreza extrema reside en zonas rurales. En numerosos países, la disparidad entre las clases acomodadas y las más pobres sigue incrementándose. El desempleo juvenil es un problema social crónico y no resuelto, además de una pérdida económica. Estos problemas se ven agravados por la degradación del medio ambiente y el cambio climático, cuyos efectos se dejarán sentir principalmente entre los más vulnerables: los hombres y las mujeres de las zonas rurales. La migración y el desplazamiento forzoso también tienen un importante componente rural. Un gran número de personas desplazadas procede de zonas rurales y actualmente vive en comunidades rurales de acogida dentro y fuera de sus países de origen. El desplazamiento puede provocar el colapso de la producción de alimentos en zonas que han sido abandonadas. Por consiguiente, es fundamental invertir en la agricultura y en la población rural para abordar, de forma sostenible, el desplazamiento forzoso, la pobreza y la inseguridad alimentaria.
 7. Por estas razones, y por la contribución decisiva que la población rural puede hacer a ámbitos clave de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (por ejemplo, la seguridad alimentaria, la creación de empleo, la gestión del medio ambiente y del agua), no es posible alcanzar los ODS si no se hacen inversiones estratégicas en las zonas rurales.
 8. Un año después de la adopción de los ODS y los objetivos de la Agenda 2030⁷, el FIDA reconoce que, tal como ponen de manifiesto los datos, el planteamiento que se venía empleando hasta ahora será insuficiente para cumplir esos ambiciosos objetivos y será necesario aplicar formas nuevas y audaces de pensar y trabajar para acelerar los progresos. A medida que el FIDA se sigue consolidando en la FIDA10, también está adoptando un enfoque prospectivo mediante la elaboración de instrumentos y estrategias innovadores que ponen al Fondo en condiciones de hacer frente a los retos venideros y desempeñar su función de liderazgo en la promoción de la transformación rural inclusiva.

⁶ Véase la nota 5.

⁷ Véase la nota 1.

9. Sin embargo, la proporción de los flujos de asistencia oficial para el desarrollo provenientes de organismos internacionales de desarrollo destinada a la inversión agrícola está disminuyendo y es relativamente pequeña⁸. La comunidad internacional de desarrollo se está centrando cada vez más en la asistencia humanitaria y no en el desarrollo a largo plazo debido al aumento del número de personas desplazadas externa e internamente en todo el mundo. Sin embargo, para numerosos países, incluidos muchos países de ingresos medios, la asistencia oficial para el desarrollo sigue revistiendo gran importancia como factor catalizador de la inversión privada en el sector agrícola y rural, y como una combinación de financiación y conocimientos técnicos especializados (cuando los proporcionan instituciones como el FIDA) que puede ayudar a los gobiernos a reforzar sus políticas y mejorar la calidad de la inversión pública en el sector.
10. Las funciones que desempeñan los pequeños agricultores, el sector privado, los gobiernos y los organismos internacionales de desarrollo están cambiando. Es importante subrayar que los agricultores son con diferencia los principales inversores del sector privado en agricultura en los países en desarrollo. Sin embargo, los grandes inversores, tanto nacionales como internacionales, también están aumentando su participación en el sector y aprovechando nuevas oportunidades, lo que puede tener consecuencias tanto positivas como negativas para las poblaciones rurales. En este contexto, si bien la inversión pública realizada por los gobiernos se ha visto afectada por la crisis financiera de los últimos años, sigue siendo decisiva para proveer los bienes y servicios públicos que pueden desatar el potencial de los pequeños agricultores y otras empresas rurales, e impulsar de forma general la inversión del sector privado en todos los ámbitos.
11. Tras un período positivo de consolidación y gracias a las innovaciones que transforman la forma en que el FIDA y otras partes abordan la inversión en zonas rurales, en la actualidad el Fondo es reconocido por su función de liderazgo mundial en el campo de la erradicación de la pobreza rural. Por ser el único organismo de las Naciones Unidas y la única institución financiera internacional (IFI) que se dedica de forma exclusiva al desarrollo de la agricultura en pequeña escala y la reducción de la pobreza rural, tiene un mandato único y un historial acreditado de resultados operativos e impacto en el desarrollo.

B. Marco Estratégico del FIDA (2016-2025)

12. Cada vez es más evidente que en el contexto mundial cambiante será necesario ser más audaz e, incluso más que eso, transformar la forma de trabajar del FIDA. Como reflejo de esta realidad y la declaración relativa a la visión acordada por los Miembros durante la Consulta sobre la FIDA¹⁰, el Fondo introdujo un nuevo Marco Estratégico, que abarca el período comprendido entre 2016 y 2025. Este quinto Marco Estratégico toma en consideración tres destacados acuerdos internacionales de 2015: la Agenda 2030 y los ODS; un nuevo marco de financiación para el desarrollo, descrito en la Agenda de Acción de Addis Abeba, y el Acuerdo de París aprobado en virtud de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. El Marco Estratégico orienta las inversiones del FIDA para lograr el desarrollo sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental que acabará con la pobreza extrema y la inseguridad alimentaria en una generación. Esta visión será la brújula de la labor del Fondo en el próximo decenio.
13. En la Agenda 2030 se ofrecen pruebas evidentes de que invertir en la población rural pobre —el mandato del FIDA— es de absoluta pertinencia para los decenios futuros. Tras varios años de consolidación, crecimiento y reforma, en la actualidad el FIDA es reconocido por su experiencia, conocimiento y desempeño en el campo de la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural, y como un agente decisivo a la hora de ayudar a los países a cumplir sus objetivos prioritarios en dichos ámbitos. No obstante, para hacerlo en el ámbito de una agenda universal para

⁸ Fuente: FAOStat.

erradicar el hambre y la pobreza de aquí a 2030, en el Marco Estratégico se postula que la labor del FIDA debe realizarse a mayor escala, mejor y de forma más inteligente.

14. **A mayor escala.** La transformación inclusiva y sostenible de las zonas rurales es esencial para los ambiciosos ODS de erradicar la pobreza (ODS 1), y poner fin al hambre y la malnutrición, lograr la seguridad alimentaria y promover la agricultura sostenible (ODS 2); asimismo, también es importante para muchos otros elementos presentes en la Agenda 2030. Sin embargo, la magnitud de las necesidades requerirá la movilización y el uso eficaz de un nivel de recursos financieros mucho más elevado, que engloban tanto el gasto público como la inversión privada responsable. Será necesario que los países se comprometan firmemente y adopten las medidas oportunas, respaldados por la constante participación de la comunidad internacional. El FIDA, como principal institución en este ámbito, necesitará una dotación de recursos proporcionalmente mayor.
15. El Fondo está en condiciones de hacer una contribución única y sustancial a la consecución de los ODS, pero debe estar preparado desde el punto de vista financiero. Tras el reciente proceso de consolidación y progreso, para seguir avanzando el FIDA habrá de aumentar de manera considerable su programa de trabajo durante el decenio abarcado por el Marco Estratégico, aumento que deberá estar impulsado, al menos en parte, por un programa de préstamos y donaciones en expansión, con miras a satisfacer la demanda de los Estados Miembros y cumplir la ambiciosa Agenda 2030. Con este fin, se prevé que al final de la FIDA11, el programa de préstamos y donaciones haya aumentado de forma gradual hasta alcanzar los USD 3 500 millones. Se trata de un aumento considerable pero poco realista porque la función del FIDA consistirá, cada vez más, en aportar recursos adicionales a los proyectos a los que respalda mediante la cofinanciación, tanto de fuentes públicas como privadas. Al atraer a otros asociados a contribuir a la transformación rural, sus inversiones pueden tener un efecto acelerador. El FIDA está bien preparado para que su trabajo tenga un mayor alcance; ha demostrado sobradamente su capacidad de hacerlo durante el último decenio, cuando consiguió doblar con creces su programa de trabajo a la vez que logró mejorar de forma considerable la calidad y el impacto de sus actividades.
16. **Aún mejor.** No basta con que los esfuerzos sean "mayores": el impacto del FIDA en el desarrollo depende de la calidad y la eficacia de su programa de trabajo, que son determinantes para aprovechar los recursos financieros complementarios a los aportados por el FIDA a los programas que financia. Ello constituye el eje central del programa de ampliación de escala del FIDA. Por consiguiente, el FIDA está reforzando la calidad de sus programas en los países cerciorándose de que se conjugan proyectos de inversión, actividades financiadas con donaciones y la participación en los procesos normativos nacionales, con vistas a hacer que el impacto en el desarrollo sea mayor y más sostenible con respecto a un conjunto claro y definido de objetivos estratégicos. Trabajar mejor tiene varios aspectos decisivos: mejorar la capacidad del Fondo de determinar las innovaciones que abordan las limitaciones a las que se enfrenta la población rural e incorporarlas a los proyectos y probarlas; reforzar la capacidad del FIDA de aprender, generar conocimientos y aportar datos sobre lo que funciona; potenciar la calidad inicial de los proyectos y el apoyo a la implementación, y fortalecer las asociaciones y la actuación en la esfera de las políticas, inclusive mediante una mayor presencia en los países.
17. **Aún más inteligente.** Trabajar mejor también implica hacerlo más inteligentemente, esto es, obtener de forma rentable los resultados de desarrollo que mejor satisfagan las necesidades cambiantes de los países asociados. Ello significa utilizar de la manera más eficiente y eficaz todos los recursos de los que dispone el FIDA, con la máxima coordinación y colaboración en toda la organización, en la Sede y en las oficinas del FIDA en los países.

18. Durante el período que abarca el Marco Estratégico, el FIDA tratará de alcanzar tres objetivos estratégicos estrechamente relacionados entre sí y que se refuerzan mutuamente, a fin de cumplir su mandato, a saber:
- Objetivo estratégico 1. Incrementar las capacidades productivas de la población rural pobre.
 - Objetivo estratégico 2. Aumentar los beneficios que obtiene la población rural pobre al participar en los mercados.
 - Objetivo estratégico 3. Fortalecer la sostenibilidad ambiental y la capacidad de resistencia al cambio climático de las actividades económicas de la población rural pobre.
19. La agricultura en pequeña escala y los programas de desarrollo rural seguirán ocupando un lugar destacado en la actividad del FIDA, ya que trabaja para fomentar la capacidad, la productividad y la participación en el mercado de la población rural pobre, empleando métodos que promuevan el empoderamiento económico y social. Asimismo, el FIDA seguirá dirigiendo sus esfuerzos a los grupos del medio rural más vulnerables y marginados como las mujeres, los jóvenes y los pueblos indígenas, y se centrará con ahínco en la creación y el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas rurales como una forma potente de impulsar el progreso en favor del desarrollo sostenible, inclusivo y resiliente.
20. Por último, el Marco Estratégico es el eje central del sistema del FIDA para la gestión dirigida a obtener resultados de desarrollo. Los resultados se medirán mediante los marcos de medición de los resultados acordados con los Estados Miembros en el contexto de las consultas sobre la reposición del FIDA. Los progresos realizados se notificarán anualmente a la Junta Ejecutiva y su Comité de Evaluación en el *Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE)* y el *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)*, redactados por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE).

C. El FIDA en el contexto de la agenda mundial para el desarrollo sostenible

21. El contexto en el que el FIDA ha venido trabajando en la FIDA9 y la FIDA10 no solo lo han definido las principales tendencias de carácter social, económico y ambiental, sino también un entendimiento internacional sin precedentes en torno a una visión compartida de desarrollo sostenible, que en 2015 se materializó en tres grandes acuerdos internacionales, a saber: la Agenda 2030 y los ODS, la Agenda de Acción de Addis Abeba y el Acuerdo de París sobre el cambio climático.
22. Existe un consenso general en el sentido de que la implementación del nuevo programa requiere la utilización de planteamientos nuevos y mejores para movilizar recursos, y el ajuste de las inversiones de una serie de actores, públicos y privados, en torno a los mismos principios y objetivos (ODS 17). Esto queda especialmente bien explicado en la Agenda de Acción de Addis Abeba, pero también constituye el hilo conductor de los ODS y el Acuerdo de París. Durante la FIDA 9 y la FIDA10, el Fondo ha reforzado —y seguirá haciéndolo— su capacidad de aprovechar los recursos aportados por una serie de actores, incluidos los gobiernos, otras instituciones de desarrollo y el sector privado. También está aumentando su capacidad de movilizar financiación relacionada con el cambio climático (por ejemplo, para la adaptación al cambio climático, en el ámbito del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala [ASAP]) y de facilitar y aprovechar los flujos de remesas de fondos, lo que en cierto sentido lo convierte en una IFI pionera e innovadora. El ASAP sigue siendo un instrumento único para hacer llegar la financiación para el clima a los pequeños agricultores, mientras que el Fondo de Financiación para Remesas es

un mecanismo innovador de inclusión financiera basada en remesas, que trabaja para aumentar al máximo el impacto de las remesas en el desarrollo y promover la participación de los desplazados en sus países de origen.

23. La atención que el FIDA presta a las mujeres y los hombres del medio rural que viven en condiciones de pobreza, en especial a los jóvenes, los pueblos indígenas y los grupos marginados, abarca todos los elementos de la nueva agenda mundial. De hecho, en la Agenda de Acción de Addis Abeba se admitió que el desarrollo agrícola y rural “conllevará grandes beneficios para todos los ODS” y se destaca el reconocimiento al propio planteamiento del FIDA en este ámbito. Este es un planteamiento en el que la atención al capital humano, a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer rural (ODS 5), a la participación en el mercado y la iniciativa empresarial de los pequeños agricultores (ODS 8) y a la resiliencia de las mujeres y los hombres pobres del medio rural al cambio climático (ODS 13), además de la importancia que el FIDA ha atribuido tradicionalmente a los ingresos y la productividad de los pequeños productores (ODS 1 y ODS 2), refleja la creencia y la experiencia del Fondo de que las mujeres y los hombres del medio rural pueden ser decisivos en la transformación en favor del desarrollo sostenible. El planteamiento ha marcado al FIDA en la FIDA9 y la FIDA10, centrándose e invirtiendo cada vez más en enfoques innovadores.
24. Por lo que respecta a la modalidad de ejecución de su contribución a la Agenda 2030, el modelo operativo del FIDA también es digno de mención, en particular teniendo en cuenta que se fundamenta firmemente en una asociación con los Estados Miembros. Gracias a este modelo, el FIDA se encuentra en condiciones de respaldar a los gobiernos para que ideen e implementen políticas y programas que impulsen la agenda mundial en favor de las personas del medio rural pobre, y hacerlo con un método empírico. Esto resulta especialmente pertinente a la luz de las preocupaciones generalizadas por la insuficiencia de datos relativos al sector rural. Dada la gran necesidad de elaborar políticas y realizar inversiones encaminadas a transformar el medio rural en los próximos 15 años, el FIDA cada vez es un asociado más importante para los gobiernos (y otras partes). Ello se debe a que la atención que presta cada vez más al aprendizaje y el compromiso que mantiene con la rendición de cuentas y el impacto mensurable son tan indispensables como las finanzas para permitir que los países cumplan los ODS.

II. Ampliación del programa de trabajo del FIDA para satisfacer las demandas mundiales

25. Los proyectos y programas del FIDA beneficiaron a 112,7 millones de personas en 2015, en comparación con los 59,1 millones de 2011. La constante ampliación de escala de las actividades del Fondo ha permitido superar el objetivo establecido en la FIDA9 de llegar a 90 millones de personas. Aumentar la cuantía de las actividades del Fondo ha sido posible gracias a una serie de nuevos mecanismos, innovaciones y nuevas formas de trabajar. De cara al futuro, el FIDA sigue transformando su forma de trabajar, reconociendo que debe crecer para satisfacer las necesidades de los Estados Miembros, así como las del nuevo contexto internacional del desarrollo.

A. Programa de préstamos y donaciones y programa de trabajo de la FIDA9

26. En la FIDA9 se produjo una transformación fundamental del modelo financiero del FIDA. Los dos efectos decisivos fueron la creación del ASAP y la adopción del empréstito soberano como instrumento de movilización de recursos. La combinación de estas nuevas fuentes con los fondos movilizados por medio de la reposición, el programa de préstamos y donaciones del FIDA alcanzó un máximo de USD 3 070 millones, que superó al de la FIDA8, de USD 2 850 millones, y al previsto para la FIDA9, de USD 2 950 millones. Además, con un método más

sistemático para la ampliación de escala —que es un compromiso básico de la FIDA9— y pese a las dificultades que plantea el entorno fiscal mundial, se movilizó una elevada suma de fondos nacionales e internacionales que elevaron la cuantía total del programa de trabajo de la FIDA9 a USD 7 170 millones, que superó al de la FIDA8, de USD 6 780 millones (véase el cuadro 1).

Cuadro 1

Programa de trabajo ejecutado en la FIDA9 en comparación con la FIDA8

(en millones de USD)

	Período de la FIDA9			Total FIDA9 ^b	Total FIDA8
	2013	2014	2015		
Programa de préstamos y donaciones del FIDA					
Préstamos del FIDA (incluidas las donaciones para componentes de proyectos financiados principalmente con préstamos) y donaciones con arreglo al MSD	838	713	1 360	2 911	2 700
Donaciones del FIDA	49	47	66	161	147
Total del programa de préstamos y donaciones del FIDA ^a	887	760	1 425	3 072	2 848
Otros fondos administrados por el FIDA	112	114	54	279	527
Total del programa de préstamos y donaciones	998	874	1 479	3 352	3 375
Cofinanciación (internacional, deducida la administrada por el FIDA, y nacional)	961	890	1 968	3 819	3 410
Total del programa de trabajo^c	1 959	1 764	3 447	7 170	6 784

^a El programa de préstamos y donaciones se define como el valor de los nuevos compromisos para préstamos y donaciones financiados con cargo a los propios recursos del FIDA (por medio de la reposición, los reflujos y los préstamos), así como a los de otras instituciones gestionados por el Fondo.

^b Cuantías actuales a 8 de noviembre de 2016. Las cifras actuales reflejan los posibles aumentos o disminuciones de la financiación durante la ejecución, incluidas la financiación nacional adicional y la cofinanciación.

^c El programa de trabajo se define como la suma del total del programa de préstamos y donaciones y la cofinanciación nacional e internacional.

27. Los nuevos compromisos aprobados en la FIDA9 sirvieron para financiar 90 proyectos nuevos de inversión, otros 29 proyectos en curso y 206 programas nuevos de donaciones. La mayor proporción de financiación aprobada para proyectos en curso (el 13 % en la FIDA9 en comparación con el 7 % en la FIDA8), junto con una mayor atención prestada a la ampliación de escala, ha significado que hubiera menos proyectos, pero de mayor alcance, que aumentaron la eficiencia en función de los costos por lo que hace al diseño y la supervisión de los proyectos.
28. De conformidad con las Políticas y Criterios en materia de Financiación del FIDA, el 67 % del programa de préstamos y donaciones aprobado durante la FIDA9 tenía condiciones muy favorables y era conforme al Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD). En general, la distribución del programa de préstamos y donaciones de la FIDA9 según las condiciones del préstamo fue la siguiente: MSD, 17 %; condiciones muy favorables, 50 %; combinadas, 10 %; ordinarias, 23 %. Por categoría de país, el FIDA sigue invirtiendo principalmente en países de ingresos bajos y medios-bajos (que juntos representan el 88 % de los préstamos y donaciones con arreglo al MSD). Sin embargo, el mantenimiento de la prevalencia de la pobreza en los países que abandonan estas categorías significa que, dado que el Fondo se centra en los más pobres de entre los pobres, para hacer que la ambiciosa Agenda 2030 sea una realidad, será necesario mantener una proporción considerable de las inversiones en las categorías de países de ingresos medios. En la FIDA9, la proporción del programa de préstamos y donaciones para proyectos de inversión que se destinó a África fue del 49 %, mientras que la proporción de la cartera en apoyo de los países con situaciones de fragilidad fue del 52 %. En el cuadro 2 se muestra la distribución de los préstamos y donaciones del FIDA con arreglo al MSD por categoría de país en la FIDA9⁹.

⁹ Categorías de países definidas por la lista de economías del Banco Mundial.

Cuadro 2

Distribución de los préstamos y donaciones del FIDA por categoría de país en la FIDA9
(en millones de USD)

<i>Categoría de país</i>	<i>Total FIDA9</i>	<i>Porcentaje</i>
Países de ingresos bajos	1 012	34,8
Países de ingresos medios-bajos	1 550	53,3
Países de ingresos medios-altos	342	11,7
Países de ingresos altos*	7	0,2
Total	2 911	100

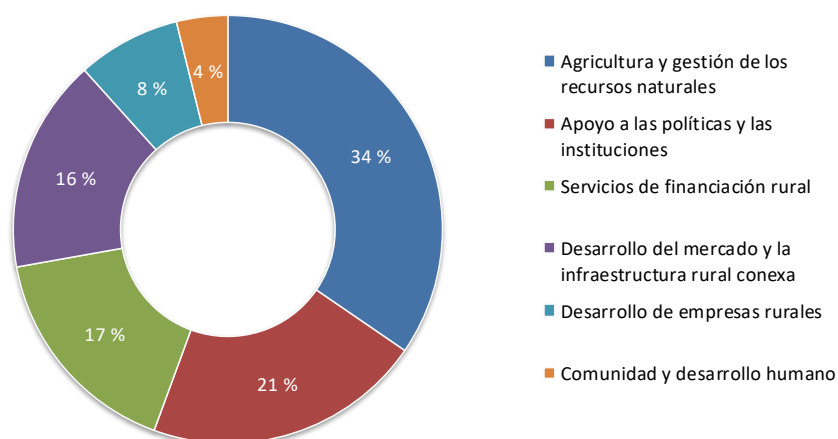
* Estas cantidades se refieren a la financiación aprobada para proyectos de inversión en las Seychelles y Uruguay. Ambos países tenían ingresos medios-altos en el momento en que los proyectos de inversión se comenzaron a tramitar.

29. El ASAP, que es un compromiso fundamental de la FIDA9, se creó en 2012 como un fondo fiduciario de donantes múltiples gestionado por el FIDA. A finales de 2015 se habían recibido contribuciones por un valor total de USD 366 millones, lo que convierte al ASAP en la mayor fuente de financiación mundial destinada a dotar a los pequeños agricultores pobres de los medios para adaptarse al cambio climático. De este importe, se aprobaron inversiones por valor de USD 285 millones, que se integraron en los programas respaldados por el FIDA en 36 países a finales de 2015.
30. En la Consulta sobre la FIDA9 se encomendó a la dirección el mandato de reforzar la capacidad financiera del Fondo. En 2014, la Junta Ejecutiva aprobó un acuerdo para la toma de empréstitos soberanos entre el FIDA y el Banco de Desarrollo KfW en relación con un préstamo de EUR 400 millones; EUR 300 millones se habían comprometido antes del fin de 2015. A partir de esta experiencia, la Junta Ejecutiva aprobó en 2015 un marco general para la toma de empréstitos —el denominado Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos— a fin de orientar los préstamos que el FIDA concierta con Estados soberanos e instituciones respaldadas por Estados.
31. Al término de la FIDA9, la cartera activa del Fondo¹⁰, formada por 256 proyectos de inversión y 272 donaciones, ascendía a USD 16 500 millones, de los que USD 7 000 millones (el 43 %) correspondían al FIDA; USD 5 500 millones (el 33 %), a cofinanciadores nacionales —como instituciones financieras y gobiernos—, y USD 4 000 millones (el 24 %), a cofinanciadores internacionales.
32. A pesar de que la cartera activa ha aumentado de volumen en comparación con la FIDA8, el número de proyectos de inversión ha disminuido (de 281 a 256), lo que conlleva que el monto medio de un proyecto sea mayor (USD 63,3 millones en la FIDA8 y USD 69,6 millones en la FIDA9). Ello se traduce en una mayor rentabilidad en el ciclo de gestión de proyectos.

¹⁰ Incluye todos los proyectos aprobados y no cerrados.

33. En el diagrama 1 se muestra que casi un tercio de los fondos asignados a la cartera activa se destinan a financiar la agricultura y la gestión de los recursos naturales, con lo que se da a los pequeños agricultores la oportunidad de aumentar su producción y gestionar los recursos naturales de forma más sostenible y eficiente. Aproximadamente el 16 % de los fondos se destina a reforzar los mercados y la infraestructura relacionada, lo que ayuda a poner en contacto a los pequeños agricultores con los mercados. La financiación rural representa el 17 % de la inversión y proporciona acceso a servicios como el crédito, los ahorros y los seguros para permitir que la población rural cree sus negocios y gestione los riesgos.

Diagrama 1

Distribución de la cartera actual del FIDA por tema general (a finales de 2015)

Fuente: Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones (GRIPS).

Nota: por "Agricultura y gestión de los recursos naturales" se entiende el riego, la ganadería, la pesca, la investigación, las actividades de extensión y la capacitación.

34. En total, los desembolsos en concepto de préstamos y donaciones durante la FIDA9 alcanzaron los USD 2 090 millones, cifra superior a la de la FIDA8, como puede observarse en el cuadro 3.

Cuadro 3

Desembolsos en concepto de préstamos y donaciones en la FIDA9

	2013	2014	2015	Total FIDA9	Total FIDA8
Préstamos del FIDA (incluidas las donaciones para componentes de proyectos financiados principalmente con préstamos) y donaciones con arreglo al MSD	627	648	619	1 894	1 852
Todas las otras donaciones del FIDA	53	72	66	191	138
Total	680	720	685	2 085	1 990

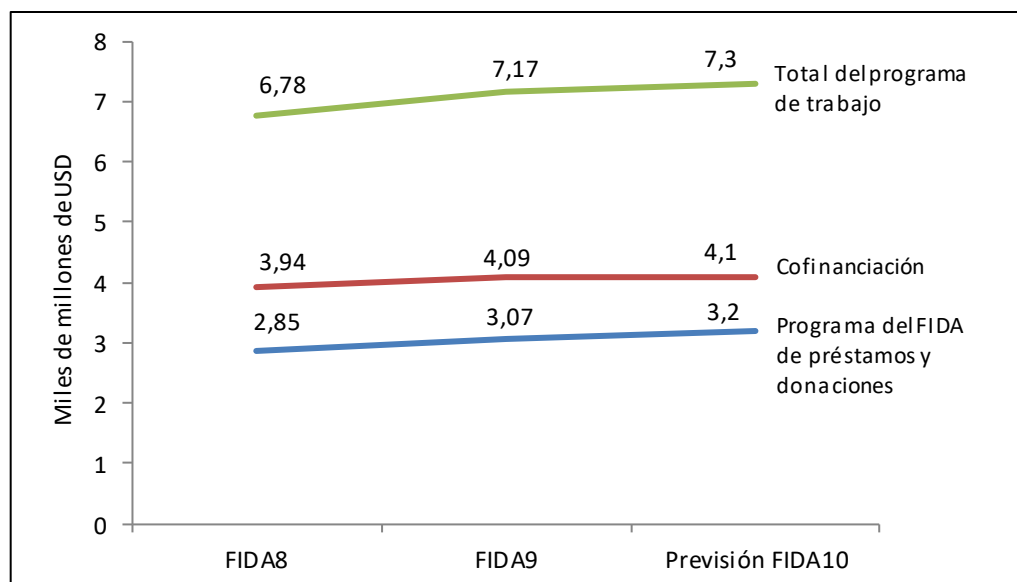
B. Ejecución del programa de préstamos y donaciones y el programa de trabajo en el primer año de la FIDA10

35. Durante el primer año de la FIDA10 (2016), el programa de préstamos y donaciones ascendió a USD 823 millones, que comprendieron 23 proyectos de inversión nuevos y financiación adicional para siete proyectos en curso y 39 programas de donaciones nuevos. El FIDA está estudiando activamente opciones de préstamo y se prevé que el valor del programa de préstamos y donaciones para lo que queda de FIDA10 sea aproximadamente de USD 2 370 millones, para un programa de préstamos y donaciones para la FIDA10 de USD 3 200 millones (véase el gráfico 1), que incluye la plena utilización de los recursos de la primera fase del ASAP.

36. El FIDA prevé cumplir el compromiso adquirido en la FIDA10 de destinar entre el 40 % y el 45 % de su financiación básica a África Subsahariana, y hasta el 50 % a África en general. Los recursos asignados a los países con situaciones de fragilidad representan el 48 % del total. En estos momentos se está planificando la aprobación en 2017 de unos 44 proyectos y programas, entre ellos siete préstamos y donaciones en curso que se financiarán con fondos adicionales. Se está preparando un plan de inversiones, que garantizará lo siguiente: i) contar con proyectos disponibles en caso de retrasos; ii) tener un cronograma de aprobación de proyectos más equilibrado, y iii) tener un número suficiente de proyectos en tramitación para el primer año de la FIDA11. Para lograrlo, el FIDA promoverá un mayor uso de los fondos adicionales para los proyectos en curso cuya escala se puede ampliar, que se hayan determinado por medio de evaluaciones regionales y un estudio mundial de la cartera actual, así como la redistribución oportuna de los recursos asignados con arreglo al Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS). El Fondo se está preparando para ejecutar un programa de préstamos y donaciones total de entre USD 3 000 millones y USD 3 500 millones, según lo acordado para la FIDA10 (véase el gráfico 1).

Gráfico 1

Programa de trabajo actual y previsto de la FIDA8 a la FIDA10
(en miles de millones de USD)



37. Según lo indicado anteriormente, el programa de trabajo incluye los préstamos y donaciones del FIDA financiados no solo con recursos básicos sino también con fondos suplementarios y cofinanciación. Con un nivel de cofinanciación cercano al de la FIDA8 y la FIDA9, el Fondo se ha puesto el objetivo de ejecutar un programa de trabajo total de aproximadamente USD 7 300 millones en la FIDA10. El FIDA redoblará sus esfuerzos para movilizar recursos adicionales con vistas a llegar a más personas del medio rural e incrementar su impacto.

38. En el cuadro 4 se presenta la distribución prevista actual del programa de préstamos y donaciones del FIDA para los proyectos de inversión por categoría de país.

Cuadro 4

Distribución actual de recursos mediante el PBAS por categoría de país en la FIDA10
(en millones de USD)

Categoría de país	Total FIDA10	Porcentaje
Países de ingresos bajos	981	32,3 %
Países de ingresos medios-bajos	1 476	48,5 %
Países de ingresos medios-altos	578	19,0 %
Países de ingresos altos*	6	0,2 %
Total**	3 040	100 %

* Se proponen asignaciones mínimas con arreglo al PBAS para las Seychelles y Uruguay, previa aprobación del Consejo de Gobernadores. En ambos casos, se prevé que las inversiones sean una ampliación de escala de operaciones previas diseñadas en el momento en que ambos países estaban clasificados como países de ingresos medios altos.

** La suma de las cantidades totales puede no coincidir por haberse redondeado las cifras.

C. Contribuciones de los donantes, empréstito soberano, Marco de Sostenibilidad de la Deuda y nuevas opciones de financiación

39. Se realizaron firmes progresos generales con respecto a la consolidación y ampliación de los recursos del Fondo durante la FIDA9. A 31 de diciembre de 2015, el tercer y último año del período de la FIDA9, las promesas de contribución totales —con inclusión de las contribuciones complementarias— ascendieron a USD 1 432 millones, lo que equivale al 95 % del objetivo de reposición de USD 1 500 millones. Los instrumentos de contribución recibidos (que comprenden los pagos efectuados sin un depósito previo de instrumento de contribución) ascendían a USD 1 423 millones, lo que representa el 99 % de las promesas de contribución recibidas al 31 de diciembre de 2015.
40. La FIDA10 comenzó con la mayor cantidad de promesas de contribuciones básicas realizadas hasta el momento en el mismo punto de un ciclo de reposición del FIDA: USD 1 070 millones el 16 de agosto de 2015. La Consulta sobre la FIDA10 fijó un objetivo de USD 1 440 millones, que posteriormente se modificó a USD 1 353 millones. Son varios los factores que influyen en esta reducción, principalmente la fluctuación en los tipos de cambio, que equivale a USD 57,6 millones o aproximadamente tres cuartas partes de la diferencia. Asimismo, esta reducción también se debe a la falta de participación de dos Estados Miembros en la reposición.
41. A 30 de septiembre de 2016, 100 países habían hecho promesas de contribución por un total de USD 1 127 millones, lo cual representa el 87 % de la meta revisada para la FIDA10. Los instrumentos de contribución depositados (comprendidos los pagos efectuados sin un depósito previo de instrumento de contribución) ascendían a USD 797 millones, es decir, el 71 % del total de las promesas de contribución recibidas. Si bien el nivel de la reposición se ajustó, el programa de préstamos y donaciones previsto se mantuvo en un nivel de USD 3 200 millones para el trienio.
42. Asimismo, los pagos realizados con arreglo al MSD se hicieron efectivos a partir de la FIDA10 (salvo en casos en los que se hubiera indicado claramente que las contribuciones relativas al MSD eran adicionales a las promesas de contribución a la reposición). A pesar de que el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional formularon su primer MSD para países de ingresos bajos en abril de 2005, la recomendación de que el FIDA implementara un MSD se aprobó en 2007, en el 19º período de sesiones de la Junta Ejecutiva (documento EB 2007/90/R.2). Ello permite que el FIDA gobierne la forma de la asistencia financiera que presta a los países que reúnan los requisitos para acogerse a préstamos a condiciones muy favorables, y que los Estados Miembros reduzcan el riesgo de contraer un alto nivel

de endeudamiento en el futuro y gestionen mejor el nivel de endeudamiento de acuerdo con la planificación del desarrollo del país. Está disponible para todos los países cuya sostenibilidad de la deuda haya sido identificada como baja o media por el análisis conjunto de sostenibilidad de la deuda del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

43. En virtud del MSD, algunos países que pueden acogerse a préstamos en condiciones muy favorables son admisibles para recibir asistencia financiera a título de donación en lugar de préstamos. Se prevé que el FIDA sea compensado conforme a un sistema de pago paulatino, por el que los Estados Miembros habrán de compensar al fondo por los pagos en concepto de reembolso del principal que habría debido recibir si hubiera concedido los recursos financieros a estos países en condiciones muy favorables en lugar de como donaciones. La primera compensación por el MSD se aceptó durante el período de la FIDA10. Sin embargo, cabe señalar que el método de compensación adoptado en la resolución sobre la reposición de la FIDA10 no es obligatorio, abarca solo en principal (no los intereses) y no es necesariamente adicional a las contribuciones a las reposiciones. En la actualidad, todos estos elementos perjudican a la equidad y la sostenibilidad financiera del FIDA, que se deteriorarán de forma exponencial.
44. A 30 de septiembre de 2016, las contribuciones recibidas en concepto de compensación por el MSD ascendieron a USD 2,9 millones, en comparación con el total previsto, de aproximadamente USD 3,4 millones, lo que supone un déficit de USD 0,5 millones. El déficit se produjo porque los países que se esperaba hicieran contribuciones no las hicieron.
45. En la Consulta sobre la FIDA11 se prevé examinar el MSD. En el examen se evaluará el impacto de la actual modalidad de MSD en la sostenibilidad financiera del FIDA y se compararán los procedimientos relativos al MSD del FIDA con los de otras IFI. Asimismo, se evaluará la solidez del principio de compromisos adquiridos por los Estados Miembros para compensar al FIDA por las donaciones aprobadas con arreglo al MSD.
46. Se está llevando a cabo un examen interdepartamental de los aspectos estratégicos, jurídicos, operativos y financieros de las políticas y los criterios del FIDA en materia de préstamos, que comprende un análisis de las prácticas, los productos, las condiciones y los precios de los préstamos, y se comparan con los de otros bancos multilaterales de desarrollo, y de la demanda actual por parte de los prestatarios. El examen evaluará también el impacto que tendrían los posibles cambios en las políticas en materia de préstamos y en el modelo financiero general del FIDA. Los resultados se presentarán a la Junta Ejecutiva a finales de 2017.

D. Asociaciones estratégicas y movilización de recursos

47. El FIDA está trabajando en un contexto cada vez más dinámico, en el que las asociaciones son esenciales. El refuerzo de la actividad del FIDA por lo que hace a las asociaciones ha sido un tema central de la FIDA9 y la FIDA10, desde la creación de la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM) y la aprobación de la Estrategia de Asociación del FIDA en 2012 hasta la incorporación de las asociaciones como principio de actuación en el Marco Estratégico. Un grupo de trabajo sobre asociaciones coordinó la implementación de dicha estrategia durante la FIDA9 y recientemente ha ultimado un examen de los progresos realizados al respecto y ha elaborado un plan de trabajo para la FIDA10. La próxima evaluación detallada se realizará en 2018, después del informe de síntesis de evaluación sobre asociaciones que la OIE tiene previsto elaborar (2017).
48. Durante la FIDA9 se invirtieron grandes esfuerzos en elaborar nuevos instrumentos para establecer, supervisar y gestionar asociaciones, y también en aumentar la capacidad del personal de facilitar, establecer, gestionar y mantener asociaciones. Además, las asociaciones han venido integrándose cada vez más en los procesos

operativos del FIDA; por ejemplo, en la Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones (2015), que ha establecido criterios claros de selección de asociados estratégicos en las directrices relativas a la elaboración de estrategias nacionales, que prestan una gran atención a los asociados del ámbito nacional, y en la encuesta anual entre los clientes, que incluye desde 2013 una pregunta específica sobre la creación de asociaciones del FIDA. Esta última medida ha mejorado notablemente: en 2013, el 88 % de los encuestados consideraba que la actuación era “moderadamente satisfactoria o superior”, mientras que, en 2016, la cifra ascendió al 97 %.

49. Un buen trabajo en materia de asociaciones a menudo se ve impulsado por las aptitudes y competencias de las personas y los equipos interdepartamentales. Más de 80 funcionarios del FIDA se han beneficiado de las actividades de capacitación en materia de creación de asociaciones y movilización de recursos; se prevé impartir más lecciones a finales de 2016 y principios de 2017.
50. Los asociados y grupos de asociados prioritarios determinados en las Consultas sobre la FIDA9 y la FIDA10 fueron los bancos multilaterales de desarrollo, el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional, organismos bilaterales de desarrollo, la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural, ONG, universidades, organizaciones de agricultores y los organismos con sede en Roma. El FIDA sigue reforzando estas asociaciones. Por ejemplo, los bancos multilaterales de desarrollo aportan la mayor parte de la cofinanciación internacional para los proyectos respaldados por el FIDA, desempeñan una función esencial colaborando en la actuación normativa a nivel mundial y nacional, participan en las sesiones de las consultas sobre las reposiciones del FIDA en calidad de observadores (y el FIDA hace otro tanto) y se coordinan estrechamente por medio de grupos de trabajo sobre el PBAS, la eficacia de las actividades de desarrollo, la gestión orientada a los resultados, la gestión de la cartera, la armonización de la gestión financiera y las reposiciones. Se avanzó notablemente en la asociación con el Banco Asiático de Desarrollo durante la FIDA9 y en la actualidad se está trabajando para renovar los memorandos de entendimiento y revitalizar las asociaciones con el Banco Africano de Desarrollo y el Banco Islámico de Desarrollo durante la FIDA10. También se han firmado memorandos de entendimiento con el Banco Europeo de Inversiones y el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, que deberían posibilitar el aumento de la cofinanciación y la colaboración en el mecanismo de combinación de fondos de la Unión Europea.
51. En la FIDA9 y la FIDA10, se aumentará el nivel estratégico de su asociación con los OSR como consecuencia del mayor impulso que se está dando para que los OSR intensifiquen la colaboración basada en sus fortalezas mutuas y su complementariedad. En 2016, la dirección de los tres organismos se reunió para organizar la elaboración de un documento conjunto sobre la colaboración de los OSR titulado “Colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma: hacia el cumplimiento de la Agenda 2030”. Este documento se presentó oficialmente al órgano rector de cada institución por separado. En el FIDA, la presentación ante la Junta fue precedida de un seminario oficioso sobre el tema. También se está colaborando a nivel práctico en iniciativas conjuntas de prestación de servicios, así como en el diseño y la supervisión de proyectos y el apoyo a su implementación. Posteriormente, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) participa en el diseño de casi el 20 % de todos los nuevos proyectos financiados por el FIDA. Además, en 2016 se aprobó una segunda fase de la donación a la FAO para una iniciativa de fomento de la capacidad destinada a las unidades de los proyectos y los organismos gubernamentales que participan en los proyectos del FIDA en países con situaciones de fragilidad. El FIDA también colabora estrechamente con el programa Compras para el Progreso del Programa Mundial de Alimentos (PMA) y recientemente firmó un memorando de entendimiento con este organismo para colaborar a escala nacional en el Sudán.

52. El Comité de Seguridad Alimentaria Mundial es otra plataforma clave para la colaboración entre los OSR. Durante la FIDA10, el Fondo ha participado cada vez más en la plataforma, incluso en sus últimas reformas para lograr que en el proceso de negociación se tenga en cuenta la opinión de los representantes de la sociedad civil y del sector privado, lo que le ha dado mayor relevancia y ha conllevado la aplicación de los productos normativos emblemáticos del Comité. En la actualidad, el FIDA está respaldando una evaluación independiente del Comité, dirigida a evaluar y mejorar su impacto general en la seguridad alimentaria y la nutrición, basándose en las enseñanzas extraídas de la aplicación de los productos normativos de la plataforma.
53. En las Consultas sobre la FIDA9 y la FIDA10 se alentó a la dirección a que siguiera el camino de otras grandes IFI y estudiara opciones para multiplicar los esfuerzos de movilización de recursos del FIDA en apoyo de la ampliación del programa de préstamos y donaciones y el programa de trabajo. Como consecuencia, el enfoque del FIDA respecto de la movilización de recursos ha sufrido cambios significativos, comenzando con la puesta en marcha de la Iniciativa de Movilización de Recursos Adicionales en 2012. Durante la Consulta sobre la FIDA10 se sometió a debate un documento sobre las opciones de financiación para el futuro del FIDA. A continuación, se resumen los progresos realizados con respecto al aumento de las aportaciones a las reposiciones mediante el aumento del número de Estados Miembros del FIDA y las contribuciones complementarias no sujetas a restricciones; el aumento del programa de préstamos y donaciones gracias al empréstito soberano, y la ampliación del programa de trabajo mediante la movilización de fondos suplementarios, el apoyo de fundaciones y el sector privado y la cofinanciación.
54. El FIDA ha alentado activamente a los Estados o agrupaciones de Estados que no son Miembros a que hagan contribuciones al Fondo o ingresen en él. Durante el período de la FIDA8 ingresaron en el FIDA cuatro nuevos Estados Miembros¹¹ y durante la FIDA9 lo hicieron siete¹² (véase el cuadro 4). El FIDA está dialogando con múltiples partes que no son Miembros del Fondo y seguirá esforzándose por que los Estados Miembros que no han realizado aportaciones a las reposiciones recientes vuelvan a hacerlas.

Cuadro 5

Aportaciones realizadas por los Estados Miembros que ingresaron en el FIDA durante la FIDA9 y la FIDA10
(en USD)

<i>Estado Miembro</i>	<i>FIDA9</i>	<i>FIDA10</i>
Estados Federados de Micronesia	-	500
Montenegro	-	-
Nauru	-	-
Palau	-	-
Federación de Rusia	6 000 000	9 000 000
Tuvalu	-	-
Vanuatu	-	25 000

55. En la FIDA10 se brindó la oportunidad a los Estados Miembros de realizar contribuciones complementarias no sujetas a restricciones a cuatro prioridades estratégicas: i) la agricultura que tiene en cuenta la nutrición; ii) la adaptación al cambio climático; iii) la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, y iv) las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los

¹¹ Uzbekistán (2011, Lista C), Hungría (2011, Lista A), Estonia (2012, Lista A) y Sudán del Sur (2012, Lista C).

¹² Nauru, Tuvalu y Vanuatu (2013, Lista C), la Federación de Rusia (2014, Lista A) y los Estados Federados de Micronesia, Montenegro y Palau (2015, Lista C).

productores (asociaciones 4P). Se han recibido promesas de contribución en los tres primeros ámbitos. Se ha redactado una carta de intención para los donantes que anunciaron contribuciones complementarias no sujetas a restricciones destinadas a cuestiones relacionadas con el clima en el 21^o período de sesiones de la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático celebrada en París.

56. En la FIDA10, la integración de las cuestiones relacionadas con el cambio climático se está llevando a cabo en buena parte gracias a las contribuciones a los recursos básicos de la reposición, reforzadas con las contribuciones complementarias no sujetas a restricciones destinadas a dichas cuestiones. Asimismo, en la segunda fase del ASAP (ASAP2) se movilizarán al menos USD 100 millones en fondos suplementarios para donaciones en apoyo de la asistencia técnica, la innovación, el fomento de capacidad, el diálogo sobre políticas y la creación de entornos propicios para ejecutar actividades que tengan en cuenta las cuestiones relacionadas con el cambio climático.
57. El Marco del FIDA para la Obtención de Empréstitos Soberanos, que fue aprobado por la Junta Ejecutiva en abril de 2015, incorpora las enseñanzas extraídas tras el préstamo que concedieron el Fondo Fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria y el Banco de Desarrollo KfW durante la FIDA9. Se ha creado un Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre Empréstitos Soberanos y, pese a que todavía no ha concluido ningún préstamo con arreglo al Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos, en septiembre de 2016 se presentó ante la Junta Ejecutiva un primer examen en el que se destacaban las enseñanzas extraídas con respecto a minimizar los costos de transacción e introducir el intercambio cruzado de divisas. En septiembre de 2016, la Junta Ejecutiva aprobó una propuesta para acceder al saldo de EUR 100 millones del préstamo del Banco de Desarrollo KfW. Posteriormente, en su período de sesiones de diciembre de 2016, la Junta Ejecutiva autorizó a que la dirección concluyera un acuerdo para tomar prestados EUR 200 millones de la Agence Française de Développement. La dirección sigue consultando con otros posibles prestamistas en caso de que se necesiten más recursos para financiar el programa de préstamos y donaciones de la FIDA10.
58. En lo que concierne al documento sobre el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos, la Junta Ejecutiva alentó a la dirección a que realizara estudios de viabilidad y emprendiera trabajos preparatorios a fin de estudiar la posibilidad de concertar préstamos con los mercados de capitales. En diciembre de 2016 se informó a la Junta Ejecutiva sobre las cuestiones técnicas relacionadas con este tipo de préstamos.
59. Además, se movilizan recursos de cofinanciación en forma de fondos suplementarios que se canalizan a través del FIDA y que forman parte del programa de préstamos y donaciones. Normalmente, comprenden recursos recibidos a través de la Unión Europea, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial, el Fondo para los Países Menos Adelantados, el Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria (GAFSP) y otras fuentes bilaterales y multilaterales. En la FIDA9, se movilizaron USD 322,6 millones de esta forma, lo que representa aproximadamente el 10 % del programa de préstamos y donaciones de la FIDA9.
60. Los fondos suplementarios constituyen una fuente extraordinariamente valiosa y cada vez más importante de cofinanciación mediante donaciones para proyectos de inversión respaldados por el FIDA y una importante fuente de financiación para la labor temática del Fondo en materia de organizaciones de agricultores, remesas de fondos, pueblos indígenas, investigación, gestión de riesgos en la agricultura y otros asuntos. Proporcionan asimismo fondos decisivos para las intervenciones no crediticias en los países lideradas por el FIDA —una actividad prioritaria para la que

los fondos disponibles del presupuesto administrativo del FIDA, o de los sistemas del PBAS o de asignación de donaciones, son limitados—. En respuesta a una recomendación formulada por la Oficina de Auditoría y Supervisión (AUO), desde 2013 se ha venido informando anualmente a la Junta Ejecutiva de los fondos suplementarios recibidos, los comprometidos y los utilizados.

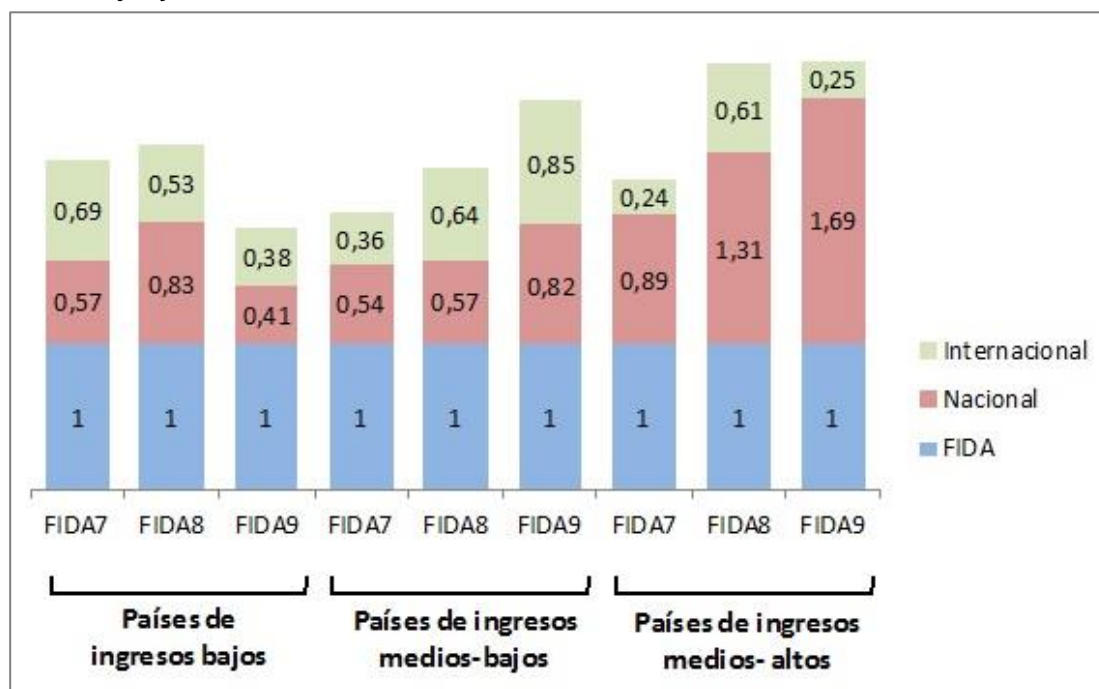
61. Durante la FIDA9, los nuevos acuerdos firmados para la provisión de fondos suplementarios por un valor total de USD 322,6 millones¹³ representaron un aumento destacable con respecto a los USD 208 millones que se habían movilizado durante la FIDA8. Hasta la fecha, en la FIDA10 se ha movilizado un total de USD 67,5 millones de fondos suplementarios nuevos y se está negociando con los Estados Miembros y con otras fuentes. A la vez que mantiene los fondos suplementarios como un instrumento flexible, el FIDA trata de establecer un enfoque más estratégico en este sentido haciendo un mayor uso de métodos temáticos, que mejoran la eficiencia y el aprendizaje. La acreditación que el Fondo Verde para el Clima ha concedido al FIDA proporcionará una nueva fuente importante de fondos suplementarios a partir de 2017.
62. Como parte de la Iniciativa de Movilización de Recursos Adicionales, el FIDA ha seguido ampliando su colaboración con el sector privado y con las fundaciones. Se ha creado una Dependencia de Fundaciones y Sector Privado, de carácter específico, en el seno de la PRM para que encabece estos esfuerzos y se cerciore de que se adopta un enfoque estratégico. Se han estudiado más de 250 fundaciones privadas a escala mundial con objeto de determinar las que mejor se ajustan al mandato del FIDA. Durante la FIDA9 se movilizaron fondos suplementarios de la Fundación Bill y Melinda Gates y actualmente se está trabajando en una serie de nuevos servicios de financiación para atraer más compromisos y fondos de la Fundación Gates y otras. Asimismo, se ha establecido un proceso oficial de diligencia debida para abordar los riesgos asociados al establecimiento de asociaciones oficiales con el sector privado.
63. Durante la FIDA9, la tasa de cofinanciación llegó a ser 1:1,39, ligeramente inferior al ambicioso objetivo de movilizar USD 1,6 por cada dólar que invierte el FIDA, pero conforme con el promedio de la FIDA8 y sustancialmente superior a la media a más largo plazo: un logro destacable dado el contexto económico mundial. En total, aproximadamente el 55 % de la cofinanciación la aportaron los cofinanciadores nacionales y el resto, los internacionales (principalmente bancos multilaterales de desarrollo). En conjunto, la cofinanciación nacional aportada por los gobiernos, los beneficiarios y entidades privadas nacionales permaneció relativamente estable en la FIDA9 (USD 2 270 millones), en comparación con la FIDA8 (USD 2 350 millones). Se logró un aumento del 19 % en la cofinanciación internacional: de USD 1 490 millones en la FIDA8 a USD 1 790 millones en la FIDA9 (con inclusión de los fondos gestionados por el FIDA).
64. Para la FIDA10 se estableció un objetivo de cofinanciación de USD 1,2 por cada dólar de fondos del FIDA, junto con el compromiso de adoptar un enfoque más estratégico, operativo y específico, en vista de la inestabilidad de la evolución anual de la cofinanciación y los costos de transacción, que en ocasiones son elevados. Los proyectos aprobados hasta la fecha en la FIDA10 tienen una tasa media de cofinanciación de 1:0,7, pero se prevé que aumente y se acerque al objetivo en lo que queda del período de la FIDA10. El Fondo espera mantener el objetivo de cofinanciación; sin embargo, de acuerdo con la Agenda de Acción de Addis Abeba, se centrará más en medir el efecto multiplicador de los proyectos respaldados por el FIDA en las inversiones del sector privado, y el impacto de este tipo de proyectos en la movilización de recursos nacionales mediante el aumento de los ingresos fiscales.

¹³ Las cifras relativas a 2013 y 2014 no incluyen fondos para el clima, el GAFSP ni el Programa de Profesionales Asociados.

65. En el gráfico 2 se desglosa la tasa de cofinanciación por categoría de país.

Gráfico 2

Evolución de la cofinanciación para los países de ingresos bajos y para los países de ingresos medios-bajos y medios-altos, FIDA7-FIDA9



III. Mejorar la calidad y el impacto del programa de trabajo del FIDA

66. El FIDA reconoce las oportunidades y desafíos de las transformaciones que se están produciendo en las economías rurales y nacionales, así como el carácter ambicioso de la nueva agenda para el desarrollo. Asimismo, es muy consciente de la necesidad de utilizar métodos modernos y sistemáticos para aumentar la eficacia y el impacto de sus operaciones, basándose en la labor realizada en la FIDA9 y la FIDA10. Ha introducido, por ende, nuevos planteamientos para transformar la calidad, el alcance y el impacto de su programa de trabajo en crecimiento.

A. Refuerzo del modelo operativo del FIDA

67. La capacidad del FIDA de aumentar su eficacia operativa y llegar a más personas fue posible gracias al refuerzo constante de su modelo operativo. En particular, la ejecución de una amplia variedad de estrategias, políticas y enfoques, la mayor proactividad en la supervisión de los proyectos y el apoyo a la ejecución, y la mayor presencia en los países han tenido efectos extraordinariamente positivos.
68. En la FIDA9 se pusieron en práctica las estrategias, políticas y enfoques elaborados en la FIDA8 —que abarcan la ampliación de escala, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (ODS 5), el cambio climático (ODS 13), la eficiencia de los proyectos y la colaboración con el sector privado—. Asimismo, se puso en marcha un ejercicio exhaustivo de fomento de la capacidad que comprendió la elaboración de instrumentos y la organización de actividades de capacitación, y brindó la oportunidad de intercambiar lecciones y conocimientos tecnológicos entre el personal y entre proyectos. Al mismo tiempo, se reforzaron los procesos de examen institucional con miras a garantizar que estos temas se tengan en cuenta de forma sistemática durante la programación por países y el diseño, la ejecución y la finalización de los proyectos.

69. Como consecuencia, ahora todos los diseños de proyectos de inversión se examinan en función del impacto ambiental y social y los riesgos climáticos utilizando los nuevos Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática. Además, la mayoría de los proyectos incluye al sector privado como asociado y facilita la colaboración de partes de las cadenas de valor pertenecientes al sector privado con los grupos beneficiarios del FIDA.
70. En la Consulta sobre la FIDA10 se exhortó al FIDA a que consolidara los resultados positivos logrados en la FIDA9 en estos ámbitos, a fin de seguir mejorando la eficacia y el impacto de sus operaciones durante todo el período de la FIDA10 y en los próximos años. En esta sección se debaten las principales iniciativas relacionadas y se abordan las perspectivas de conseguir mejoras constantes en la eficacia y el impacto de las operaciones del FIDA en los dos años que quedan de la FIDA10.

Innovación, aprendizaje y ampliación de escala

71. Ampliar la escala del impacto de desarrollo es una misión de vital importancia para que el FIDA aumente el impacto de sus inversiones en las vidas de las personas pobres de las zonas rurales. En el nuevo Marco Estratégico, la ampliación de escala es un principio básico de actuación. Ampliar la escala significa lograr que cada dólar gastado tenga más impacto mediante la ampliación, la adaptación y el mantenimiento de los proyectos, programas y políticas que sean eficaces, mediante el establecimiento de asociaciones, el cambio institucional y organizativo y la mejor gestión de los resultados.
72. El planteamiento del FIDA para ampliar la escala se fundamenta en el concepto de que los resultados logrados por sus programas en los países se utilizarán para obtener recursos adicionales de gobiernos, el sector privado y otros asociados en el desarrollo y las propias comunidades rurales. También puede implicar la creación de alianzas y asociaciones más amplias con vistas a garantizar que se pongan en práctica el marco normativo y los recursos fiscales necesarios para obtener resultados a mayor escala, y hacerlo de forma sostenible.
73. Para integrar este planteamiento de ampliación de escala a sus operaciones, el FIDA ha elaborado una serie de instrumentos prácticos para orientar el diseño y la ejecución de sus estrategias y programas. Estos instrumentos comprenden un marco operacional encaminado a definir la forma de integrar la ampliación de escala en todos los procesos operativos, a fin de generar los cambios sistémicos deseados en las operaciones del FIDA por lo que hace a lograr un impacto a gran escala. Se han elaborado nueve notas temáticas para orientar la ampliación de escala en ámbitos clave y se han preparado 10 notas sobre ampliación de escala en los países en las que se describe el funcionamiento de ese enfoque en los contextos de distintos países. Se ha organizado una serie de talleres y actos de capacitación¹⁴. La capacitación se mantendrá en el período de la FIDA10, incluso mediante la elaboración de un módulo de aprendizaje en línea.
74. En el último ARRI se confirma la mejora notable de la actuación del FIDA en cuanto a la promoción de innovaciones y la ampliación de escala. Se afirma asimismo que el porcentaje de proyectos que recibió una calificación igual o superior a "moderadamente satisfactorio" a su término aumentó del 79,7 % en 2011-2013 al 87,5 % en 2012-2014, el 44,6 % de los cuales fue satisfactorio, como mínimo; la ampliación de escala fue el aspecto que se calificó como satisfactorio o muy satisfactorio en la mayor parte de los proyectos, en el período comprendido entre 2012 y 2014. Este avance se basa en un examen realizado por la Brookings Institution en 2010, que encontró pruebas de los buenos resultados logrados en la ampliación de escala de las operaciones del FIDA y formuló recomendaciones sustantivas para que mejoraran aún más. La aplicación de las recomendaciones ha respaldado el avance constante del Fondo en el ámbito de la ampliación de escala.

¹⁴ Las notas sobre ampliación de escala se encuentran en la siguiente dirección: www.ifad.org/what/scaling_up/overview.

75. En una evaluación de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y los diseños de proyectos preparados entre 2014 y 2016 se documentó la mayor atención prestada a la ampliación de escala en las actividades del FIDA; en dicha evaluación la ampliación de escala se incluyó como un criterio de examen de los préstamos y las donaciones concedidos por el Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC) y de la garantía de la calidad de los mismos. En un reciente proyecto de informe de síntesis de evaluación¹⁵ se confirman estos resultados, a la vez que también se determinan los ámbitos en los que podrían introducirse mejoras, como describir más específicamente la forma en que se aumentará la escala de las inversiones sin el apoyo del FIDA, y definir cómo se supervisará el proceso de ampliación de escala y cómo se pueden combinar con mayor eficacia las actividades crediticias y no crediticias. Se prevé que todos estos ámbitos mejoren a medida que se aplique sistemáticamente el marco operacional (en vigor desde enero de 2016) a las operaciones y la capacitación, y se amplíen el intercambio entre homólogos y las iniciativas de aprendizaje.
76. El FIDA es un miembro activo de una comunidad intersectorial de práctica que intercambie opiniones sobre la innovación y la ampliación de escala del impacto. El Grupo de Trabajo sobre Ampliación de Escala en la esfera del Desarrollo Agrícola y Rural conexo, liderado por el FIDA, actúa como una plataforma mundial para establecer redes de contactos profesionales y difundir datos relativos a las prácticas de ampliación de escala que hayan dado buenos resultados. Son cuestiones clave la integración de las consideraciones relativas a la ampliación de escala en la labor de las organizaciones donantes, hacer un uso más estratégico de las asociaciones entre los sectores público y privado, ampliar la escala en países con situaciones de fragilidad y ampliar la escala de la innovación.

Integración de temas transversales

Adaptación al cambio climático

77. Incorporar las cuestiones climáticas significa integrar la consideración de los riesgos y las oportunidades relacionados con el clima en los programas de inversión del FIDA (ODS 13). La promoción de la resistencia al clima comenzó en la FIDA9 y el Fondo trata de lograr la integración plena de las cuestiones climáticas para 2018. Se está ejecutando un plan de 10 puntos sobre la integración de las cuestiones climáticas dirigido a mejorar la resiliencia y la sostenibilidad del medio ambiente en todas las inversiones y estrategias nacionales del FIDA; uno de los resultados ha sido que, desde los inicios de la FIDA10, las cuestiones climáticas se han integrado en el 100 % de los COSOP y las notas sobre la estrategia en los países. La financiación adicional para el clima necesaria para cumplir el compromiso de integrar plenamente las cuestiones climáticas se respaldará con diferentes instrumentos como las contribuciones complementarias no sujetas a restricciones destinadas a las reposiciones, los fondos suplementarios y la cofinanciación.
78. El modelo de integración se beneficia de los conocimientos y el aprendizaje generados en la primera fase del ASAP. En la segunda fase (ASAP2) se movilizarán fondos suplementarios para seguir respaldando la asistencia técnica, la innovación, el fomento de capacidad, el diálogo sobre políticas y la promoción de los bienes públicos regionales y nacionales, a los efectos de crear entornos propicios para las inversiones que tengan en cuenta clima. Estas actividades seguirán aprovechando las inversiones del programa de préstamos y donaciones del FIDA, así como la cofinanciación de gobiernos, el sector privado o fuentes bilaterales y multilaterales como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y el Fondo Verde para el Clima.

¹⁵ El informe está en fase de finalización y se presentará ante el Comité de Evaluación en marzo de 2017.

79. El FIDA fue acreditado por el Fondo Verde para el Clima en octubre de 2016 y comenzó a trabajar con sus Estados Miembros para determinar el alcance de los proyectos concebidos. En el futuro, el Fondo servirá como fuente adicional de fondos suplementarios para actividades relacionadas con el clima en proyectos del FIDA.
80. Las evaluaciones externas del ASAP han confirmado sus méritos extraordinarios, ya que ha superado todos los objetivos numéricos. Estos objetivos guardan relación con el número de países y de proyectos respaldados, la superficie de tierra gestionada de forma inteligente en función del clima, el aumento de la disponibilidad de agua para la agricultura y el consumo humano, las inversiones en infraestructura resistente al clima, el fomento de la capacidad de las personas para hacer frente a los efectos del cambio climático y el intercambio de conocimientos y el aprendizaje. Como tal, un examen reciente realizado por el Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID) dio al programa una puntuación de A+, mientras que el Instituto de Desarrollo de Ultramar, en su examen de 2015, calificó el ASAP como modelo de referencia¹⁶.

Aumento del impacto en la nutrición

81. Desde 2013 se han venido haciendo esfuerzos por introducir un método que tenga en cuenta la nutrición (que contribuya al ODS 2) en el diseño de proyectos mediante la financiación aportada por el Gobierno del Canadá. Para seguir brindando orientación al programa del FIDA en materia de nutrición, en 2015 se aprobó un plan de acción para 2016-2018 dirigido a incorporar la agricultura atenta a la nutrición en el FIDA, que está en proceso de ejecución. En él el FIDA se compromete a incorporar la nutrición en el 100 % de los COSOP y en el 33 % de los proyectos de inversión de aquí a finales de 2018, lo cual está en vías de conseguirse (véase el anexo 2). Se han organizado actividades de fomento de la capacidad en materia de nutrición y del tema conexo de la igualdad de género para el personal del FIDA y de los proyectos, tanto en la Sede como sobre el terreno, y se ha aumentado la participación de los expertos del FIDA en nutrición en el diseño de los proyectos. Como resultado, la proporción de proyectos aprobados que se definen como atentos a la nutrición pasó del 8 % en 2013 al 33 % en 2015.
82. Los conocimientos sobre los métodos que tienen en cuenta la nutrición se han venido difundiendo por medio de una serie de productos, como publicaciones sobre la mejora de la nutrición mediante la agricultura¹⁷, la ampliación de escala y la nutrición¹⁸ y la producción casera de alimentos integrada¹⁹. Se prevé elaborar notas orientativas para el diseño de misiones y hojas informativas en las que se describan los vínculos existentes entre la nutrición y otros temas como el género, los pueblos indígenas y el cambio climático.
83. El FIDA también interviene en el debate mundial sobre nutrición como parte del nuevo programa en pro del desarrollo. Actualmente el Vicepresidente del FIDA preside el Comité Permanente de Nutrición del Sistema de las Naciones Unidas y el FIDA participa activamente en la red de las Naciones Unidas del Movimiento para el Fomento de la Nutrición; la Iniciativa Esfuerzos Renovados contra el Hambre y la Desnutrición Infantil y el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial. Además, gracias al generoso apoyo prestado por los Gobiernos de Alemania, la Federación de Rusia, el Japón y Luxemburgo, el FIDA participa en varias iniciativas sobre nutrición, como la Iniciativa en favor de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en África y el Grupo de Trabajo conjunto de los OSR sobre las cadenas de valor que tienen en cuenta la nutrición.

¹⁶ www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10028.pdf (disponible solo en inglés).

¹⁷ www.ifad.org/documents/10180/74752050-6812-44b5-afbe-d7c5aa6a1926.

¹⁸ www.ifad.org/documents/10180/f7ce51e5-4acc-4749-b1f6-2ef1e4943a1d.

¹⁹ www.ifad.org/documents/10180/fc512428-1cb1-4ad0-b15c-dd63abf8cfab (disponible solo en inglés).

Igualdad de género y empoderamiento de la mujer

84. Dado el compromiso contraído hace tiempo, el género es la dimensión que se somete al seguimiento más exhaustivo del sistema de resultados del FIDA, ya que cuenta con objetivos específicos sobre los que se presenta información en tres etapas en el ciclo de los proyectos financiados mediante préstamos (en las etapas iniciales, durante la ejecución y al término del proyecto), así como en la gestión de los recursos humanos y el presupuesto administrativo. El desempeño, que se mide en el momento del diseño, durante la ejecución y al finalizar los proyectos, sigue mejorando y, de hecho, se mantiene como uno de los aspectos operacionales del FIDA que recibe las más altas calificaciones (véase el cuadro 6 que figura más adelante). Los resultados generales respecto de los indicadores del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) también mejoró: el número de indicadores alcanzados o superados pasó de 8 en 2012 a 11 en 2015, y se sigue avanzado para cumplir el compromiso de alcanzar los 15 de aquí a 2017. Igual que sucedió con el ARRI en 2015, en el examen a mitad de período de la Política del FIDA sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer, que se presentó ante la Junta Ejecutiva en septiembre de 2016, se confirmaron los sólidos resultados obtenidos por el Fondo en el ámbito de la igualdad de género.
85. Durante la FIDA10, el Fondo ha seguido estando a la cabeza de las medidas innovadoras dirigidas a promover el empoderamiento de la mujer rural. Por ejemplo, junto con asociados, el FIDA ha dedicado varios años a elaborar metodologías innovadoras basadas en los hogares, a los efectos de promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en el desarrollo rural y agrícola, inclusive en sus operaciones financiadas con préstamos. El empoderamiento de la mujer no puede lograrse sin introducir cambios en los hogares que afecten a todos los miembros de la familia. En consecuencia, estas metodologías pasan de centrarse en el individuo para hacerlo en la familia, y empoderan a todos los miembros para que trabajen juntos a fin de materializar su potencial de desarrollo. Como resultado de las actividades de fomento de capacidad, las visitas de intercambio y las rutas de aprendizaje, el FIDA ha sido capaz de ampliar el uso de las metodologías basadas en los hogares en África y en otros lugares; en este sentido, más de 40 proyectos financiados mediante préstamos, algunos de los cuales ya se encuentran en fase de ejecución, incluyen esta metodología en su diseño. Algunos ejemplos son la utilización del asesoramiento en los hogares en Uganda y el Sistema de Aprendizaje Activo de Género en Ghana, Mozambique, Nigeria, Rwanda y Sierra Leona.
86. De conformidad con el Marco Estratégico, el FIDA seguirá una vía de cinco puntos basada en las cinco esferas de actividad de su política de género para incorporar la perspectiva de género, si bien está procurando ir más allá, a fin de lograr un efecto transformador en este ámbito. Asimismo, tratará de garantizar que el 90 % de los diseños de proyecto se califiquen como moderadamente satisfactorios, de los que al menos el 50 % se consideren satisfactorios y el 15 % muy satisfactorios en función de los efectos que tengan en la esfera de las cuestiones de género.

Consolidación de enfoques estratégicos

Asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (asociaciones 4P) y aceleración del crecimiento gracias al sector privado

87. Durante la FIDA10, la labor del Fondo en el ámbito de las asociaciones 4P ha aumentado notablemente. Este modelo secunda la creación de soluciones operativas en favor de los pobres y que benefician a todos, que ofrezcan incentivos financieros y de otro tipo para que las empresas del sector privado lleguen a los pequeños agricultores en calidad de proveedores.

88. En la actualidad, aproximadamente el 75 % de los proyectos aprobados del FIDA tiene un componente de desarrollo de cadenas de valor, cuyo principal objetivo consiste en establecer vínculos basados en los mercados entre los pequeños productores y el sector de los agronegocios privados del ámbito local. Muchos de estos proyectos han adoptado íntegramente el modelo 4P que el FIDA ha venido promoviendo para atraer más inversiones al sector agrícola en favor de los pobres y generar más beneficios para la población rural pobre. Son ejemplos de ello los proyectos recién diseñados en China, Mauritania, Rwanda y Sri Lanka. El FIDA está utilizando cada vez más en este contexto sus propios recursos destinados a donaciones, y aporta USD 2,3 millones en apoyo del proyecto experimental "Asociarse en pro del valor", que promueve la creación de asociaciones 4P en cinco países (El Salvador, Mozambique, Senegal, Uganda y Viet Nam).
89. Asimismo, el Fondo participa en varias iniciativas con asociados clave con vistas a analizar sus conocimientos en el ámbito de la financiación privada del capital social y los servicios de desarrollo empresarial dirigidos específicamente a los agronegocios privados y las pequeñas y medianas empresas (pymes) rurales, así como a intensificar dichos conocimientos. Con fondos suplementarios de la Unión Europea, el FIDA ha creado un servicio de asistencia técnica para el Fondo Africano para la Agricultura (un fondo de capital social de USD 250 millones financiado por fuentes públicas y privadas), y el Fondo para el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Agroindustrias de Uganda (USD 30 millones), que invertirá directamente en agronegocios privados. Asimismo, se ha asociado con el GAFSP en la iniciativa "Missing Middle", que aporta financiación directa a las organizaciones de agricultores que deseen establecer asociaciones con el sector privado²⁰. Está trabajando también con la Corporación Financiera Internacional —que gestiona las actividades del GAFSP en el sector privado— como miembro de su Comité de Proyectos de Asesoramiento Técnico del GAFSP.
90. Con miras a facilitar la colaboración con el sector privado, el FIDA ha cumplido los compromisos de establecer mejores prácticas para orientar la colaboración con el sector privado por medio de varias iniciativas interrelacionadas. Ciertos productos de conocimientos prácticos, como un conjunto de instrumentos sobre la inclusión sostenible de los pequeños agricultores en las cadenas de valor agrícolas, están ayudando a orientar el diseño y la ejecución; asimismo, se han emprendido actividades de investigación y estudios sobre los factores propicios para las asociaciones 4P en las cadenas de valor agrícola²¹, y se han organizado actos de capacitación y de intercambio de conocimientos en los que han participado agentes internos y externos. Además, se ha establecido un proceso de diligencia debida para las asociaciones con el sector privado. Hasta la fecha, se han firmado asociaciones oficiales con el sector privado con Intel y Unilever, y es probable que se firmen otras en 2017 y 2018.
91. Durante los próximos dos años, el FIDA seguirá ampliando su compromiso de crear asociaciones con el sector privado en el marco de su programa de préstamos y donaciones mediante el modelo 4P. Con vistas a desbloquear inversiones del sector privado destinadas a los pequeños agricultores y las pymes de las zonas rurales, también elaborará un marco de financiación agrícola para pequeños agricultores, cuyo objetivo es conjugar financiación pública, asistencia técnica y financiación comercial como mecanismo de protección contra riesgos. El FIDA también está planificando crear una plataforma móvil a fin de obtener información de las organizaciones de productores para reunirla en la cartera del Fondo y ponerla a disposición de las partes del sector privado que puedan estar interesadas en adquirir productos a estos grupos.

²⁰ El FIDA ha ayudado a tres organizaciones de agricultores nacionales y regionales (en la República Democrática Popular Lao, en Malí y en África Oriental y Meridional) a preparar propuestas para acceder a los fondos de la iniciativa "Missing Middle" del GAFSP.

²¹ El más reciente de esos estudios es el realizado por Jodie Thorpe y Mar Maestre, y titulado *Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains*, FIDA e Instituto de Estudios sobre Desarrollo, 2015.

Actuación normativa a nivel nacional

92. La actuación normativa a nivel nacional es un importante instrumento de ampliación de escala y realización de un cambio sistémico en las condiciones en que se halla la población rural pobre. En la FIDA9 se hicieron progresos destacables en cuanto a la aplicación de un plan de acción para la actuación normativa a nivel nacional y en la FIDA10 se contrajo el compromiso específico de garantizar que en el 100 % de los COSOP se definiera un método apropiado de actuación normativa a nivel nacional para el país.
93. De los 12 COSOP que se presentaron a la Junta Ejecutiva en 2016, todos contenían un método de este tipo específico de cada contexto²². Este logro es el resultado de varias iniciativas. La primera consiste en la introducción y perfeccionamiento de un conjunto de procedimientos para los COSOP que se centran de forma explícita en la actuación normativa, así como en la inclusión de dicha actuación normativa como uno de los ámbitos de evaluación del examen de los resultados de los COSOP. La inclusión de un programa específico para la actuación normativa a nivel nacional en los COSOP está incidiendo en el proceso de diseño y ejecución de los proyectos, y son cada vez más los proyectos que incluyen un componente específico de actuación normativa a nivel nacional. Esto también está ayudando a que dicha actuación normativa forme parte de la labor cotidiana de los gerentes de los programas en los países (GPP).
94. A los efectos de seguir reforzando el programa normativo del FIDA en los países, en 2016 se preparó un conjunto de instrumentos para la actuación normativa a nivel nacional que proporciona orientación al personal y los consultores del FIDA sobre la forma de incorporar dicha actuación normativa en el diseño de los COSOP y de los proyectos y en el seguimiento y evaluación (SyE) de los programas en los países. También se proporcionó asistencia técnica adicional y, cuando fue posible, apoyo financiero a los GPP para las actividades relacionadas con la actuación normativa a nivel nacional. Con miras a elaborar una metodología que se pueda reproducir para evaluar el impacto de la actuación normativa a nivel nacional, la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) está colaborando con la División de Investigación y Evaluación del Impacto (RIA) en la evaluación de los efectos de dicha actuación en cuatro países de la región de Asia y el Pacífico.

Actuación normativa a nivel mundial

95. En los últimos años, el FIDA ha venido reforzando de forma estratégica su presencia en varios procesos y foros mundiales, como foros intergubernamentales e interinstitucionales. También está estableciendo un orden de prioridades y planificando compromisos cada vez con mayor rigor, supervisando los progresos realizados y aprendiendo de la experiencia. Todo ello ha conllevado un aumento de la visibilidad del FIDA y de su capacidad de influir en las importantes deliberaciones mundiales sobre políticas y sus resultados, como en la formulación de la Agenda 2030, y en el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial y el Grupo de los 20.
96. Comenzando con la FIDA10, el Fondo se ha comprometido a definir sus prioridades institucionales para la actuación normativa internacional cada tres años. Se han establecido tres objetivos para el período de la FIDA10, a saber: i) lograr un entorno mundial de políticas propicio para la financiación de la agricultura en pequeña escala y el sector rural; ii) prestar gran atención a la agricultura en pequeña escala y a la población rural pobre en los procesos de seguimiento y rendición de cuentas de la Agenda 2030, y iii) mejorar las políticas para el empoderamiento económico de los pequeños agricultores y la población rural pobre. Estos objetivos están fundamentados en la experiencia operativa del FIDA y en estudios de investigación. En particular, se prevé que en el *Informe sobre el desarrollo rural 2016* se proporcionen datos empíricos sobre la actuación normativa futura del FIDA a nivel mundial.

²² Por orden de presentación: Burundi, la República Unida de Tanzania, el Brasil, la Argentina, China, Indonesia, Turquía, el Pakistán, Etiopía, Malawi, Colombia y Nigeria.

97. El FIDA también está colaborando con otras IFI en foros mundiales, sobre todo los relacionados con la eficacia de las actividades de desarrollo y la financiación de inversiones para pequeños agricultores y pymes rurales. Cada vez más, está convocando debates mundiales sobre políticas y participando en ellos, como una importante conferencia internacional sobre el aumento de la inversión en agricultura en pequeña escala y pymes rurales que el FIDA acogerá con otros asociados en enero de 2017. Durante el período de la FIDA10, el Fondo se ha comprometido a ampliar e intensificar determinadas asociaciones estratégicas con instituciones que disponen de una gran capacidad en materia de investigación de interés para las políticas y con organizaciones de mujeres y hombres pobres del medio rural, pequeños agricultores y pueblos indígenas. Durante el mismo período, el FIDA también se ha comprometido a reforzar su capacidad de hacer un seguimiento y evaluar los resultados, aprender de forma rigurosa de sus actividades mundiales de establecimiento de asociaciones y gestionar los conocimientos y la experiencia del Fondo de manera más sistemática, y compartirlos.

Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular

98. Durante la FIDA9, el Fondo participó en varios eventos mundiales de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, e hizo aportaciones a los mismos; acogió actos temáticos en su Sede y en el campo, y elaboró métodos para hacer un seguimiento de las actividades relacionadas con estos tipos de cooperación. Para el período de la FIDA10, el Fondo ha recibido el mandato de ampliar su participación en la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, y se ha comprometido a garantizar que el 50 % de todos los COSOP tengan una estrategia sobre cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y a reforzar la supervisión de los resultados que se produzcan en este ámbito. El FIDA tiene previsto cumplir este compromiso y las nuevas instrucciones del COSOP contendrán una sección dedicada al análisis de las oportunidades de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular.
99. En diciembre de 2016 se presentó a la Junta Ejecutiva un documento conceptual institucional que se valía, entre otras cosas, de una síntesis de evaluación realizada por la IOE en la que se analizaban las actividades no crediticias relacionadas con la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular del FIDA. Por último, gracias a los fondos aportados por el Gobierno de China y a un memorando de entendimiento en el que se exponían los cauces para intensificar la colaboración en materia de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, el FIDA dispondrá de recursos adicionales para elaborar estrategias y actividades experimentales relacionadas con la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular a escala nacional y regional.
100. Durante 2016, y también en respuesta al informe sobre la síntesis de evaluación, el Comité del FIDA de Gestión de la Tecnología de la Información aprobó una propuesta de elaborar una plataforma web para catalogar y compartir las experiencias y el conocimiento del FIDA (y otras partes pertinentes) sobre la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. El catálogo web se elaborará en el curso de 2017. Por último, durante 2017 el FIDA participará en dos actos mundiales de alto nivel sobre cooperación Sur-Sur y cooperación triangular: uno, el Foro Invertir en África, concebido para poner en contacto a los responsables de las políticas con empresas e inversores en China y África. El otro, la Expo Global para el Desarrollo Sur-Sur de 2016, donde se brindó la oportunidad de que el Fondo expusiera tanto el apoyo que presta al mercado de la innovación agrícola —que pone en contacto a investigadores de África y América Latina con científicos del Brasil— como la colaboración permanente que mantiene con los OSR en el ámbito de la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular.

Intensificar el apoyo técnico

101. La función del personal de la PTA y la División de Medio Ambiente y Clima (ECD) —las dos divisiones técnicas del FIDA— ha dejado de ser la de realizar estudios teóricos sobre la calidad del diseño de los proyectos para participar activamente en los equipos

encargados de la elaboración de los COSOP y del diseño y la supervisión de proyectos, y respaldar la actuación normativa del FIDA con las contrapartes nacionales y, por consiguiente, reforzar la obtención y divulgación de los conocimientos generados mediante la supervisión, a fin de mejorar las nuevas estrategias en los países, el diseño de los proyectos y las actividades de actuación normativa. Siguiendo la recomendación de la IOE en la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE), se aumentó el número de funcionarios técnicos y se redujo el de consultores empleados.

102. En la FIDA9 también se ultimó la reforma casi decenal por la cual el Fondo asumió la responsabilidad de supervisar directamente los proyectos que financia. Se emprendieron importantes actividades de fomento de la capacidad para garantizar que la supervisión y el apoyo a la ejecución fueran de alta calidad, y para que el personal del FIDA desempeñara funciones de administración de préstamos. El personal de los proyectos del FIDA recibió capacitación exhaustiva en materia de gestión financiera y de proyectos, y de adquisición. Las divisiones regionales reforzaron los mecanismos para realizar exámenes *inter pares* internos como parte del proceso de supervisión y finalización, dando lugar al intercambio de enseñanzas entre los GPP y contribuyendo ulteriormente a las capacidades de supervisión. Estas iniciativas, que facilitaron en buena medida el aumento de la presencia del FIDA en los países y la descentralización (véase la sección V.A), han provocado que las funciones de supervisión y apoyo a la ejecución sean más exhaustivas y constantes, según se destaca en el ARRI de 2015.

B. Enfoques diferenciados para los países con situaciones de fragilidad, los países de ingresos bajos y los países de ingresos medios, con inclusión de la reforma del PBAS

103. En la Consulta sobre la FIDA10 se reconoció la importancia para el FIDA de emplear enfoques mejorados y diferenciados que respondan a las diversas necesidades de los países en los que trabaja, y estén en sintonía con los cambios sociales y económicos en el ámbito del desarrollo. Se adquirió el compromiso de seguir reforzando el modelo de ejecución de las operaciones del FIDA en cuatro ámbitos: la actuación en países con situaciones de fragilidad, la actuación en países de ingresos medios, la aplicación de la reforma del PBAS y la descentralización. Dadas las potentes interconexiones que existen entre ellos, la Junta Ejecutiva y la Administración se mostraron de acuerdo en la necesidad de elaborar de forma holística las medidas futuras del FIDA en estos ámbitos.
104. A lo largo de 2016, se llevaron a cabo intensas consultas sobre los cuatro temas en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva y el Comité de Evaluación y en las reuniones del Grupo de Trabajo de la Junta Ejecutiva sobre el Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (Grupo de Trabajo sobre el PBAS), que culminaron en la aprobación por la Junta Ejecutiva de los documentos titulados "Estrategia del FIDA de actuación en países con situaciones de fragilidad", "Actualización sobre la actuación del FIDA en relación con los países de ingresos medios", "Enfoque del FIDA en relación con la cooperación Sur-Sur y triangular", "Enfoque del examen del sistema de asignación de recursos basado en los resultados" y "Plan de descentralización institucional del FIDA".
105. Con miras a integrar el enfoque en los cuatro ámbitos, se acordó la elaboración (para mayo de 2017) de un documento en el que se aborden todos los aspectos de este asunto. En el documento titulado "Visión general del enfoque holístico del FIDA para adecuar sus operaciones al contexto de los países" se consolidarán los documentos mencionados anteriormente más la propuesta de PBAS revisado, que habrá de presentarse a la Junta Ejecutiva en abril de 2017. El documento ayudará a orientar la puesta en práctica del Marco Estratégico.

C. Eficacia de las actividades de desarrollo en la FIDA9

Las personas que salieron de la pobreza y la Iniciativa para la Evaluación del Impacto en el marco de la FIDA9

106. Durante la FIDA9 y lo que llevamos de FIDA10, el Fondo ha venido elaborando nuevos métodos, audaces y ambiciosos, para medir la eficacia de las actividades de desarrollo de los proyectos a los que respalda. Con vistas a medir los efectos de los esfuerzos dirigidos a mejorar la calidad, el alcance y el impacto del programa de trabajo del FIDA, el Marco de Medición de los Resultados (MMR) de la FIDA9 se centró en el objetivo de sacar de la pobreza a 80 millones de personas. Ello representó un cambio sustancial en el método que el FIDA utiliza para medir los resultados, que dejó de centrarse en el “número de personas beneficiadas” para evaluar el impacto y determinar el efecto de los proyectos respaldados por el Fondo en la reducción de la pobreza. En lugar de señalar la contribución del FIDA a la mejora del bienestar de la población rural pobre, en la FIDA9 se trató de atribuir los efectos a la inversión del Fondo.
107. Tras esta audaz iniciativa y debido a que en aquel momento se reconoció que sacar a 80 millones de personas de la pobreza no se fundamentaba en pruebas empíricas rigurosas, se invirtió una gran cantidad de recursos en evaluar científicamente el impacto de las inversiones del FIDA. En la Iniciativa para la Evaluación del Impacto en el marco de la FIDA9 (IEI-FIDA9) se emplearon métodos experimentales y cuasiexperimentales para evaluar el impacto (véase el anexo I)²³. Un método de este tipo carece de precedentes entre las IFI, en el sentido de que, si bien los marcos de medición de los resultados tienden a medir los resultados por lo que hace al impacto, no tratan de atribuir dicho impacto a la institución, sino de hacer seguimiento de su contribución. Además, ninguna IFI había intentado utilizar un método sistemático en toda la cartera que empleara la agregación como medida institucional. El conocimiento y el aprendizaje que está generando esta iniciativa no solo beneficiará al FIDA, sino que será un bien público mundial al servicio de todas las IFI y partes interesadas que trabajan para erradicar la pobreza rural.
108. Sin embargo, el proceso de intentar informar sobre el “número de personas que salen de la pobreza” puso de relieve algunos problemas relacionados con el indicador y, en consecuencia, con el objetivo de los 80 millones de personas, que resultó ser poco pertinente y demasiado ambicioso. La definición técnica de “salir de la pobreza” se basa en un umbral de pobreza algo arbitrario que, por ejemplo, no logra recoger la duplicación de los ingresos de hogares extremadamente pobres, si ese incremento de ingresos no es suficiente para permitirles superar un determinado umbral de pobreza. Centrarse exclusivamente en la pobreza también lleva a hacer caso omiso de otros objetivos estratégicos del FIDA, como la seguridad alimentaria y la resiliencia. Por definición, el indicador subestimó necesariamente el impacto de las inversiones del Fondo.
109. Si bien el MMR de la FIDA9 no logró establecer un indicador adecuado de los resultados del Fondo, no ha conducido a que el FIDA renuncie a tratar de conseguirlo. Por el contrario, la IEI se utilizó para demostrar que las inversiones del FIDA en la población rural generaban beneficios en otros ámbitos clave, entre ellos los aproximadamente 43,2 millones de beneficiarios cuyos ingresos agrícolas habían crecido (ODS 2), los 28,8 millones que aumentaron el número de aves de corral de su propiedad y los 22,8 millones que incrementaron sus bienes pecuarios, además de los 24 millones de personas que salieron de la pobreza (ODS 1). De hecho, se prevé que las inversiones del FIDA reduzcan la pobreza entre un 5,6 y un 9,9 %, lo que concuerda con los efectos estimados por la IOE (entre el 5 y el 7 %) en cuanto a la reducción de la pobreza y los observados en los programas

²³ Para obtener más información sobre la metodología de la IEI-FIDA9, consúltese el documento “Síntesis de las enseñanzas extraídas de la iniciativa para la evaluación del impacto en el marco de la FIDA9” (EB 2016/117/R.8/Rev.1).

de transferencias de efectivo (entre el 3 y el 7 %). Utilizando un método que permita la atribución, la IEI-FIDA9 previó que millones de personas del medio rural se beneficiarían de diversas formas de las inversiones del FIDA.

110. Pero la IEI-FIDA9 también puso de relieve las deficiencias del enfoque que el FIDA utiliza para la medición de los resultados, incluidos los relativos al impacto. La conclusión fundamental que se desprende de esta iniciativa es que para identificar adecuadamente los resultados de las inversiones del FIDA se requiere una planificación cuidadosa, proactiva y realizada pensando en el futuro y una adopción de decisiones orientada a la acción. Por consiguiente, el FIDA ha elaborado el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA a los efectos de crear la estructura necesaria para facilitar el uso de datos empíricos en las decisiones que se adopten en relación con el diseño y la ejecución de proyectos. La elaboración de dicho marco es el siguiente paso lógico en la evolución del FIDA como organización basada en los resultados, y se fundamenta en el planteamiento que se instauró hace más de un decenio con el Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (RIMS). En la siguiente sección se describen el planteamiento y nuevas medidas para evaluar el impacto.

Informes finales de los proyectos

111. La IEI-FIDA9 es más amplia y exhaustiva que el enfoque bien establecido que las IFI utilizan de forma generalizada y que utiliza criterios de evaluación tales como la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto en la pobreza rural y la sostenibilidad de los beneficios. En la IEI se utilizan métodos cuantitativos dirigidos a atribuir el impacto de forma directa y que, por ende, proporcionan una determinación más precisa del impacto. Los criterios de evaluación estándar se basan en el análisis que el personal de los proyectos lleva a cabo al término de cada proyecto a fin de elaborar los informes finales de los proyectos (IFP), en los que se suele extraer enseñanzas de forma sistemática a partir de la experiencia de los proyectos e informar sobre los productos. En esos informes, en los que ocasionalmente se da cuenta de los efectos directos y del impacto percibido, no es posible determinar cuantitativamente el impacto. La IEI y los criterios de evaluación estándar son actividades complementarias que se conciben para rendir cuentas y extraer enseñanzas.
112. En los IFP se valida ulteriormente la mejora de la calidad de las operaciones del FIDA, al igual que en el ARRI de la IOE. En este último informe se señala que en general, las operaciones del FIDA son satisfactorias y hacen una buena contribución a la transformación rural sostenible e inclusiva, y se añade que los proyectos y programas dieron resultados positivos en cuanto a la reducción de la pobreza rural y la mejora de las condiciones de vida de la población rural pobre²⁴.
113. Los datos de los IFP, que están disponibles durante largo tiempo y tienen asociados valores de referencia y metas en el MMR de la FIDA9, ponen de manifiesto una acusada mejora generalizada de los proyectos respaldados por el FIDA (véase el cuadro 6); asimismo, se puede considerar que se cumplieron o superaron todas las metas relativas a los efectos directos. Por vez primera en la historia del FIDA, un 80 % o más de los proyectos se calificaron en el tramo satisfactorio con respecto a todos los indicadores. Además, lo que es más importante, el 94 % de los proyectos se calificó en el tramo satisfactorio en la esfera del impacto en la pobreza rural, el 93 % en la de la eficacia, y el 87 % en la de la sostenibilidad de los beneficios. Todos los demás indicadores, esto es, la pertinencia, la igualdad de género y la innovación y la extracción de enseñanzas, mantuvieron buenos resultados. La única excepción fue la gestión del medio ambiente y los recursos naturales, que quedó justo por debajo de su meta. Sin embargo, los datos correspondientes al nuevo indicador relativo a la adaptación

²⁴ Ver la hoja informativa sobre el ARRI de 2015 (disponible en inglés) elaborada por la IOE en la siguiente dirección: www.ifad.org/documents/10180/35b1dcd5-0111-41f2-bd57-8c66de575672.

de los pequeños agricultores al cambio climático, de los que se da cuenta por primera vez, revelan que el 90 % de los proyectos están en el tramo satisfactorio.

114. La pertinencia se califica positivamente en todos los proyectos, lo que confirma, de nuevo, la coherencia entre los diseños de los proyectos, las estrategias de desarrollo del sector rural de los países y las políticas y estrategias del FIDA. De forma similar, la eficacia continúa figurando entre los indicadores mejor valorados, lo que sugiere que, en términos generales, los proyectos cumplen sus objetivos o es probable que los cumplan. La clave es el establecimiento del grupo objetivo por medio de un enfoque adaptado a la demanda, junto con la cada vez mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios de las circunstancias durante la ejecución.
115. Los resultados relativos al impacto en la pobreza rural son positivos, y el desempeño ha mejorado, con respecto a los años anteriores, en todas las esferas que componen este indicador compuesto. El acceso a los mercados es la esfera en la que más se puede mejorar y, de hecho, se esperan avances gracias a la mayor atención que viene prestándose al acceso sostenible de los pequeños agricultores a los mercados en los diseños de proyectos recientes, en los que se incluye el apoyo a un análisis más exhaustivo de las cadenas de valor y a la expansión de enfoques orientados a múltiples partes interesadas, como el mecanismo 4P.
116. En la esfera de la sostenibilidad de los beneficios, los resultados han superado los objetivos. Ha sido crucial, a este respecto, la formulación y ejecución tempranas de estrategias de salida en las que se definen claramente las funciones y responsabilidades de las instituciones que deberán encargarse de las actividades tras la finalización del proyecto.

Cuadro 6

Contribución del FIDA a los efectos directos en el desarrollo

<i>Indicadores</i>	<i>Valor de referencia 2010</i>	<i>Resultados 2015^a</i>	<i>Cifras efectivas 2015</i>	<i>Situación</i>
Indicadores de los efectos directos (porcentaje de proyectos que recibieron una calificación igual o superior a “moderadamente satisfactorios” a su término)				
Pertinencia	98	100	100	●
Eficacia	80	93	90	●
Eficiencia	69	82	75	●
Impacto en la pobreza rural	81	94	90	●
<i>Ingresos y activos de los hogares</i>		94		
<i>Agricultura y seguridad alimentaria</i>		95		
<i>Empoderamiento humano y capital social</i>		91		
<i>Instituciones y políticas</i>		90		
<i>Mercados</i>		85		
Igualdad de género	90	91	90	●
Sostenibilidad de los beneficios	73	87	75	●
Innovación y aprendizaje	86	94	90	●
Reproducción y ampliación de escala	85	97	90	●
Gestión del medio ambiente y los recursos naturales	88	89	90	●
Adaptación de los pequeños agricultores al cambio climático ^b	-	90		
Desempeño del Gobierno	73	90	80	●

Nota: Verde = se ha cumplido el objetivo; amarillo = se lograron importantes avances en relación con la base de referencia (es decir, el resultado supera el 50 % de la diferencia entre la base de referencia y el objetivo); rojo = el progreso no ha sido satisfactorio.

^a Los resultados corresponden al grupo de proyectos finalizados en el período 2012-2014. El análisis se basa en el grupo de IFP de 2012-2014, la última muestra representativa de IFP, que comprende los IFP completados en 2012, 2013 y 2014 para un total de 97 proyectos que se sometieron a examen antes de diciembre de 2015.

^b De los informes finales de ese grupo de proyectos, 34 facilitaron datos sobre este indicador hasta diciembre de 2015. Dado que con el tiempo va habiendo más IFP que facilitan datos sobre la adaptación de los pequeños agricultores al cambio climático, la muestra de proyectos y las calificaciones relativas a los resultados serán cada vez más sólidas.

117. Las evaluaciones externas del desempeño del FIDA corroboran estos resultados. Lo más importante y destacable es que, en la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, los Estados Miembros reconocieron explícitamente los esfuerzos del FIDA con objeto de “movilizar inversiones para posibilitar que las personas que viven en la pobreza mejoren su seguridad alimentaria y nutrición, aumenten sus ingresos y fortalezcan su resiliencia”, y que dichos esfuerzos se mencionan en la Agenda de Acción de Addis Abeba. Como se ha señalado anteriormente, los resultados alcanzados por el FIDA en relación con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (ODS 5) están validados por la mejora continua en los 15 indicadores incluidos en el ONU-SWAP. Por lo que hace al cambio climático (ODS 13), el Instituto de Desarrollo de Ultramar destacó el ASAP del FIDA por ser el mayor fondo específico para el clima que destina el 100 % de sus fondos aprobados a respaldar la adaptación de los pequeños agricultores pobres al cambio climático²⁵, mientras que en un estudio del Programa de Investigación del Grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales (GICAI) sobre Cambio Climático, Agricultura y Seguridad Alimentaria se menciona el ASAP del FIDA como un buen ejemplo de participación de las partes interesadas, difusión de información y creación de oportunidades en beneficio de las comunidades rurales, especialmente las mujeres y los grupos marginados que viven en ellas²⁶.
118. Además, el sistema de medida empleado en el MMR de la FIDA9 para hacer un seguimiento de la eficacia de las operaciones del Fondo (véase el cuadro 7) permite ver tendencias positiva en esferas como el tiempo de tramitación de las solicitudes de retiro de fondos y la puntualidad en la finalización de los proyectos, así como en lo referente a la atención que se presta a las cuestiones de género y al desempeño del FIDA durante la ejecución; ese sistema de medida también pone de manifiesto el cumplimiento de las metas de 2015 fijadas para estas esferas. Sin embargo, es necesario seguir avanzando en otros ámbitos, en especial por lo que hace al tiempo que transcurre desde la aprobación de los proyectos hasta el primer desembolso y la tasa de desembolso, que disminuyó del 16 % en 2013 al 13 % a finales de 2015 y, por tanto, no alcanzó la meta del 18 % fijada para 2015. Esto se debe, en gran parte, a la ampliación continua del programa de préstamos y donaciones del FIDA en los últimos años, sobre todo en la FIDA8 en comparación con la FIDA7, y que prosiguió en la FIDA9. Como cabría esperar, todo ello se ha traducido en la reducción de la tasa de desembolso a corto plazo.
119. Si bien se prevé que este factor tenga cada vez menor peso, se reconoce la importancia de mejorar la puntualidad de los desembolsos. Esta cuestión se analizó en el contexto de un estudio detallado en el que se proporcionaron estimaciones estadísticas de la influencia relativa de determinados factores en el desembolso, con objeto de comprender mejor qué factores intervienen en los resultados relativos a los desembolsos en el FIDA. A raíz de este estudio se preparó un conjunto de recomendaciones y medidas correctivas, que se han debatido con el Comité de Gestión Ejecutiva (EMC). En la actualidad, un grupo de trabajo está ampliando estos resultados y estudiando las medidas apropiadas para mejorar la medición, el seguimiento y la gestión de los desembolsos. En 2017 se ejecutará un plan de acción cuyos progresos se notificarán a la Junta como parte del debate sobre los indicadores del MMR.

²⁵ Marigold Norman (2015): *Food and Livelihoods in a Changing Climate: The role of climate finance for agriculture*, Documento de trabajo n.º 429, Londres, Instituto de Desarrollo de Ultramar.

²⁶ Wenlu Ye, Ioannis Vasileiou y Wiebke Förch (2016): *Climate finance for agricultural adaptation: Version 2*, Documento de trabajo n.º 155, Copenhague, Grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales (GICAI).

Cuadro 7
Indicadores de la gestión de la cartera

Indicadores	Valor de referencia ^a	Resultados 2015	Objetivo 2015	Situación
Proyectos en situación de riesgo	18	20	Objeto de seguimiento	
Retrasos en los proyectos (porcentaje)	22	11	18	●
Tiempo de tramitación de las solicitudes de retiro de fondos (días)	28	18	20	●
Tiempo que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta el primer desembolso (meses)	17	17	14	●
Tasa porcentual de desembolso – conjunto de la cartera	15,7	13	18	●
Tasa porcentual de desembolso – países con situaciones de fragilidad ^b	15	12	17	●
Porcentaje de proyectos en los que la atención que se presta a las cuestiones de género durante la ejecución ha recibido una calificación de moderadamente satisfactoria o superior	88	91	90	●
Porcentaje de proyectos en los que el desempeño del FIDA ha recibido una calificación de moderadamente satisfactorio, como mínimo, al final de la ejecución ^c	73	95	80	●

Nota: Verde = se ha cumplido el objetivo; amarillo = se lograron importantes avances en relación con la base de referencia (es decir, el resultado supera el 50 % de la diferencia entre la base de referencia y el objetivo); rojo = el progreso no ha sido satisfactorio.

^a Todos los valores de referencia corresponden a 2010/2011, excepto el tiempo las solicitudes de retiro de fondos (2009/2010), las tasas de desembolso y la atención a las cuestiones de género (mediados de 2011) y el desempeño del FIDA (2012/2013).

^b Este valor representa los desembolsos efectuados en los países con situaciones de fragilidad.

^c El valor de referencia (que era del 71 % originalmente) se incrementó en consonancia con la nueva metodología adoptada por la IOE para dar cuenta de los resultados del FIDA, que ahora se basa en grupos de proyectos finalizados.

120. Del mismo modo, las evaluaciones realizadas mediante el proceso de examen independiente de garantía de la calidad indican que se ha mejorado considerablemente en cuanto a la calidad del diseño de los proyectos desde 2011 (véase el cuadro 8) y que se han realizado progresos notables con respecto a todas las metas fijadas para 2015 en todos los ámbitos, lo que sugiere que las iniciativas mencionadas han realizado una contribución positiva.

Cuadro 8
Indicadores del MMR relativos a la calidad de los proyectos en las etapas iniciales

Indicadores	Valor de referencia 2011	Resultados 2015	Meta 2015	Situación
Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación de 4 como mínimo en las etapas iniciales/calificación promedio				
Promedio general	79	91	85	●
Promedio general correspondiente únicamente a los proyectos en países con situaciones de fragilidad	No se aplica	90	80	●
Género	86	89	90	●
Seguimiento y evaluación	70	88	80	●
Porcentaje de proyectos que han recibido calificaciones positivas con respecto a la ampliación de escala	72	92	80	●

Fuente: Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, documento EB 2016/118/R.8.

Nota: Verde = se ha cumplido el objetivo; amarillo = se lograron importantes avances en relación con la base de referencia (es decir, el resultado supera el 50 % de la diferencia entre la base de referencia y el objetivo); rojo = el progreso no ha sido satisfactorio.

Nota 2. Todos los valores de referencia corresponden a 2010/2011.

D. Aplicación de un Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA

121. Las deficiencias en el enfoque del FIDA de la medición de los resultados, que se destacaron en la IEI-FIDA9, han inspirado la elaboración de un plan exhaustivo y coherente denominado Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA. El objetivo de ese marco es crear la estructura necesaria para facilitar el uso de datos empíricos en las decisiones que se adopten respecto del diseño y la ejecución de los proyectos. Aunque los proyectos del FIDA contienen muchos de los elementos necesarios para ser eficaces en términos de desarrollo, en un estudio de las cuestiones subyacentes que obstaculizan la mejora de la evaluabilidad se identificaron deficiencias básicas. Muchas de estas deficiencias se han puesto de relieve en las autoevaluaciones de los proyectos y en los resultados de la cartera, las evaluaciones de la IOE y los exámenes de garantía de la calidad, de carácter más general. En los últimos años se han emprendido varias iniciativas para subsanar estas deficiencias, pero el FIDA nunca ha contado con un enfoque exhaustivo y coherente para medir los resultados, incluido el impacto, y resultó evidente que ese enfoque era necesario.
122. La aplicación del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA es una prioridad institucional absoluta que se espera que genere beneficios significativos para el FIDA en cuanto a los efectos directos y el impacto en el desarrollo, así como para su capacidad de comunicar sus ventajas comparativas y su valor añadido a las partes interesadas. La mayoría de las actividades previstas en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA ya están muy avanzadas.
123. Los principales elementos del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA son los siguientes:
- i) **Centrar más la atención en los resultados a lo largo de todo el ciclo de los proyectos**
 Un aspecto clave del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA es el fortalecimiento de los instrumentos de autoevaluación, en particular el informe sobre el diseño de los proyectos, el informe sobre la situación de los proyectos y sus resultados y el informe final de proyecto, con vistas a garantizar que estén redactados de tal forma que proporcionen reflexiones sobre la lógica de los proyectos y faciliten la extracción de enseñanzas. Con el fin de asegurar la recepción ininterrumpida y oportuna de información sobre la marcha de los proyectos, en estos documentos y en general, la recopilación de datos sobre los proyectos será objeto de seguimiento en tiempo real, desde la fase de diseño, durante la supervisión y hasta la finalización. El resultado final de estas actividades será poder disponer fácilmente de información sobre los proyectos para utilizarla en un proceso de adopción de decisiones sobre los proyectos basado en datos empíricos. Para reforzar aún más los proyectos en las etapas iniciales y utilizar el actual sistema de garantía de la calidad del FIDA, se pondrá a prueba una lista de comprobación de la eficacia de las actividades de desarrollo a fin de garantizar la observancia y la calidad de los documentos de los proyectos. Las listas de comprobación deben tener dos componentes: uno para verificar que el FIDA está haciendo lo que es adecuado, con lo que se asegura que haya un vínculo con los resultados del FIDA, y otro para verificar que el FIDA está haciéndolo de la forma adecuada, lo cual permite confirmar que los proyectos cumplen unas normas de calidad que les permiten ser eficaces.

- ii) **Mejorar la autoevaluación y la rendición de cuentas sobre los resultados**
 Como parte del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, se ha creado una dependencia específica para garantizar un mayor aprendizaje y el cumplimiento de los requisitos institucionales, con lo que aumentan la prominencia y la validez de la autoevaluación, y que deberá rendir cuentas al respecto. Se ha creado la Dependencia de Programación y Eficacia Operativas (OPE) como parte del Departamento de Administración de Programas (PMD). Sus funciones incluirán la responsabilidad de mejorar la eficacia operacional promoviendo prácticas de gestión de las operaciones y la cartera que se centren en los resultados y el aprendizaje y en las que se aplique la utilización de datos empíricos para la adopción de decisiones. Con vistas a aumentar los incentivos para garantizar la calidad, en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, se propone que se considere la posibilidad de asignar una mayor responsabilidad respecto de los proyectos a quienes hacen aportaciones técnicas. En particular, podría formarse un equipo de gestión del programa en el país para cada proyecto, con responsabilidades claras y dirigido conjuntamente por el GPP y el asesor técnico principal de la PTA o la ECD, según proceda.
- iii) **Aumentar la capacidad de seguimiento y evaluación en el sector rural**
 A fin de mejorar la capacidad y el compromiso de los países respecto del seguimiento y la evaluación (SyE) y de la evaluación del impacto, el FIDA está trabajando con la Iniciativa de Centros para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados con objeto de elaborar e impartir un plan de estudios para la obtención de certificados en materia de SyE y evaluación del impacto. Dicha iniciativa se está financiando mediante el mecanismo de donaciones del FIDA. Promover el uso de datos empíricos en la gestión de la cartera requiere también que el FIDA pida al personal que se ocupe de forma proactiva de obtener datos empíricos y utilizarlos en el diseño de los proyectos, así como de promover la reunión de datos durante la ejecución de los proyectos. Como en el caso de los homólogos gubernamentales, la capacitación de los GPP y de otros miembros del personal del FIDA en materia de generación y utilización de ese tipo de datos es vital. Está previsto que la capacitación se imparta a través de una academia interna dirigida a los GPP y el personal del FIDA.
- iv) **Promover el uso de datos empíricos en la gestión de la cartera**
 Una parte fundamental del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA es evaluar sistemáticamente y entender la cartera del FIDA, a partir de los exámenes de la cartera del FIDA ya realizados, a fin de determinar los efectos generales que podría tener dicha cartera y analizar sus componentes. Únicamente mediante un análisis minucioso se pueden conocer los efectos que podrían tener las inversiones del FIDA en sus objetivos estratégicos y metas. Además, en el Marco se prevé llevar a cabo exámenes sistemáticos de componentes fundamentales de la cartera del FIDA con la finalidad de crear una base de datos empíricos y elaborar una lista de las carencias de datos.
- v) **Vincular el SyE de los proyectos con la presentación de informes sobre los resultados a nivel institucional**
 Gracias al Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, mejorará la medición de los resultados satisfactorios obtenidos por el FIDA por medio de la revisión del conjunto de indicadores seleccionados que se utiliza actualmente y el método que se emplea para medir esos indicadores. La reforma del RIMS lo transformará en un sistema más robusto y estratégico, más simple y pertinente y, por ende, más fácil de incorporar a marcos lógicos. Siguiendo el modelo empleado en la FIDA9, se seleccionará un subconjunto de proyectos del FIDA (el 15 %) a fin de evaluar el impacto

en la FIDA10 utilizando métodos experimentales y cuasiexperimentales para atribuir el impacto; los resultados se utilizarán para elaborar los informes institucionales sobre la cartera. Las principales diferencias con respecto a la FIDA9 se encontrarán en la calidad de las evaluaciones del impacto subyacentes y en un mayor conocimiento de la cartera del FIDA.

124. En conjunto, estas actividades deberían permitir superar las limitaciones subyacentes en materia de generación de datos empíricos y la utilización de esos datos en el proceso de adopción de decisiones, e impulsar un programa basado en los resultados que dará lugar a los tres productos siguientes: i) proyectos diseñados de una forma que haga mejorar la eficacia en términos de desarrollo general a nivel institucional; ii) una lógica de los proyectos que sea objeto de un seguimiento sistemático y que se mantenga durante todo el ciclo de los proyectos, y iii) unas evaluaciones del impacto que maximicen la extracción de enseñanzas. Estos tres productos deberían traducirse, a su vez, en unos efectos directos fundamentales consistentes en la mejora del aprendizaje y de la rendición de cuentas, lo cual permitirá que las decisiones se adopten sobre la base de datos empíricos. El FIDA, al promover estas actividades integradas por conducto del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, podrá seguir adelante con la elaboración de una agenda sobre la eficacia de la labor de desarrollo que dé a conocer los resultados que obtiene y proporcione enseñanzas para el futuro.
125. En resumen, el modelo general de presentación de informes sobre los resultados consiste en dotar a todos los proyectos de marcos lógicos sólidos con indicadores del RIMS que sean objeto de seguimiento a lo largo del tiempo. Esta información se agregará para presentar informes sobre los productos a nivel institucional cuando sea necesario con arreglo a un período específico (por ejemplo, el período de una reposición).
126. Una parte fundamental del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA es un programa mejorado concebido para evaluar el impacto de las inversiones del FIDA durante la FIDA10 y posteriormente. Resulta evidente que, para superar los problemas relacionados con el indicador de la FIDA9 "personas que salen de la pobreza", es fundamental establecer indicadores que sean pertinentes, en términos generales, en el sentido de que deben concordar con las metas y los objetivos estratégicos del FIDA, y que estén definidos en sentido amplio para tener en cuenta los beneficios generados por una gran variedad de proyectos. Por consiguiente, en el Marco para la Eficacia en términos de Desarrollo se sustituye el indicador "personas que salen de la pobreza" por indicadores más pertinentes vinculados con la meta (número de personas pobres de las zonas rurales cuya movilidad económica ha mejorado) y tres objetivos estratégicos (número de personas pobres de las zonas rurales con una mayor producción, número de personas que gozan de un mejor acceso a los mercados y número de personas que han visto fortalecida su resiliencia) especificados en el Marco Estratégico.
127. Estos indicadores se han incorporado a un nuevo MMR para la FIDA10, que se presentó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016. La presentación de informes sobre el impacto a nivel institucional se efectuará utilizando las proyecciones de la cartera como se hizo en la FIDA9, pero la calidad de las evaluaciones del impacto subyacentes será superior porque estarán vinculadas a la cartera actual del FIDA. Las proyecciones suministrarán estimaciones del impacto a nivel institucional respecto de los indicadores fundamentales. Puesto que las evaluaciones del impacto se centrarán en las enseñanzas extraídas, se presentará un resumen de esas enseñanzas.

128. Fundamentalmente, estos conjuntos de acciones están modificando el enfoque del FIDA respecto de la medición de los resultados y aumentando la atención que el Fondo presta a generar un desarrollo eficaz. En la FIDA9, el Fondo asumió el riesgo de proponer una medición institucional del impacto —número de personas que salen de la pobreza— que fuera más allá de los MMR anteriores, que se centraban únicamente en los productos. Al hacerlo, el FIDA no señaló ningún indicador adecuado de los buenos resultados conseguidos por el Fondo y, en consecuencia, no pudo cumplir su objetivo previsto. No obstante, asumir ese riesgo ha proporcionado notables beneficios por haber alentado al FIDA a trabajar para idear una forma de evaluar sistemáticamente —desde el producto hasta el impacto— los resultados obtenidos por sus operaciones sobre el terreno. La inversión en la IEI-FIDA9 y el planteamiento empleado para tratar de medir el impacto condujeron a que se reflexionara en profundidad sobre esta tarea clave. El Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA permitirá que el FIDA extraiga enseñanzas de sus proyectos con cuidado y conocimiento y que, por ende, garantice el aprendizaje sistemático y la mejora continua en todas sus intervenciones. Pese a que aún hay mucho por aprender durante la FIDA10 sobre cómo hacerlo adecuadamente, las acciones emprendidas hasta la fecha sitúan al FIDA a la vanguardia de la medición de resultados.

IV. Ser más inteligente: gestionar las actividades del FIDA de forma más eficiente

129. El FIDA reconoce que, para ejecutar un programa de préstamos y donaciones más amplio y mejorado, es necesario ser incluso más inteligente en la gestión de sus actividades. Los ámbitos clave en los que se han hecho mejoras sustanciales y se siguen haciendo son el fortalecimiento de la capacidad del personal del FIDA, la aplicación de los conocimientos extraídos de las operaciones y la racionalización de la gestión financiera y la prestación de servicios internos. Ya se han conseguido logros destacables con respecto a los compromisos asumidos en la FIDA9, que han permitido un ahorro y la reducción de costos. Asimismo, se ha seguido avanzando para incorporar y consolidar dichos logros en la FIDA10, en especial como resultado de las iniciativas y los progresos en los ámbitos de la descentralización; la asignación, el uso y el seguimiento eficaces en función de los costos de los recursos humanos y financieros; la capacidad de respuesta ante las necesidades de los países; la transformación del modelo financiero del FIDA; la mejora de los procesos de programación y las políticas institucionales y operacionales, y el examen de las estructuras de gobernanza.

A. Aumentar la capacidad del personal del FIDA para hacer frente a los desafíos mundiales

Descentralización

130. Un elemento clave de la mejora de la eficiencia, la flexibilidad y la capacidad de respuesta del FIDA ha sido la atención especial prestada a los progresos realizados en materia de descentralización. La constante evolución de las operaciones del FIDA y la intensificación de las actividades en apoyo de los ambiciosos objetivos de la Agenda 2030 se han sustentado en la mayor presencia del FIDA en los países. Ello ha mejorado la capacidad del Fondo para adaptar las actividades y adoptar enfoques holísticos y ajustados a los contextos locales.
131. Desde que la Junta aprobara en 2011 la Política y Estrategia del FIDA de Presencia en los Países, el Fondo ha hecho progresos considerables con respecto al aumento de su presencia en los países. Durante la FIDA9, se creó la Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (FSU) para que prestara apoyo a las oficinas del FIDA en los países, en especial en la supervisión de los acuerdos de prestación de servicios, y para garantizar lo siguiente: i) el seguimiento de los acuerdos con los países anfitriones; ii) la plena integración de las oficinas del FIDA en los países

- y el personal que trabaja en ellas en los sistemas del Fondo de gestión de recursos humanos y de información y comunicaciones, y iii) la gestión eficaz de los riesgos de seguridad.
132. En febrero de 2016, ya había 40 oficinas en los países en funcionamiento, que abarcaban el 78 % de la cartera en curso del FIDA. De ellas, el 55 % se encuentran en África; el 32 %, en países africanos con situaciones de fragilidad, y el 25 %, en países con situaciones de fragilidad de todo mundo. En la actualidad, en las oficinas del FIDA en los países trabajan más de un centenar de personas, de las que 21 son GPP.
 133. El nuevo Plan de Descentralización Institucional del FIDA se centra en consolidar y reforzar estas oficinas, abrir algunas nuevas, ayudarlas para que funcionen como centros regionales en beneficio de los países que carezcan de ellas, y cerrar un pequeño número de oficinas que no se utilizan. A largo plazo se espera que el número de oficinas del FIDA en los países se establezca en aproximadamente 45, muchas de las cuales asumirán la responsabilidad operacional respecto de sus países vecinos. En consecuencia, el número de países que quedarán cubiertos por las oficinas del FIDA en los países ascenderá a 77.
 134. El FIDA ha establecido la mayor parte de sus oficinas en los países mediante acuerdos de acogida concertados con otros organismos de las Naciones Unidas, especialmente los que tienen sede en Roma. En abril de 2016 se proporcionó a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre la presencia del FIDA en los países y, en diciembre de 2016, se le presentó el Plan de Descentralización Institucional para la FIDA10 y para más adelante. Basándose en la experiencia y la estructura de descentralización actual del Fondo, el Plan comprende un marco de acción coherente y modelos de oficinas en los países adaptadas para respaldar la ejecución oportuna y el seguimiento de la eficiencia de los proyectos del FIDA, el diálogo en el ámbito nacional y las necesidades sobre el terreno.
 135. Los datos y la experiencia hacen que cada vez sea más evidente que la descentralización y el fortalecimiento de la presencia del FIDA en los países están teniendo múltiples beneficios transformadores: los proyectos se están ejecutando mejor, la influencia en las políticas está aumentando y las asociaciones son cada vez más eficaces. Estos beneficios hacen que el FIDA sea incluso más pertinente y responda mejor al ayudar a los países a afrontar los retos que plantea la Agenda 2030. Las oficinas del FIDA en los países también han aumentado la visibilidad del Fondo a escala nacional y regional, lo que convierte a la Organización en un asociado más eficaz y fiable para todas las partes interesadas. Así se confirmó en un informe externo independiente publicado en 2015 por AidData, titulado *Listening to Leaders: Which Development Partners Do They Prefer and Why?* (Escuchar a los líderes: ¿qué asociados para el desarrollo prefieren y por qué?). En este informe se reconoció que el FIDA era el asociado para el desarrollo más comunicativo en el sector de la agricultura y el desarrollo rural.
 136. El Departamento de Servicios Institucionales (CSD) seguirá trabajando con el PMD para ayudar a la aplicación del Plan de Descentralización Institucional mediante el seguimiento y la promoción de la prestación de servicios y la ejecución de iniciativas institucionales que guarden relación con todas las actividades del FIDA sobre el terreno. Asimismo, proporcionará un conjunto de servicios de apoyo y medidas de normalización —desde las administrativas hasta las financieras— en todas las regiones, que abarcarán la seguridad sobre el terreno, el cumplimiento de los requisitos de seguridad de los viajes del FIDA, la administración general, el apoyo a las tecnologías de la información y los recursos humanos, y los acuerdos de prestación de servicios con los organismos anfitriones y los acuerdos con los países anfitriones. Este apoyo descentralizado estará directamente relacionado con las políticas y los procedimientos institucionales de la Sede.

137. El FIDA, debido al aumento de las responsabilidades asignadas a las oficinas en los países, ha destacado sobre el terreno a funcionarios superiores de operaciones y casi la mitad de las oficinas en los países están actualmente dirigidas por un GPP de contratación internacional. A los efectos de determinar la mejor forma de organizar la gestión y la ubicación de los programas en los países, se analizarán el funcionamiento y el volumen de trabajo. Al mismo tiempo, en las actividades que se emprendan se aprovechará la contratación en curso del personal técnico y de otros servicios para los centros, y se aumentará la contratación de personal nacional para los programas en los países que se destinará a las oficinas del FIDA en los países. En el Plan de Descentralización Institucional para la FIDA10 y los años posteriores se incorporan lecciones sobre la presencia en los países y la descentralización extraídas de los informes de la cartera y las autoevaluaciones de la dirección, los informes de las auditorías internas de las oficinas en los países y las conclusiones y recomendaciones de la evaluación a nivel institucional, que la IOE ha finalizado recientemente, de la experiencia de descentralización del FIDA.

Una gestión de los recursos humanos más eficiente

138. Las medidas que permiten que el personal del FIDA tenga mayor capacidad de respuesta ante las necesidades de los países irán acompañadas de mejoras en el desarrollo y la gestión de los recursos humanos. Desde la perspectiva de los recursos humanos, el Plan de Descentralización Institucional contiene un reequilibrio estructurado de la dotación de personal entre la Sede y las oficinas del FIDA en los países, con arreglo al cual se prevé aumentar las funciones administrativas y las relacionadas con los programas en los países dentro de las oficinas existentes, y destinar a determinados miembros del personal técnico y especializado a puestos sobre el terreno. Todo ello se está logrando gracias al cambio simultáneo y al aumento de la eficiencia en función de los costos en la Sede. En el Plan de Descentralización se prevé agrupar los programas en los países en la medida de lo posible, lo que permitirá aumentar el trabajo en equipo del personal en los distintos países e intercambiar conocimientos.
139. La capacidad del FIDA para responder al contexto mundial actual está claramente vinculada con la mejora de la capacidad de sus recursos humanos. A este respecto, en septiembre de 2016 se informó a la Junta Ejecutiva, por conducto del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE), del perfeccionamiento del modelo y los instrumentos para llevar a cabo esas mejoras en la esfera de los recursos humanos. Tal como se indicaba en el RIDE, todos los indicadores de la gestión de los recursos humanos del FIDA, salvo uno, han mejorado en comparación con sus valores de referencia²⁷. El índice de compromiso del personal, situado en el 74 %, está muy cerca del objetivo y la proporción del personal procedente de los países de las Listas B y C ha aumentado. El tiempo promedio necesario para cubrir las vacantes del cuadro orgánico es mayor que el tiempo fijado como objetivo y, comparado con el valor de referencia, se ha reducido un 42 %. Esta reducción se debe en gran medida a la automatización y a la racionalización del proceso de contratación (por ejemplo, una reducción del tiempo necesario ahora para la preselección de candidatos). Se están adoptando medidas para abordar el único aspecto que ha de mejorar más: el porcentaje de mujeres que ocupan cargos de categoría P-5 y superior.
140. La División de Recursos Humanos (HRD) ha venido aprovechando en gran medida las iniciativas finalizadas en el contexto de la reforma de los recursos humanos que se emprendió durante la FIDA9, beneficiándose de las mejoras realizadas y consolidando los logros alcanzados. Los esfuerzos se han concentrado en ampliar y reforzar la eficacia del FIDA en los ámbitos de la innovación, la imparcialidad y la transparencia en la gestión del bien máspreciado de la Organización: su personal.

²⁷ Véase el *Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo*, documento EB 2016/118/R.8.

141. Se han realizado progresos considerables en lo tocante a garantizar que se dispone del personal, las estructuras, las competencias y las aptitudes necesarios para ayudar a que los Estados Miembros cumplan los objetivos establecidos en la Agenda 2030. Sobre la base de los resultados de la auditoría de las funciones y mediante la labor anual relacionada con el Plan Estratégico de la Fuerza de Trabajo, la HRD utiliza un sistema coherente de denominación de los cargos y de agrupación de estos en familias, común a toda la Organización, a fin de garantizar que los recursos humanos del FIDA estén en consonancia con los objetivos estratégicos del Fondo.
142. En la actualidad, el marco de la Política en materia de Recursos Humanos del FIDA, introducida en enero de 2012, forma la sólida base normativa por la que se rige la gestión de los recursos humanos. Tras la amplia participación del FIDA en el examen del régimen de remuneración del personal del cuadro orgánico y las categorías superiores realizado por la Comisión de Administración Pública Internacional, y su contribución al mismo, la HRD ha comenzado a aplicar los cambios adoptados por la Asamblea General en su resolución A/RES/70/244, aprobada en diciembre de 2015. De conformidad con el calendario recomendado por la Asamblea General, la primera parte de los cambios relativos a la repatriación, la reubicación y las prestaciones por el trabajo sobre el terreno entró en vigor el 1 de julio de 2016; la ejecución de la segunda fase, que comprende la aprobación de una escala de salarios unificada y las prestaciones conexas, está prevista para enero de 2017; los cambios restantes, relacionados con los subsidios de educación, se están debatiendo en la actualidad.
143. La racionalización y automatización de los procedimientos relacionados con los recursos humanos también han redundado en la mejora de la eficiencia en su gestión. La aplicación de la resolución de la Asamblea General conllevó cambios sustantivos en los sistemas informáticos relacionados con los recursos humanos y constituyó una buena ocasión para que la HRD participara en un examen completo de las prácticas en materia de recursos humanos, con la finalidad de automatizar e integrar los varios módulos en línea. Desde 2015, en colaboración con la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT), la HRD ha venido aplicando una visión amplia de la tecnología de la información a los recursos humanos con la finalidad de mejorar la tecnología utilizada actualmente y elaborar aplicaciones de vanguardia para ayudar a la dirección y al personal del FIDA en la Sede y en las oficinas en los países. Este proceso se prolongará hasta la finalización de la FIDA10. Entre las nuevas funcionalidades se cuentan un portal web para la presentación de solicitudes y sistemas integrados para la contratación de personal y la selección, administración y evaluación de consultores. Los beneficios generados por este cambio técnico decisivo son numerosos y van desde poder garantizar la aplicación coherente de la Política en materia de Recursos Humanos hasta la provisión de un sistema que no utiliza papel y no admite errores, y de un depósito central de información y documentos accesible y susceptible de ser auditado.
144. La elaboración y aplicación del Marco de Desarrollo Profesional, guiado por los resultados de la encuesta general del personal, representa otro avance con respecto a la gestión de los recursos humanos en el FIDA. En la encuesta general del personal de 2014 se manifestó el deseo generalizado de dar respuesta a las aspiraciones profesionales mediante un enfoque estructurado del desarrollo de las perspectivas de carrera. Un grupo de trabajo promovido y dirigido por la dirección del FIDA creó un entorno propicio para ultimar un marco y una guía para el desarrollo de las perspectivas de carrera. Ambos se presentaron en la Reunión Mundial del Personal, celebrada en febrero de 2016, y posteriormente se difundió entre el personal mediante talleres y sesiones informativas, varios de los cuales se celebraron en oficinas del FIDA en los países.

145. Asimismo, la mayor movilidad en el seno del FIDA brinda oportunidades de desarrollo de las perspectivas de carrera y es decisiva para consolidar y aumentar la eficiencia y la competencia del personal en el contexto de los retos futuros. Gracias a un proyecto piloto estructurado de movilidad que se está llevando en el PMD, el FIDA está definiendo un proceso de movilidad funcional y geográfica administrado con eficacia, en consonancia con los planes de descentralización del Fondo y como parte de sus necesidades cambiantes, a medida que aumenta su presencia en los países. Las oportunidades de movilidad permiten que el FIDA mantenga y utilice mejor una fuerza de trabajo dinámica y adaptable, a fin de satisfacer las necesidades presentes y futuras de la Organización.
146. También se ha avanzado en la forma de determinar las necesidades de capacitación y de adaptarlas a las necesidades del personal. Las necesidades de aprendizaje de la Sede y las oficinas en los países se determinan anualmente por medio de la evaluación institucional del FIDA de las necesidades de aprendizaje. Debido a la mayor dispersión mundial y la movilidad del personal, la formación es cada vez más importante. Durante la FIDA10, aumentó la asistencia que se presta a las oficinas del FIDA en los países con la finalidad de introducir nuevos servicios de fomento de la capacidad, pero también para cerciorarse de que el personal de las oficinas en los países tenga acceso a las oportunidades exclusivas que el FIDA ofrece a todo su personal, y las aproveche. En 2016, las necesidades de capacitación del personal de las oficinas en los países fueron una prioridad en la asignación del presupuesto que el FIDA destina a capacitación; en este sentido, se siguieron impartiendo cursos presenciales sobre diversos temas en las oficinas en los países.

B. Aprovechar los conocimientos para seguir mejorando la calidad

147. Los singulares conocimientos del FIDA sobre los desafíos y las oportunidades que tienen ante sí las mujeres y los hombres del medio rural son cruciales para la función directiva que el Fondo desempeña cada vez más en el ámbito mundial de la reducción de la pobreza rural. Es imprescindible que el FIDA siga realizando progresos significativos en el fortalecimiento de su capacidad de generar y gestionar conocimientos. En el plano institucional, existe la firme voluntad de reforzar la evaluación del impacto, la actuación normativa, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular y la investigación, además de invertir en productos de conocimiento emblemáticos (como el *Informe sobre el desarrollo rural* y una nueva serie de estudios). El Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD) impulsa la aplicación de un enfoque cada vez más integrado de la gestión de los conocimientos. Por lo que respecta a las actividades financiadas mediante donaciones del FIDA, en su Política relativa a la Financiación mediante Donaciones se hace hincapié en que el Fondo debe aprovechar más sistemáticamente la experiencia y los conocimientos que se adquieran.
148. Durante la FIDA9, se pusieron en marcha mecanismos para hacer un seguimiento de los progresos alcanzados en este ámbito. En los procesos institucionales clave cada vez se concede mayor prioridad al aprendizaje, por ejemplo, en la garantía de la calidad, la formulación de los COSOP, el examen de la cartera y los informes finales de proyecto. Las nuevas directrices para la elaboración de los COSOP publicadas en 2015 garantizan que la gestión de los conocimientos se base en el SyE y aporte los datos necesarios para respaldar la consecución de los objetivos establecidos en los COSOP. La PTA sigue elaborando productos de conocimientos que ayudan a aportar soluciones para los equipos en los países, en función de la demanda, y de los que se puedan extraer enseñanzas sobre temas y cuestiones específicos. Para la FIDA10 se ha elaborado un plan de acción para lograr que se materialicen las principales prioridades en materia de gestión de los conocimientos, como hacer que la gestión y el intercambio de conocimientos sean más sistemáticos y su distribución más precisa, y mejorar las plataformas de tecnología

de la información para promover un mejor acceso a los conocimientos y la información. Además, se está elaborando un método para medir los resultados obtenidos en cuanto a la gestión de los conocimientos. Estas iniciativas contribuirán a que el FIDA realice progresos con respecto a los compromisos asumidos en la FIDA10 que se indican a continuación: i) aplicar una estrategia de publicación encaminada a gestionar e intercambiar de forma más sistemática los conocimientos y la experiencia del FIDA, y ii) hacer un seguimiento de los resultados obtenidos en la gestión de los conocimientos e informar al respecto.

149. La Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA recibió los elogios de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, que en 2016 llevó a cabo un examen de la gestión de los conocimientos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. En el proyecto de informe, la Estrategia de Gestión de los Conocimientos y el trabajo del FIDA en este ámbito concitaron grandes elogios, y se reconoció que el Fondo cuenta con uno de los métodos de gestión de los conocimientos más completo y sostenible de entre sus organizaciones homólogas. El FIDA se menciona como una entidad que ha propuesto un planteamiento pragmático y orientado a la acción, que se basa en objetivos generales y ámbitos de resultados clave, oportunidades de conocimiento y métodos de ejecución innovadores, y todo ello dentro de un marco de resultados sólido que contiene medidas claras del éxito y medios de verificación de las actividades relacionadas con los conocimientos.
150. También se ha avanzado en el proceso de garantía de la calidad: una unidad remodelada del Grupo de Garantía de Calidad (QAG) vela por que los conocimientos se reflejen y se intercambien en todas las operaciones del FIDA, y por que la calidad general de las actividades operacionales aumente todavía más. A tal fin, es fundamental potenciar la continuidad y el aprendizaje en los procesos de examen (el Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas [OSC] y la garantía de la calidad) en los COSOP y en la fase de elaboración de las notas conceptuales y de diseño, ya que refuerza los vínculos entre la mejora de la calidad y la garantía de la calidad. Además, prosigue la labor relativa al Sistema de Archivo de Garantía de la Calidad (QUASAR), que constituye una plataforma para el intercambio de conocimientos y flujos del trabajo simplificados.
151. En abril de 2015, la Junta Ejecutiva aprobó la nueva Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones y en junio del mismo año, el personal directivo superior aprobó los procedimientos de ejecución. El QAG comenzó a aplicar la Política y los procedimientos nuevos en julio de 2015, previa aprobación por el Comité de Gestión Ejecutiva (EMC) de la nota de orientación estratégica sobre donaciones. Lo que es más importante, como parte de la aplicación de la Política relativa a la Financiación mediante Donaciones, el FIDA fomenta sistemáticamente la selección competitiva de los receptores de las donaciones, y presta mayor atención a la gestión de los conocimientos y la colaboración entre divisiones.

C. Intensificar la capacidad y la gestión financieras del FIDA

Reforzar la capacidad organizativa

152. A la vez que se señalaban los progresos realizados, en la Consulta sobre la FIDA10 se pidió que se siguiera reforzando la capacidad en materia de gestión financiera de los proyectos a fin de prestar apoyo oportunamente durante el diseño y la ejecución. El Fondo se encuentra en una encrucijada en cuanto a su modelo de desarrollo: las reposiciones básicas ya no pueden constituir la única fuente de financiación del FIDA, no solo debido al clima de austeridad que afecta a sus fuentes tradicionales de financiación, sino también por sus planes de ampliar las operaciones. Se necesita un nuevo modelo de desarrollo financiero que permita al FIDA contribuir al logro de los objetivos de la Agenda 2030 y dar un salto cualitativo en lo tocante a su impacto general en el desarrollo.

153. A medida que el Fondo elabora mecanismos innovadores de financiación utilizando fuentes no tradicionales y examina sus condiciones de préstamo, productos y precios actuales, deberá ampliarse y mejorarse la capacidad interna del FIDA en materia de análisis de riesgos y gestión financiera. Lo anterior constituye un requisito para que el Fondo pueda participar satisfactoriamente en el diálogo con nuevos proveedores de capital y otras partes interesadas.
154. A mitad del período abarcado por la FIDA10, sus operaciones han dado resultados sólidos en lo referente al fortalecimiento de la capacidad organizativa para conseguir esa transformación. En el Boletín del Presidente (PB/2016/02) publicado en mayo de 2016 se hicieron reajustes en el Departamento de Operaciones Financieras (FOD) para mejorar su perfil operacional. La División de Servicios Financieros y del Contralor se disgregó en dos entidades independientes, a saber, la División de Servicios de Gestión Financiera (FMD) y la División de Contaduría y Contraloría (ACD) y, por ende, se añadió un mayor grado de especialización y más flexibilidad para cumplir los objetivos financieros de la Organización y aprovechar ese cumplimiento. La División de Servicios de Tesorería (TRE) publicó una circular informativa sobre su nueva configuración y en el portal de los clientes del FIDA puede consultarse más información al respecto. Gracias a la ampliación de sus atribuciones, también se ha mejorado la función de riesgo y cumplimiento.
155. Entre las iniciativas para desarrollar la capacidad en materia de gestión financiera de los proyectos figuran: i) un proceso pionero de acreditación por el FIDA de los consultores encargados de la gestión financiera que en la actualidad prestan hasta el 80 % de los servicios de la supervisión y el apoyo a la ejecución sobre el terreno; ii) talleres regionales y subregionales y cursos de aprendizaje en línea y en la Sede sobre prioridades temáticas o políticas y procedimientos fundamentales.
156. La gestión financiera de los proyectos se potenciará aún más mediante la transferencia progresiva de los recursos de gestión financiera y las responsabilidades conexas desde las divisiones regionales del PMD a la FMD entre 2017 y 2018. Además, el FIDA está poniendo en marcha un proceso de acreditación obligatorio para los consultores encargados de la gestión financiera. De ese modo se continuará reforzando la supervisión fiduciaria, se garantizará la prestación ininterrumpida de apoyo a la ejecución, prácticas coherentes y actividades de valor agregado relacionadas con el cumplimiento de los aspectos fiduciarios en todos los proyectos y programas del FIDA.
157. Con vistas a promover los conocimientos sobre la gestión financiera entre las partes interesadas, comprendidos el personal de los proyectos y de los ministerios, los consultores y el personal del FIDA, se están haciendo esfuerzos por garantizar lo siguiente: i) la disponibilidad de directrices sobre políticas y manuales de procedimientos actualizados; ii) el acceso a la certificación y a materiales pedagógicos en línea, incluida una herramienta de aprendizaje electrónico; iii) la organización de talleres anuales de fomento de la capacidad en todas las regiones, y iv) una mayor sensibilización de las partes interesadas acerca de las políticas de gestión financiera y los productos crediticios pertinentes mediante la publicación de notas de orientación y la organización de actividades de capacitación.
158. La supervisión fiduciaria de todas las operaciones del FIDA y la realización de funciones de gestión financiera se concentran exclusivamente en la FMD, que velará por que, antes del fin de 2018, el apoyo a la gestión financiera que se preste a las operaciones del FIDA sea completamente coherente y transparente, y cuente con recursos suficientes. Con ello también se reforzará la segregación interna de los cometidos y se combatirá el problema persistente del excesivo volumen de trabajo para los GPP.

159. Gracias a la racionalización de los procesos de rendición de cuentas, presentación de informes financieros y gestión de las finanzas, se ha logrado aumentar la eficiencia de todas las operaciones financieras. Durante la FIDA9 y la FIDA10, la racionalización y las mejoras de la eficiencia han sido impulsadas en buena medida por la necesidad de que las operaciones financieras respondan eficazmente a la evolución de las responsabilidades fiduciarias y financieras del FIDA. Ello implica la necesidad de disponer de procesos fiables y eficientes en apoyo de estas funciones. El FOD ha introducido un marco de control interno para la presentación de informes que ha sido examinado y aprobado por los auditores internos y externos del FIDA, con lo que se garantiza la integridad y fiabilidad de los estados financieros del Fondo y el cumplimiento de las mejores prácticas en materia de rendición de cuentas y auditoría.
160. Potenciar la automatización y la racionalización del sistema²⁸ sigue siendo una prioridad para garantizar que la presentación de informes financieros sea más puntual y precisa. Algunos logros notables como la sustitución del Sistema de Préstamos y Donaciones por FLEXCUBE y el almacén de datos, que integraron aún más los sistemas, proporcionaron capacidad adicional en materia de presentación de informes y redujeron drásticamente el tiempo que las unidades operacionales encargadas de la rendición de cuentas y la presentación de informes financieros dedican a la elaboración de informes operacionales y estadísticos.
161. Otro ámbito en el que se ha mejorado la eficiencia es la plena integración del sistema de nóminas en el módulo financiero y de viajes, con objeto de recuperar automáticamente los anticipos para gastos de viaje pendientes (mediante las nóminas). Esta medida ha eliminado la práctica totalidad de las actividades manuales que antes realizaban las dependencias encargadas de las nóminas y los viajes para tramitar las operaciones de recuperación de anticipos en efectivo.
162. Las operaciones financieras del FIDA también se ven respaldadas por las últimas innovaciones en arquitectura informática. El portal de los clientes del FIDA reportará beneficios a los prestatarios y a los beneficiarios de la financiación del Fondo al mejorar la prestación de servicios, la reducción de la duración de los ciclos y el aumento de la visibilidad de los datos financieros y del acceso a estos en tiempo real. La División de Contaduría y Contraloría (ACD) también está trabajando para poner en marcha una plataforma de información para las contribuciones complementarias a las reposiciones y los fondos suplementarios, que se espera que entre en funcionamiento antes de finales de 2017.
163. Los progresos realizados por el FIDA con respecto a la capacidad, la eficiencia y los procesos de gestión financiera se reconocieron en 2016, cuando se convirtió en el primer organismo de las Naciones Unidas en recibir una evaluación positiva en los siete pilares establecidos en las nuevas normas sobre regulación financiera de la Comisión Europea. Consecuencia de ello es un mayor grado de confianza en los procedimientos del FIDA y en las auditorías externas y las auditorías de sus proyectos. El FIDA también acoge favorablemente la posibilidad de establecer nuevas formas de financiación, con inclusión de productos combinados, habida cuenta de la calificación que recibió respecto de sus instrumentos financieros.

Modelo financiero del FIDA

164. Durante la Consulta sobre la FIDA10, el Fondo prosiguió consolidando su prudente marco financiero sobre la base del principio de flujo de efectivo sostenible aplicado durante la FIDA9. Ese principio garantiza la sólida sostenibilidad financiera del Fondo a largo plazo gracias a la optimización del uso de los recursos prestando una gran atención a la liquidez.

²⁸ Entre las recomendaciones formuladas en la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA (CLEE) y los compromisos acordados que se describen sucintamente en la matriz de los compromisos para la FIDA10.

165. En consonancia con otras IFI, la estrategia de captación de recursos del FIDA incorporó este principio y su modelo financiero se está reformando para que refleje un grado aceptable de apalancamiento financiero. El Marco de Empréstitos Soberanos garantiza que todos los mecanismos de financiación sean autosuficientes y también respeta el requisito general de liquidez mínima del FIDA.

Aumentar los recursos internos del FIDA

166. La forma en que el FIDA gestiona las inversiones y el riesgo también se ha mejorado. El FOD ha adoptado una serie de medidas concretas para mejorar la estrategia de inversión del FIDA y reforzar el control de riesgos. La TRE diversificó la exposición sectorial de las carteras de inversiones y la ha reducido en otras. Para compensar los bajos rendimientos, que se sitúan en mínimos históricos, de los bonos globales, el nivel mínimo de calificación crediticia se redujo de AA- a BBB, a fin de mejorar la diversificación y el rendimiento sin aumentar el riesgo de forma considerable. Para poder reducir la concentración en productos de renta fija, también se introdujo la posibilidad de permitir una exposición limitada a productos de renta variable. No obstante, hasta la fecha, no se han realizado inversiones en acciones.
167. En la FIDA10 se ha mejorado la gestión de la liquidez para satisfacer con mayor eficiencia las necesidades de efectivo a corto plazo. Para aportar los fondos operacionales necesarios para los desembolsos e invertir los excedentes de saldo en caja depositado en los bancos, se creó una cartera de activos líquidos mundiales. Esta cartera se invierte en bonos líquidos y de alta calificación con plazos cortos para limitar el riesgo del tipo de interés, y los activos pueden venderse en cualquier momento para cubrir las necesidades de liquidez.
168. Con miras a reforzar el control de riesgos, adoptar las mejores prácticas del sector y garantizar que las posibles pérdidas de valor se detecten a tiempo, se estableció una política oficial de depreciación dirigida a consolidar y sustituir las disposiciones conexas contenidas en las directrices para cada cartera de inversiones. Con esa política se garantiza que la evaluación, el reconocimiento y la medición de las pérdidas de valor sean apropiados de conformidad con las Normas internacionales de Información Financiera (NIIF), y se definen las pruebas objetivas y los procesos para reconocer e informar de la depreciación de los activos financieros valorados a su costo amortizado y de las inversiones en productos de renta variable.
169. Se han efectuado cambios en las políticas del FIDA relativas al servicio de la deuda, y los beneficios de esos cambios, junto con el seguimiento puntual de los reembolsos de los préstamos, siguen manteniendo los atrasos a un nivel institucional históricamente bajo. Además, los buenos resultados logrados por el FIDA en los últimos años con la reprogramación de los atrasos de larga data por medio de acuerdos de liquidación de la deuda también han contribuido a gestionar mejor los reflujos de los préstamos del Fondo. En la actualidad, los atrasos representan aproximadamente el 1 % de la facturación total del FIDA.
170. En las cuentas se ha establecido una provisión para pérdidas de valor en caso de que haya dudas de que los reembolsos del principal de los préstamos vayan a recibirse de acuerdo con el calendario original. A 31 de diciembre de 2015, esta provisión ascendía a unos USD 35,5 millones en valor nominal, equivalentes al 0,57 % del saldo de los préstamos pendientes (USD 6 207 millones), muy por debajo del promedio histórico del 2,4 %.
171. Además de las provisiones contables, el FIDA adopta medidas operacionales para reducir el riesgo de acumular atrasos mediante la cooperación directa con los equipos en los países y por conducto de los oficiales de finanzas del FIDA. En el caso de que no se reciban los pagos, se dejarán de realizar los desembolsos de los préstamos que tengan una mora de 75 días y se interrumpirá la totalidad del préstamo.

172. La NIIF 9 entrará en vigor, por períodos anuales, el 1 de enero de 2018. Como consecuencia de la crisis financiera, reconocer a tiempo las pérdidas crediticias previstas se ha convertido en un asunto crucial; la sección de la NIIF 9 relativa a la depreciación se ha concebido para abordar esta necesidad.
173. En virtud de la NIIF 9, el modelo de depreciación se volverá prospectivo y ya no será necesario que se produzca una situación desencadenante para reconocer una pérdida de valor, puesto que dicho modelo se basa en las pérdidas crediticias previstas en instrumentos financieros. Lo anterior requiere que las entidades evalúen la probabilidad de impago en la fecha en que se origine o se adquiera el activo subyacente y después durante toda la vida de los activos financieros y hasta su vencimiento. La valoración debería actualizarse constantemente para reflejar los cambios en la evolución del riesgo de crédito de los instrumentos financieros.
174. La dirección del Fondo continuará trabajando para reforzar todavía más la metodología y las hipótesis relativas a la aplicación de este principio contable, y colaborará con auditores externos para garantizar el pleno cumplimiento de la NIIF 9. La dirección también establecerá sistemas, instrumentos y procedimientos que permitan aplicarlo de forma oportuna.

D. Prestación de servicios más eficiente

Actualización de los sistemas de comunicación y de tecnología de la información

175. La División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT) sigue haciendo hincapié en la eficiencia y la excelencia de la prestación de servicios, así como en la adopción de tecnologías mejoradas de la información y las comunicaciones, a fin de promover la automatización y mejorar la eficiencia institucional. La ICT participa plenamente en el cumplimiento de los compromisos asumidos en la FIDA10 y ya ha emprendido ciertas iniciativas clave. Ha aumentado su colaboración con las divisiones de operaciones y ha puesto en marcha importantes sistemas de gestión financiera con instrumentos de tecnología de la información específicos apropiados para una IFI moderna.
176. Gracias a la descentralización inteligente, la ICT está poniendo en práctica soluciones económicas y eficaces para las oficinas del FIDA en los países. Estas soluciones, que en la actualidad se aplican en 39 lugares, garantizan que el personal pueda trabajar de forma eficaz y segura con independencia de la ubicación geográfica. Además, las soluciones móviles se han convertido en una parte imprescindible de la productividad del FIDA mediante la provisión de la estrategia y la infraestructura necesarias para permitir que el personal mantenga con seguridad la productividad de la oficina en dispositivos móviles.
177. La ICT ha comenzado a centrarse en posibilitar estratégicamente las actividades básicas del FIDA por medio de un compromiso con iniciativas que respalden directamente todos los tipos de operaciones de préstamo y las donaciones del Fondo. En particular, se ha centrado en brindar apoyo sistemático para que se preste una atención prioritaria a los resultados en todo el ciclo de los proyectos a través de un proyecto sobre el Sistema de Gestión de Resultados Operacionales, una de las varias iniciativas importantes que actualmente se están llevando a cabo con el PMD. Se prevé que la aplicación de los instrumentos previstos en el MMR acerque el FIDA a las normas de otros bancos multilaterales de desarrollo, a la vez que se aumenta la eficiencia, por ejemplo, con la automatización de la recogida de resultados en tiempo real desde cualquier lugar y la simplificación de la presentación de información sobre los resultados. El proyecto se ejecutará por fases: inicialmente se creará un marco lógico en línea y, posteriormente, un instrumento de supervisión en línea. De ese modo se eliminarán los exámenes de calidad paralelos de los informes de supervisión y los informes finales de proyectos.

178. Se prevé elaborar un nuevo proceso en línea para apoyar la presentación de los informes finales de proyectos, que delegará la calificación de los mismos en las divisiones regionales. Asimismo, durante el período comprendido en el Plan a Medio Plazo, las actividades informáticas de índole programática (incluida la tecnología para el desarrollo) seguirán respaldando la evaluación del impacto y acelerarán la adopción de tecnología en los proyectos del FIDA.
179. El acceso a la información sobre gestión de datos se ha enriquecido con la integración de datos dispares del FIDA mediante la concepción de un almacén de datos centralizado, lo que permite que todas las partes interesadas puedan disponer de datos institucionales clave en tiempo real. Un ejemplo paradigmático es la recientemente publicada plataforma de páginas sobre países del FIDA y la nueva serie de informes sobre las contribuciones y la cartera de proyectos del Fondo.
180. De cara a 2017 y los años posteriores, los datos recogidos en el nuevo Sistema de Gestión de Resultados Operacionales generarán más tableros de gestión de las operaciones y proporcionarán una idea general de los resultados de la cartera del FIDA.
181. En breve, el FIDA será una de las pocas IFI capaz de dialogar con prestatarios, beneficiarios y otros asociados, y llevar a cabo todas sus actividades en línea. Ello ha sido posible gracias a la elaboración de plataformas seguras, modernas, polivalentes y que se orientan a usuarios externos por medio del portal de los clientes del FIDA, que se está poniendo en marcha en la actualidad; se prevé que las primeras fases entren en funcionamiento en el primer trimestre de 2017. Su finalización está prevista para finales de 2019. Este proyecto plurianual proporcionará a los prestatarios y los beneficiarios de financiación del FIDA una mejor prestación de servicios, ciclos más breves, una mayor visibilidad de los datos y un mejor acceso a estos. Además, esta plataforma emblemática redundará en una reducción del ciclo de desembolsos de los préstamos y donaciones, mejorará la gestión de los procesos relacionados con los préstamos y las donaciones y, más adelante, servirá como interfaz directa para muchas de las operaciones que el FIDA realiza con asociados externos.
182. El portal también mantendrá la atención que presta al análisis de las actividades y al desarrollo de soluciones para racionalizar los procesos operacionales del Fondo en pro de la eficacia de las operaciones y la mayor eficiencia administrativa.

Instalaciones, viajes, adquisición y otros servicios de apoyo

183. En 2015, el FIDA obtuvo la certificación de platino al Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental (LEED) por la gestión del edificio de su Sede, lo que convierte al Fondo en la primera entidad de las Naciones Unidas en conseguir el nivel máximo de certificación. Además, se logró la neutralidad climática gracias a la adquisición de reducciones certificadas de emisiones para compensar sus emisiones.
184. También se han registrado mejoras en la eficiencia con la que se prestan los servicios administrativos. La División de Servicios Administrativos (ADM) ha simplificado las directrices administrativas institucionales, incorporando disposiciones especiales relativas a la delegación de facultades a las oficinas del FIDA en los países. Entre ellas se cuentan la actualización de los procedimientos relativos a la adquisición, la gestión de registros y las propiedades.
185. Se ha aplicado un nuevo contrato mundial con el agente de viajes que ha aumentado la eficiencia y que contiene disposiciones relativas a la gestión descentralizada de los pasajes en las oficinas en los países. Hasta la fecha, la ADM ha implantado la gestión descentralizada de billetes en los 11 países siguientes: Etiopía, Kenya, Mozambique, la República Unida de Tanzania y Zambia (África Oriental y Meridional); el Estado Plurinacional de Bolivia, el Brasil, Guatemala y el Perú (América Latina y el Caribe); Ghana (África Occidental y Central), y

Viet Nam (Asia y el Pacífico). Allí donde funciona la gestión descentralizada de pasajes, las oficinas del FIDA en los países pueden beneficiarse de mejores servicios disponibles en el país, sistemas automatizados y compra local de pasajes más económicos, en especial para los viajes desde los lugares en los que se encuentra la oficina. La ADM está planificando implantar la gestión descentralizada de pasajes en otros lugares donde haya una agencia de viajes.

E. Mejorar la estructura de gobernanza del FIDA

186. A partir de los debates celebrados en el 111^o período de sesiones de la Junta Ejecutiva, en abril de 2014, sobre la evaluación a nivel institucional de las reposiciones de los recursos del FIDA, en la Consulta sobre la FIDA10 se consideraron las cuestiones de la estructura de gobernanza del Fondo y la participación y representación de sus Estados Miembros en los procesos de gobernanza y las consultas sobre las reposiciones. Los miembros de la Consulta convinieron en que sería oportuno examinar el sistema de Listas, en particular con respecto a la representación efectiva de los Estados Miembros en los órganos rectores del FIDA, así como la duración de los ciclos de reposición, y respaldaron la propuesta de establecer un grupo de trabajo que se ocupara de algunos aspectos del proceso de reposición y de cuestiones relativas a la gobernanza.
187. Sobre la base de la recomendación contenida en el "Informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA"²⁹, el Consejo de Gobernadores estableció el Grupo de Trabajo Especial sobre Gobernanza (WGG) en febrero de 2015. De acuerdo con sus funciones, el WGG debía informar periódicamente a la Junta Ejecutiva y presentarle, en diciembre de 2016, un informe sobre los resultados de sus deliberaciones y las recomendaciones que pudiera desear formular, que se presentarían a su vez en el 40^o período de sesiones del Consejo de Gobernadores, que se celebrará en febrero de 2017, para su ratificación y con el fin de que este apruebe las resoluciones que considere apropiadas.
188. Para ayudar al WGG en sus deliberaciones, se contrató un consultor internacional en materia de gobernanza, que presentó su informe final al Grupo de Trabajo en abril de 2016. A partir de ese informe y de otros análisis, el WGG presentó sus conclusiones y recomendaciones a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016. El WGG llegó al consenso de no prolongar el ciclo de las reposiciones a cuatro años en ese momento, pero acordó revisar esta propuesta en el futuro. Asimismo, con respeto a la pertinencia del sistema de Listas, los miembros del WGG se mostraron de acuerdo en la necesidad de aumentar la representación de algunos países menos adelantados de la Lista C en los órganos rectores del FIDA.
189. La cuestión de la elaboración de unos principios de conducta de los representantes de la Junta Ejecutiva del FIDA se ha debatido en varias ocasiones en los últimos años, incluso a raíz de una de las recomendaciones de la CLEE de 2013. En dicho contexto, se acordó que el asunto sería examinado por los Coordinadores y Amigos. Tras amplios debates, la propuesta de principios de conducta de los representantes de la Junta Ejecutiva del FIDA fue aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016³⁰. Lo anterior representa un paso fundamental para el FIDA, puesto que el establecimiento de los principios de conducta de quienes desempeñan funciones en la Junta Ejecutiva del FIDA está en consonancia con las buenas prácticas internacionales. Los principios contribuirán a reforzar aún más la gobernanza y mejorar la reputación del Fondo, lo que a su vez puede suscitar más confianza entre los grupos y partes interesadas del Fondo.

²⁹ Véase el documento GC 38/L.4/Rev.1.

³⁰ Documento EB 2016/119/R.44.

V. Conclusiones y perspectivas para 2017 y 2018

190. En general, se han logrado buenos resultados respecto de todos los compromisos asumidos en la FIDA10 y se han consolidado los progresos realizados en la FIDA9. El FIDA es perfectamente consciente del alcance de los desafíos a los que se enfrenta en el nuevo contexto mundial del desarrollo. Con miras a permitir que los Estados Miembros cumplan los ambiciosos objetivos que han suscrito en el marco de la Agenda 2030, el FIDA debe seguir evolucionando y transformándose sobre la base de los progresos ya realizados, de tal forma que pueda liderar a escala mundial la erradicación de la pobreza rural. Para que esto ocurra, el FIDA deberá disponer de los recursos financieros necesarios para cumplir su función.
191. Los informes ARRI y RIDE, las evaluaciones externas y la IEI-FIDA9 del Fondo ponen de manifiesto que se están haciendo enormes progresos en el impacto que consigue el FIDA en el desarrollo, así como en la medición de ese impacto. De cara al futuro, y con el constante apoyo de sus Estados Miembros, el FIDA tratará no solo de cumplir los compromisos asumidos en la FIDA10, sino también de seguir transformando y ampliando su impacto con vistas a convertirse en el principal actor mundial en la consecución de los ODS, sobre todo los dirigidos a erradicar la pobreza y el hambre (ODS 1 y ODS 2).

Iniciativa para la Evaluación del Impacto en el marco de la FIDA9: síntesis de las enseñanzas extraídas y los avances registrados

1. Un aspecto clave de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9) fue el cambio en el enfoque de medición de los resultados del FIDA, que pasó de estar basado en los productos a basarse en el impacto: la medición del producto "número de personas atendidas" se sustituyó por la medición del impacto "número de personas que salen de la pobreza". La meta de 80 millones de "personas que salen de la pobreza" se convirtió en uno de los aspectos prioritarios en el Marco de Medición de los Resultados (MMR) de la FIDA9. Para las instituciones financieras internacionales (IFI), se trató de un enfoque sin precedentes, ya que, si bien los MMR medían resultados a nivel del impacto, esos resultados no se utilizaban para estimar el impacto general de la IFI. Ninguna IFI había utilizado un enfoque sistemático en toda su cartera, ni había intentado aplicar la agregación a una medición institucional.
2. En ese momento, se reconoció que la meta de sacar a 80 millones de personas de la pobreza no se sustentaba en datos empíricos rigurosos. Por lo tanto, en la Iniciativa para la Evaluación del Impacto en el marco de la FIDA9 (IEI-FIDA9) se incluyeron recursos para:
 - estudiar metodologías de evaluación del impacto,
 - medir, hasta donde fuera posible, los resultados y el impacto de las actividades financiadas por el FIDA, y
 - sintetizar las enseñanzas extraídas y prestar asesoramiento sobre enfoques rigurosos y eficaces en función de los costos para atribuir el impacto de las intervenciones del FIDA³¹.
3. La labor en estas esferas ha facilitado información valiosa sobre el alcance del impacto reciente del FIDA, así como sobre la mejor manera de evaluarlo y sobre el modo en que el FIDA puede ser más eficaz al evaluar los efectos de sus actividades futuras.

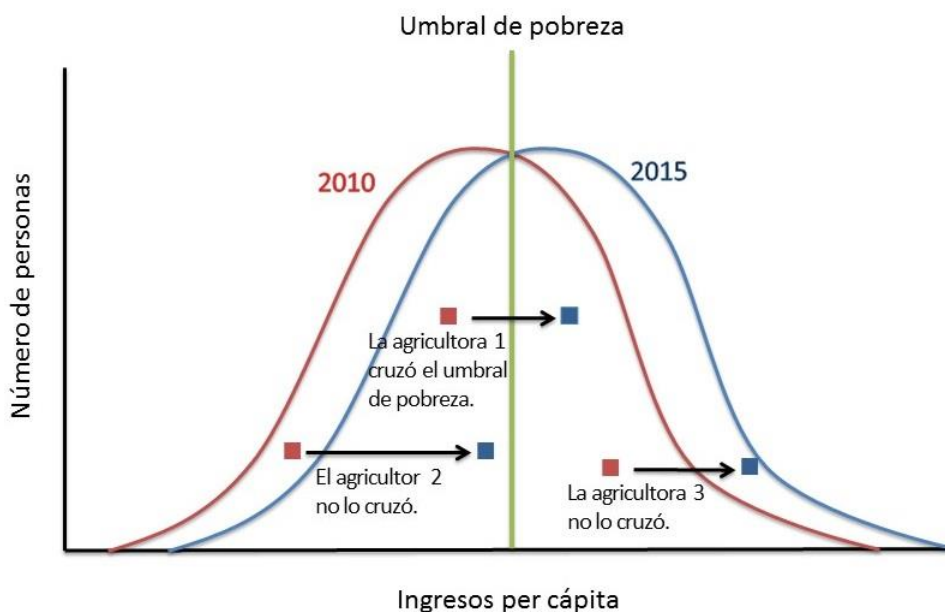
¿Cuál es la mejor manera de medir el impacto?
4. La medición del impacto de las intervenciones en materia de desarrollo puede ser difícil. Teóricamente, se debería comenzar con dos grupos: un grupo de control y un grupo de tratamiento, similares en todos los aspectos salvo en que solo el grupo de tratamiento es el objetivo de la intervención. Se deberán reunir datos sobre los dos grupos *ex ante*, esto es, antes de que se ejecute el proyecto. De esa forma se facilita la identificación de un grupo de control que se asemeje lo más posible al grupo de tratamiento. Los indicadores seleccionados para la medición deberían reflejar los objetivos y la teoría del cambio del proyecto, así como los objetivos del Marco Estratégico del FIDA. Una vez llevada a cabo la intervención, las diferencias que surjan entre los grupos, ya sean en los ingresos o en otros indicadores de bienestar, deberían atribuirse a la intervención. Este enfoque requiere planificación al inicio de los proyectos, para así permitir la evaluación del impacto una vez concluidos.
5. Dado que el FIDA no utilizó esos sistemas en períodos de reposición anteriores, la evaluación del impacto de la FIDA9 exigió mirar atrás y elaborar datos sobre proyectos que estaban a punto de finalizar. Esto planteó una serie de desafíos, pues fue preciso generar datos que antes no se habían requerido.

³¹ Véase el documento EB 2012/107/INF.7, "Metodología para la evaluación del impacto en el marco de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA", párr. 6 del resumen.

6. En 2012, el FIDA se comprometió a abordar la necesidad de evaluar el impacto de manera más rigurosa mediante el establecimiento de varios objetivos. Se comprometió a que los servicios de los proyectos que financiaba alcanzaran a 90 millones de personas entre 2010 y 2015, y a que 80 millones de personas salieran de la pobreza. Sin embargo, pronto quedó claro que, como indicador de resultados de los proyectos, la medición del “número de personas que salen de la pobreza” era deficiente.

Gráfico 1

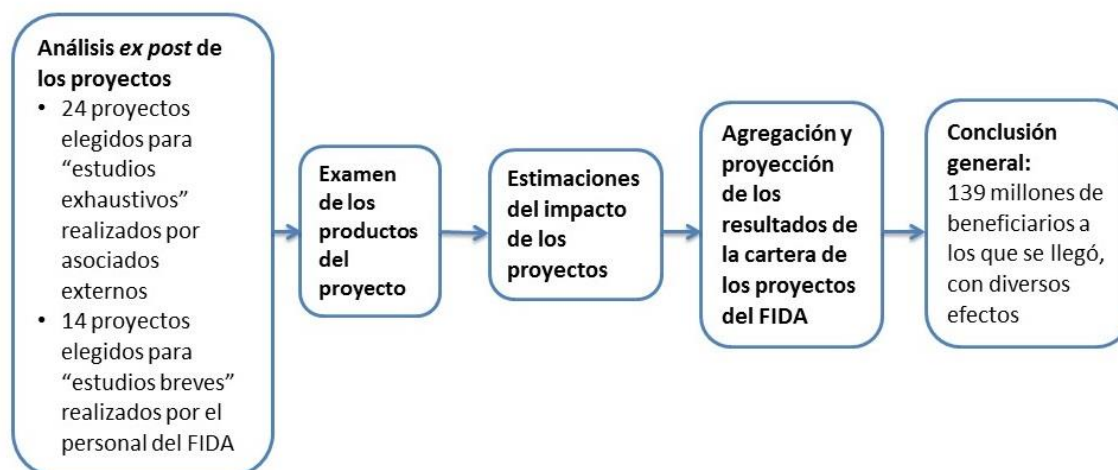
Con un índice de medición del “número de personas que salen de la pobreza” no se logra reflejar muchos de los éxitos cosechados



7. En el gráfico 1 se ilustran las limitaciones de este sistema de medición. La reducción de la pobreza es una medición específica basada en un umbral de pobreza claramente definido, aunque algo arbitrario. A la izquierda del umbral de pobreza del gráfico 1, se representan los agricultores que son considerados pobres; a la derecha, los que no lo son. Supongamos que la línea de distribución correspondiente a 2010 muestra la situación de partida de una población objetivo basada, en este caso, en los ingresos per cápita. El proyecto produce un cambio positivo en los beneficiarios, tal como se indica en la línea de distribución de 2015. En promedio, la población objetivo está en una mejor situación. Pero consideremos a tres agricultores que hayan aumentado, todos, sus ingresos. En 2010, la agricultora 1 está por debajo del umbral de pobreza. En 2015, el proyecto ha mejorado suficientemente su bienestar para situarla por encima del umbral de pobreza. Como “salió de la pobreza”, se contabiliza en una evaluación del impacto basada en este sistema de medición. El agricultor 2 empieza con muchos menos ingresos que la agricultora 1, pero logra un aumento mayor de su bienestar. Sin embargo, como no cruzó el umbral de pobreza, no se contabiliza en la medición de la reducción de la pobreza. El proyecto también ayuda a la agricultora 3, pero al no ser considerada pobre antes del inicio del proyecto, sus beneficios no se tienen en cuenta en la medición de las “personas que salieron de la pobreza”. Claramente, la medición no logra reflejar algunos de los beneficios, incluso de gran envergadura, que experimentan los agricultores que no cruzaron el umbral de pobreza.

8. Además, esta atención especial al umbral de pobreza pasa por alto la importancia de otros objetivos estratégicos del FIDA. Por ejemplo, una intervención que mejore la resiliencia de un hogar al limitar su exposición al riesgo y evitar que caiga en la pobreza no quedaría reflejada, ya que no logra sacar a un hogar de la pobreza.
9. En vista de esas limitaciones, junto con la medición del número de personas que salen de la pobreza, la IEI-FIDA9 procuró evaluar los efectos de los préstamos y donaciones del FIDA de manera más sistemática e integral (gráfico 2). En primer lugar, se seleccionó una muestra de proyectos del FIDA en curso o concluidos entre 2010 y 2015, a fin de representar la cartera de actividades realizadas por el FIDA en ese período.

Gráfico 2

Enfoque metodológico de la IEI-FIDA9

10. Todas las evaluaciones del impacto se diseñaron necesariamente *ex post* y tienen, por ende, deficiencias de calidad en cuanto al grupo de control y los datos. De los cerca de 200 proyectos concluidos en el período 2010-2015, se seleccionaron 24 para la realización de evaluaciones del impacto por asociados externos (estudios exhaustivos) y 14 para el análisis por el personal del FIDA (estudios breves). Los proyectos fueron elegidos con miras a obtener una selección representativa de la cartera en las distintas regiones³².
11. Todos los proyectos fueron examinados para determinar sus productos. Se realizaron estimaciones del efecto promedio de los proyectos en relación con determinados indicadores, mediante la comparación del grupo de tratamiento con el grupo de control. Posteriormente, esas estimaciones del impacto a nivel de los proyectos se agregaron para calcular los efectos generales y se elaboró una proyección para toda la cartera del FIDA con el fin de mostrar el impacto estimado de los proyectos del FIDA en relación con indicadores claves, tanto en general como por tipo de proyecto. Este resultado sirvió para estimar el número total de receptores que se beneficiaron de los proyectos apoyados por el FIDA.

¿Qué mostró la evaluación del impacto?

12. Sobre la base de todos los proyectos concluidos y en curso correspondientes al período 2010-2015, la evaluación mostró que se había llegado a 139 millones de personas y a 24 millones de familias. La gama de actividades dirigidas a esos beneficiarios se diseñó para mejorar en general el bienestar de las personas pobres del medio rural. Entre los beneficiarios figuran 18 millones de prestatarios activos y 26,6 millones de ahorradores voluntarios, lo que pone de relieve la atención prioritaria que presta el FIDA a la inclusión financiera. Numerosos agricultores han recibido capacitación sobre prácticas agrícolas, comprendidos 4,4 millones de

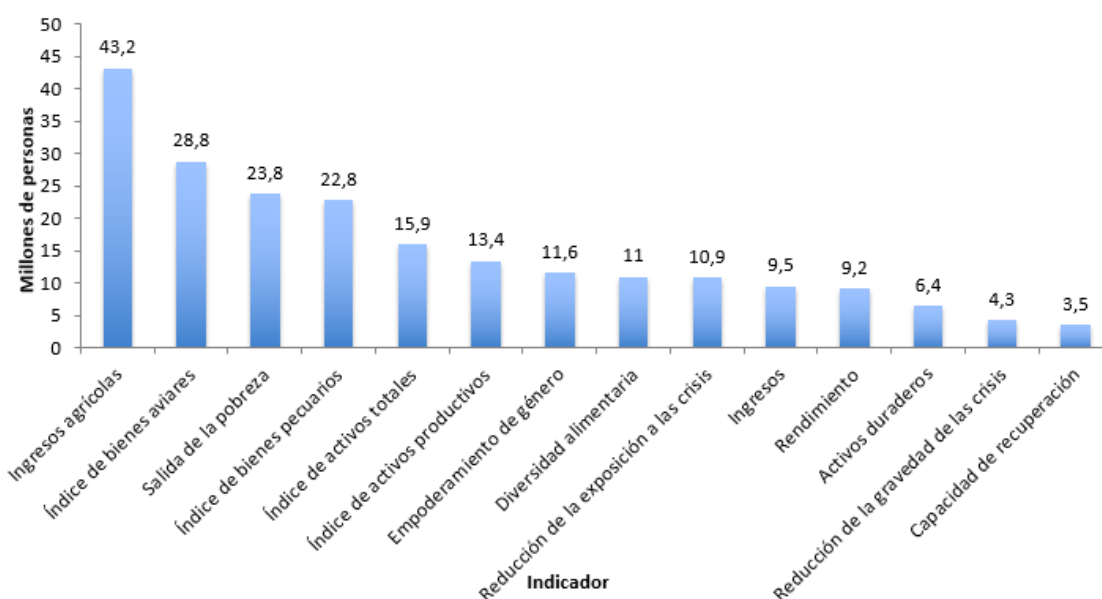
³² No se completaron a tiempo 2 de los 24 estudios exhaustivos y, por tanto, no se incluyeron en el análisis.

agricultores en tecnologías de producción de cultivos, 1,6 millones en producción ganadera y 1,4 millones en gestión de los recursos naturales. Se han promovido mejoras en las actividades agrícolas, lo que ha permitido aplicar prácticas de gestión de la tierra más idóneas en 5 millones de hectáreas. Los datos sugieren que la inversión del FIDA en la población rural está generando importantes productos.

13. En el gráfico 3 se va más allá de los productos y se amplían las estimaciones a los efectos de la cartera del FIDA. Se estima que 43,2 millones de beneficiarios experimentaron un aumento sustancial de sus ingresos agrícolas, 28,8 millones pudieron adquirir más aves de corral y 22,8 millones registraron un aumento en sus bienes pecuarios. Existe, por supuesto, cierto grado de concentración entre los beneficios que reciben las personas, pero los resultados apuntan a que los beneficios son significativos y generalizados, y a que es muy probable que casi todos los receptores previstos reciban alguno de esos beneficios.

Gráfico 3

Número previsto de beneficiarios de proyectos del FIDA, por indicador, en 2010-2015



14. Pese a las limitaciones relacionadas con la medición del número de personas que salen de la pobreza, la IEI-FIDA9 proporcionó estimaciones de esta medición según la distribución de un índice de activos basado en la propiedad duradera de un activo en las distintas poblaciones beneficiarias. Con este método, se llegó a la conclusión de que, según las proyecciones, las inversiones del FIDA redundarán en una reducción de la pobreza de entre un 5,6 % y un 9,9 %, utilizando umbrales de pobreza basados en los límites de los percentiles 40° y 60° de la distribución de activos duraderos. Estos resultados concuerdan con los resultados en materia de reducción de la pobreza estimados por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) del 5 % al 7 % y con los resultados relativos a la mitigación de la pobreza de los programas de transferencia de efectivo (del 3 % al 7 %). En suma, tal como se muestra en el gráfico 3, se estima que 23,8 millones de personas salieron de la pobreza.

¿Qué enseñanzas se han extraído?

15. Gracias a la IEI-FIDA9 el Fondo ha podido extraer importantes enseñanzas que le ayudarán a impulsar un programa basado en los resultados:
 - i) Las futuras evaluaciones del impacto deberían seleccionarse y estructurarse de modo que maximicen el aprendizaje. En lugar de seleccionar aleatoriamente los proyectos para representar toda la cartera, se deberían seleccionar expresamente los proyectos que permitan con mayor probabilidad el máximo aprendizaje. Los criterios de selección serían, entre otros, los siguientes: a) enfoques innovadores, b) potencial de ampliación de escala, c) existencia de una clara carencia de datos empíricos y d) tipos de proyecto habituales (por ejemplo, las cadenas de valor) que tienen enfoques similares en múltiples países.
 - ii) El FIDA debería centrarse en elaborar un conjunto integral de indicadores que reflejen su meta general y sus tres objetivos estratégicos. Para promover el aprendizaje, es importante seleccionar y analizar los indicadores a lo largo de la cadena causal del proyecto, reflejando la teoría del cambio en la que este se basa.
 - iii) La creación de un programa de evaluación del impacto requiere el examen sistemático de la cartera de proyectos con objeto de comprender el posible impacto de los proyectos financiados por el FIDA y detectar las insuficiencias de datos empíricos sobre el éxito de tales proyectos.
 - iv) El diseño de los proyectos deberá incluir, desde un principio, marcos lógicos sólidos y sistemas de seguimiento y evaluación, a fin de articular la teoría del cambio de cada proyecto, determinar los indicadores propuestos en esa teoría, y señalar los medios de verificación.
 - v) El FIDA debe centrarse en las evaluaciones del impacto *ex ante*. Este enfoque aumenta las probabilidades de atribuir con exactitud el impacto de las inversiones del FIDA y mejorar el aprendizaje.
 - vi) El programa de evaluación del impacto debe ser el reflejo de un proceso participativo integrado por las múltiples partes interesadas. La colaboración, desde el principio, entre los equipos de investigación, las unidades de gestión de los proyectos, el personal del FIDA y los encargados de la ejecución es esencial para la aplicación eficaz y exitosa del proyecto y la evaluación de su impacto.
16. Las enseñanzas extraídas de la IEI-FIDA9 tienen hondas repercusiones para el FIDA y la manera en que este mide el impacto de sus inversiones en la población rural. El Fondo ha incorporado estas enseñanzas en su labor para la FIDA10 (2016-2018) por medio de la aprobación del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo, que amplía la atención prioritaria concedida por el FIDA a los resultados. En ese marco se promueve una serie de medidas, que van desde la capacitación a la mejora de los sistemas de gestión de los resultados, para afianzar la medición de los resultados y fortalecer, por consiguiente, la rendición de cuentas y las enseñanzas que pueden extraerse de los proyectos. Este enfoque integral ayudará al FIDA a seguir mejorando y ejecutar proyectos de mejor calidad basados en datos empíricos.
17. Para la FIDA10, en el Marco se sustituye el indicador del "número de personas que salen de la pobreza" por indicadores más pertinentes vinculados a la meta general (número de personas pobres de las zonas rurales que mejoran su movilidad económica) y los tres objetivos estratégicos (número de personas pobres de las zonas rurales con una mayor producción, con un mejor acceso a los mercados y una resiliencia fortalecida) articulados en el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). Las mediciones seleccionadas resuelven los problemas planteados por el indicador de pobreza, ya que son ampliamente pertinentes para la cartera del FIDA, habida

cuenta de que reflejan sus objetivos estratégicos y su meta general, y se definen de manera amplia para captar los beneficios de una gran variedad de proyectos. Los objetivos relativos a estos indicadores se basan en un examen sistemático de la cartera del FIDA, que se vincula a la labor que el Fondo lleva a cabo en sus proyectos. Con este enfoque se supera la atención limitada que se prestaba en el indicador del "número de personas que salen de la pobreza", y se ofrecen objetivos basados en un examen de la cartera capaz de garantizar una evaluación adecuada del amplio conjunto de efectos que genera el Fondo.

18. Al avanzar de esta manera, el FIDA está adoptando medidas para llevar adelante el programa basado en los resultados que se puso en marcha hace un decenio. Y a medida que avanza, no solo comprenderá mejor el impacto de sus inversiones, sino que también generará conocimientos que le permitirán ser aún más eficaz en la promoción del bienestar de las poblaciones rurales.

Informe sobre los compromisos asumidos para la FIDA10 y situación hasta la fecha

En este informe se presentan los avances realizados hasta el 30 de septiembre de 2016 en la aplicación de los compromisos asumidos en el marco de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10). La dirección realiza un seguimiento trimestral de los logros conseguidos a fin de determinar y mitigar los problemas en el cumplimiento de los compromisos. Cabe destacar que se está avanzando de forma satisfactoria en la aplicación de 49 (el 89 %) de los 55 compromisos y que en los seis restantes (el 11 %) se presentan problemas de poca importancia de los que se están ocupando los departamentos competentes. Cinco de esos seis compromisos se relacionan con la eficacia y eficiencia institucionales y uno con el marco financiero.

Cuadro 1

Resumen de la situación de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA10

Esferas	Total resultados esperados	Avances satisfactorios (verde)	Problemas de poca importancia (amarillo)	Problema de importancia (rojo)
Visión estratégica y función del FIDA	1	1 (100 %)	--	--
Eficacia y eficiencia operacionales	24	24 (100 %)	--	--
Eficacia y eficiencia institucionales	21	16 (76 %)	5 (24 %)	--
Sistema de medición de los resultados para la FIDA10	4	4 (100 %)	--	--
Marco financiero	5	4 (80 %)	1 (20 %)	--
Total (porcentaje)	55	49 (89 %)	6 (11 %)	--

Cuadro 2

Consulta sobre la FIDA10: algunos momentos clave del proceso de colaboración del FIDA con la Junta Ejecutiva

Línea de trabajo	Total hitos	Avances satisfactorios (verde)	Problemas de poca importancia (amarillo)	Problema de importancia (rojo)
Marco Estratégico (2016-2025)	3	3 (100 %)	--	--
Sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS)	5	5 (100 %)	--	--
Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos	3	3 (100 %)	--	--
Información actualizada en la estrategia relativa a los países de ingresos medios	2	1 (50 %)	1 (50 %)	--
Total (porcentaje)	13	12 (92 %)	1 (8 %)	--

Informe detallado sobre la situación de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA10

Autoevaluación de la división pertinente: Verde = avances satisfactorios / Amarillo = avances relativos / Rojo = sin avances

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
1. Visión estratégica y función del FIDA					
	1. 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 sistemática a los conceptos de innovación, gestión de los conocimientos y 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.	Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD)	- Diciembre de 2015	Verde	En febrero de 2016, la Junta Ejecutiva aprobó el nuevo Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). En 2015 (30 de junio y 7 de octubre) se celebraron dos seminarios oficiosos de la Junta Ejecutiva sobre el Marco Estratégico. En el Marco se incluyeron las observaciones de los representantes que asistieron a los seminarios oficiosos, así como las de los grupos internos y externos (organizaciones campesinas y pueblos indígenas).
2. Eficacia y eficiencia operacionales					
Innovación, aprendizaje y ampliación de escala	2. Poner en marcha un proceso de ampliación de escala, basado en una serie de instrumentos, asociaciones (en particular con IFI), notas de orientación y actividades de capacitación, y establecer un nuevo marco operacional, que se elaborará y distribuirá a la Junta Ejecutiva para información.	Departamento de Administración de Programas (PMD)	- Diciembre de 2015	Verde	En diciembre de 2015 se presentó a la Junta Ejecutiva un nuevo marco operacional para la ampliación de escala de los resultados junto con nueve notas temáticas para guiar la ampliación de escala en esferas clave y diez notas sobre países para orientar la ampliación de escala en diferentes contextos nacionales. En talleres regionales y jornadas de aprendizaje del PMD se impartió capacitación, y esta continuará durante todo el período de la FIDA10. El FIDA se ubica a la cabeza de iniciativas de ampliación de escala dentro de una comunidad de práctica dedicada a la agricultura y el desarrollo rural integrada por donantes, fundaciones, grupos de reflexión y expertos independientes que intercambian opiniones sobre innovaciones y ampliación de la escala del impacto en el desarrollo.
	3. Definir un enfoque en materia de innovación y ampliación de escala en el 100 % de los informes sobre el diseño de los proyectos.	PMD	- En curso - Anualmente, por medio del <i>Informe sobre la Eficacia del FIDA en términos de Desarrollo (RIDE)</i>	Verde	La ampliación de escala es uno de los criterios para el examen de préstamos y donaciones tanto en la instancia del Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC) como durante el proceso de garantía de la calidad. Es también una calificación necesaria para las inversiones en la fase de garantía de la calidad, y en el 100 % de los diseños de proyectos se define un enfoque para la innovación y la ampliación de escala.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
Adaptación al cambio climático	4. Integrar la adaptación al cambio climático en el 100 % de los informes sobre el diseño de los proyectos.	División de Medio Ambiente y Clima (ECD)	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	La fecha fijada para lograr este compromiso es diciembre de 2018. Desde el inicio de la FIDA10, la adaptación al cambio climático se ha incorporado en el 100 % de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y las notas sobre las estrategias en los países. Revisado sistemáticamente en la fase de garantía de la calidad (por el Grupo de Garantía de Calidad [QAG]).
	5. Poner en práctica un plan de 10 puntos para la plena integración del cambio climático.	ECD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	Se establecieron líneas de trabajo para cada uno de los 10 puntos, y se está haciendo un seguimiento de las mismas.
	6. 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.	ECD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	El FIDA ha sido acreditado por el Fondo Verde para el Clima. El FIDA ha sido designado como organismo principal para la sexta reposición de recursos del Fondo Fiduciario del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y su programa piloto de Fomento de la sostenibilidad y la resiliencia para la seguridad alimentaria en el África Subsahariana, que permitirá al FIDA programar financiación multilateral para el medio ambiente y el clima en ocho países africanos y expandir sustancialmente la cartera del FMAM.
	7. 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).	ECD	- 2015	Verde	En 2015 se concluyó un examen externo del ASAP por el Instituto de Desarrollo de Ultramar y sus resultados se comunicaron a los donantes del ASAP y a los representantes de la Junta Ejecutiva. La dirección preparó una respuesta y actualmente se están aplicando medidas de seguimiento. En 2015 también se creó un grupo de trabajo, el cual elaboró una propuesta para la segunda fase del ASAP (ASAP2). La propuesta fue presentada a la Junta en septiembre de 2016 y se acordó la necesidad de modificar el instrumento del ASAP para su segunda fase. Se elevó una petición para que se revisara el marco de medición de los resultados del ASAP2 y se presentara nuevamente a la Junta en diciembre de 2016 para su aprobación. El documento sobre la incorporación de las cuestiones relativas al cambio climático en los programas del FIDA fue respaldado por la Junta en septiembre de 2016, y se presentará una versión actualizada para información después de la celebración del 22º período de sesiones de la Conferencia de las Partes en Marrakech.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
Aumento del impacto en la nutrición	8. Incluir en el 100 % de los COSOP un análisis de la situación nutricional y una explicación de si (y la forma en que) los objetivos estratégicos del COSOP guardan relación con la mejora de la nutrición.	PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	En vías de cumplir los objetivos relativos a este indicador. Todos los nuevos COSOP incluyen una evaluación nutricional, elaborada con la asistencia del equipo de nutrición de la Dependencia de Programación y Eficacia Operativas (OPE). En 2016, en los siete COSOP aprobados ese año se tiene en cuenta la nutrición.
	9. El 33 % de los informes sobre el diseño de los proyectos tienen en cuenta la nutrición (y prevén objetivos, medidas e indicadores explícitos).	División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA)	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	En vías de cumplir los objetivos relacionados con este indicador para contribuir a la consecución de la meta de la FIDA10, con el apoyo del equipo de la Dependencia de Programación y Eficacia Operativas (OPE) encargado de las cuestiones de nutrición. En 2016, de nueve proyectos nuevos, se considera que en seis se tiene en cuenta la nutrición.
	10. Elaborar un plan de acción en materia de nutrición, con metas y plazos, que sirva de hoja de ruta para orientar el modo en que el FIDA procurará incorporar este tema en sus actividades, en el que se incluya la experimentación con un indicador de diversidad alimentaria como parte del Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (RIMS), y la utilización de los exámenes a mitad de período de los proyectos.	PTA	- Medios de 2015	Verde	El plan de acción se terminó de elaborar en 2015 y está actualmente en fase de aplicación.
Asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (asociaciones 4P)	11. 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.	PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	Se elaboró y se está difundiendo un documento de Notas sobre cómo establecer asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en cadenas de valor agrícola. También se preparó, en 2015, un conjunto de herramientas sobre cómo fomentar cadenas de valor. La PTA está prestando apoyo a proyectos y programas en los países en las cinco regiones para integrar enfoques e instrumentos en el diseño de los proyectos, a fin de movilizar financiación adicional del sector privado a través de proyectos financiados con préstamos y donaciones del FIDA. Se preparó una presentación sobre movilización de financiación para la agricultura en pequeña escala, que fue utilizada con fines de capacitación e intercambio de conocimientos por el PMD.
	12. Aumentar la participación del sector privado en los proyectos por medio del mecanismo 4P y de la financiación de las cadenas de valor, y evaluar su viabilidad y eficacia.	PTA	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	En 2014 la PTA logró que la Junta Ejecutiva aprobara una donación del FIDA de USD 2,3 millones para apoyar negociaciones encaminadas a establecer asociaciones 4P en la cartera de proyectos del FIDA en cinco países seleccionados de diferentes regiones. En la mayoría de los proyectos del FIDA hay presentes, en diferentes grados, elementos relativos al acceso a los mercados y la participación del sector privado. Los enfoques 4P figuran en un número cada vez mayor de proyectos de fomento de cadenas de valor.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	13. Comprometerse a alcanzar o superar los 15 indicadores del ONU-SWAP. ³³	PTA	- 2017	Verde	En curso. El FIDA ha seguido avanzando en el marco del ONU-SWAP y, en diciembre de 2015, había alcanzado o superado 11 de los 15 indicadores. El FIDA está en camino de cumplir los compromisos previstos para finales de 2017.
	14. Al menos el 15 % de los proyectos diseñados promueven la transformación de la situación de género (puntuación de 6) y al menos el 50 % de ellos logran la plena incorporación de la perspectiva de género (puntuación de 5).	PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	Compromiso examinado constantemente durante el proceso de garantía de la calidad de los proyectos de inversión. Calificaciones de garantía de la calidad preparadas con la PTA y el QAG. En vías de cumplimiento, sobre la base de la meta de la FIDA10.
	15. Realizar un examen de la aplicación de la Política del FIDA sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer.	PTA	- 2015	Verde	El examen a mitad de período concluyó en 2015 y fue presentada a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2016. Incluyó consultas presenciales con el personal del FIDA de distintas divisiones y los equipos de género de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), así como con varios representantes permanentes. Las conclusiones del examen a mitad de período orientaron la elaboración de una vía de cinco pasos para la incorporación sistemática de la perspectiva de género, que se presentó al equipo directivo del PMD. Las conclusiones fueron respaldadas unánimemente por la Junta.
	16. Hacer un seguimiento de la proporción de costos/tiempo de personal dedicados a las cuestiones de género.	Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo (BOD)	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	Conjuntamente con la BOD se elaboró una metodología para determinar las asignaciones destinadas al personal y las actividades de género durante la preparación del presupuesto ordinario. La metodología se está poniendo en práctica y perfeccionando a partir de los aprendizajes extraídos.
Actuación normativa a nivel nacional	17. Definir en el 100 % de los COSOP un enfoque específico para la actuación normativa a nivel nacional que resulte apropiado para el programa del FIDA en cada país.	PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	En los procedimientos operacionales sobre las estrategias en los países aprobados en agosto de 2016 se dispone que los COSOP incluyan una sección donde se formule la estrategia para la actuación normativa. Los procedimientos también prevén la evaluación del diálogo sobre políticas en el examen <i>ex post</i> de los resultados del COSOP. La PTA apoya el proceso de diseño de todos los COSOP para garantizar que en todos ellos se formule un enfoque para la actuación normativa a nivel nacional; y el OSC examina todos los COSOP antes de su presentación a la Junta Ejecutiva. A finales de septiembre de 2016 se habían presentado a la Junta siete COSOP. En todos se definía un enfoque específico y apropiado para la actuación normativa a nivel nacional.

³³ Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
Actuación normativa a nivel mundial	18. Definir las prioridades trienales a nivel institucional con respecto a la actuación normativa internacional y las estrategias para los ámbitos de actuación prioritarios.	SKD	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE 	Verde	Las prioridades institucionales para 2015 fueron aprobadas por el Comité de Gestión de las Operaciones (OMC) a fines de 2014, y quedaron recogidas en el <i>Informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA</i> . En 2015, se estableció una División de Actuación a Nivel Mundial e Investigación (GER) en el seno del SKD, seguida de una División de Actuación a Nivel Mundial, Estrategia y Conocimientos (GKS) a principios de 2016. Se propusieron tres prioridades institucionales para la actuación a nivel mundial, sobre la base del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) y las enseñanzas extraídas de experiencias recientes. Estas fueron aprobadas por el OMC en febrero de 2016, y abarcarán el período de la FIDA10. Las prioridades figuran en el Plan a Medio Plazo del FIDA. Por otra parte, en mayo de 2016, la GKS elaboró un documento conceptual de alcance institucional para la actuación normativa del FIDA a nivel mundial, que fue presentado al Comité de Gestión Ejecutiva (EMC) para su examen, con el fin de seguir fortaleciendo y racionalizando las actividades del FIDA en esta esfera. En el documento se definen asimismo una serie de plataformas clave para la actuación del FIDA en 2016-2017, así como varias alianzas y asociaciones importantes para llevar adelante la agenda normativa mundial del FIDA.
	19. 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.	SKD/División de Comunicaciones (COM)	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE 	Verde	El SKD, en cooperación con la División de Comunicaciones (COM), está poniendo en marcha un programa estratégico de publicaciones institucionales que incluye, entre otras, el <i>Informe sobre el desarrollo rural</i> , una nueva serie de investigaciones y documentos basados en el análisis de la experiencia del FIDA. Se hace hincapié, fundamentalmente, en una difusión estratégica y focalizada. El SKD y la COM están elaborando herramientas de orientación para el personal, sobre la base de las directrices editoriales de la COM y de conformidad con el principio de delegación de autoridad, que faculta a los directores para aprobar la publicación de contenidos. Además del lanzamiento de publicaciones estratégicas específicas, se está apoyando a todo el personal para que sus actividades editoriales sean más estratégicas y lleguen mejor al público al que están destinadas.
Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular	20. Incluir un enfoque sobre la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular en el 50 % de todos los COSOP.	PMD/SKD	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE 	Verde	La incorporación de referencias a enfoques de cooperación Sur-Sur en el número previsto de COSOP se hará a lo largo del período de la FIDA10 mediante la coordinación y la selección internas apropiadas, durante el proceso de formulación y aprobación de los COSOP. En las nuevas instrucciones operacionales de los COSOP y en la plantilla para elaborarlos figura una sección destinada a lograr que cada estrategia de programa en el país incluya siempre un análisis y un examen adecuados de las oportunidades de actuación en materia de cooperación Sur-Sur. (SKD) Se incluye de manera sistemática durante el examen del OSC.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
Enfoques más diferenciados por países	21. Presentar a la Junta Ejecutiva para aprobación una estrategia relativa a la labor del FIDA en los países con situaciones 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 (IOE).	PMD	- Diciembre de 2016	Verde	El enfoque del FIDA para una estrategia de actuación en países con situaciones de fragilidad fue presentado a la Junta Ejecutiva en abril de 2016. La estrategia —que se presentará al Comité de Evaluación en octubre de 2016 y a la Junta en diciembre de 2016— está basada en el documento conceptual. La estrategia está en consonancia con el pensamiento y las iniciativas internacionales (entre otras, del Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA), el “New Deal” para el Compromiso en Estados Frágiles, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la Cumbre Humanitaria Mundial), y ha sido formulada tras amplias consultas internas. Incorpora las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional de la IOE, así como las observaciones sobre el documento conceptual recibidas de la Junta Ejecutiva y el Comité de Evaluación.
	22. Elaborar procedimientos para la prestación de asistencia técnica reembolsable y ampliar el mecanismo correspondiente para atender la demanda de los Estados Miembros.	PMD	- Concluido - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	Como resultado de la labor del personal de las divisiones regionales, la División de Servicios Financieros y del Contralor (CFS), la PTA, la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM), la Oficina del Asesor Jurídico (LEG) y el QAG se elaboraron nuevos procedimientos operacionales que fueron aprobados por el EMC en septiembre de 2016. El EMC respaldó la propuesta de evaluar la aplicación de estos procedimientos en un plazo de 6 a 12 meses.
	23. Poner en práctica enfoques diferenciados para trabajar en distintos contextos nacionales, fortaleciendo la cooperación Sur-Sur y realizando un seguimiento de los resultados.	PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	Se ha formulado una estrategia para la labor en países con situaciones de fragilidad, y se ha actualizado la estrategia para los países de ingresos medios. Ambas formarán parte del enfoque holístico que se elaborará en 2017 para orientar la labor en contextos nacionales diferenciados. El FIDA también ha renovado sus procedimientos en relación con las estrategias en los países a fin de incluir un mejor sistema de medición de los resultados y compromisos institucionales clave, incluidos en materia de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular.
	24. Presentar a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre la estrategia de actuación del FIDA en relación con los países de ingresos medios.	PMD	- Abril de 2015	Verde	En el período de sesiones de abril de 2016 de la Junta Ejecutiva se acordó adoptar un enfoque holístico para abordar las cuestiones diversas e interrelacionadas que plantean las situaciones de fragilidad, el PBAS, los países de ingresos medios y la descentralización, con la idea de elaborar un único documento en que se explicara el modo en que estos temas se refuerzan mutuamente y apoyan el enfoque del FIDA de adaptar las operaciones al contexto de cada país. En septiembre de 2016 se presentó un panorama general del enfoque a la Junta para información. En mayo de 2017 se dará a conocer a los Estados Miembros un documento donde se compilarán las orientaciones y planes futuros en las cuatro esferas (incluida la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular) que servirá de base para

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
					las deliberaciones sustantivas de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11). El documento se presentará también a la Junta en septiembre de 2017.
	25. Prestar apoyo a la Junta Ejecutiva para definir y poner en práctica formas de mejorar el PBAS.	PMD	- 2016	Verde	En la reunión del 10 de junio del Grupo de Trabajo sobre el PBAS de la Junta Ejecutiva, los miembros aprobaron un plan de la dirección para revisar la fórmula del PBAS que contemplaba dos fases. Durante la primera fase (de junio a diciembre de 2016) la dirección examinaría las variables que componen la fórmula, mientras que en la segunda (de enero a abril de 2017) se ocuparía de los exponentes asociados con estas variables. En la reunión del Grupo de Trabajo del 20 de septiembre de 2016 la dirección presentó un análisis de algunas variables que podrían centrar más la fórmula en la pobreza rural. A tal fin, el Grupo de Trabajo respaldó la propuesta de incluir un índice de vulnerabilidad. El Grupo de Trabajo también reiteró su apoyo a la exclusión de la variable correspondiente a la evaluación de las políticas e instituciones nacionales (CPIA) del componente de resultados del país de la fórmula, y respaldó la propuesta de la dirección de integrar los elementos pertinentes de dicha evaluación en una versión revisada de la variable correspondiente a la evaluación de los resultados del sector rural. La dirección presentará un documento conceptual a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016 para dar cuenta de la labor realizada en el examen del PBAS.
3. Eficacia y eficiencia institucionales					
Perfeccionar el modelo y los instrumentos de ejecución de las operaciones	26. Fijar como objetivo una tasa de cofinanciación promedio de 1:1,2, y hacer el seguimiento y dar cuenta de los resultados en este ámbito desglosando los datos por fuente de cofinanciación (nacional e internacional, pública y privada) y por tipo de país (de ingresos medios y de ingresos bajos).	PMD/PRM	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	El objetivo se ha fijado para el período 2016-2018. Se utilizará el Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones (GRIPS) como fuente de información.
	27. Elaborar un enfoque operacional para movilizar recursos de cofinanciación.	PMD/PRM	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	Se han publicado documentos en los que se define el proceso de cofinanciación.
	28. Realizar un seguimiento de los resultados sobre la gestión de los conocimientos y presentar información al respecto.	PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Amarillo	Aún se está debatiendo; se incluirá un informe en el RIDE de 2016. Ya existen varios mecanismos para hacer un seguimiento de la aplicación de la gestión de los conocimientos en los proyectos de préstamos y donaciones, que incluyen la supervisión y el análisis de informes sobre la situación de los proyectos y las donaciones. La nueva Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones hace especial hincapié en que se aprovechen y difundan sistemáticamente

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
					<p>los conocimientos generados a partir de actividades financiadas con donaciones. El marco de resultados de dicha política prevé dos indicadores por medio de los cuales se hace un seguimiento de: i) el porcentaje de donaciones con un plan y un presupuesto de gestión de los conocimientos en la fase de garantía de calidad, y ii) el porcentaje de donaciones con una calificación igual o superior a 4 por su gestión e intercambio de los conocimientos en los informes sobre la situación de la donación.</p> <p>La GKS ha desarrollado un plan de acción para la gestión de los conocimientos durante el período de la FIDA10, para su aprobación por el OMC. Uno de los productos previstos es la elaboración de una metodología para evaluar y presentar informes sobre cómo se pone en práctica la gestión de los conocimientos. Esto se hará a principios de 2017. (SKD)</p>
	29. 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.	PMD	- 2017	Verde	Tras la información actualizada presentada en abril de 2016 a la Junta Ejecutiva sobre presencia en los países y las conclusiones y recomendaciones de la evaluación a nivel institucional de la IOE sobre la experiencia de descentralización del FIDA, se está elaborando un Plan de Descentralización Institucional que tendría vigencia durante el período de la FIDA10 y reposiciones posteriores, que se presentará a la Junta en diciembre de 2016. Sobre la base de las enseñanzas extraídas de la experiencia de descentralización del FIDA, en el plan se presentará un enfoque más coherente y armonizado de la presencia del FIDA en los países.
	30. Establecer 10 nuevas oficinas en los países para contar así con un total de 50 y, de ser preciso, reforzar estratégicamente la dotación de personal, en particular destacando sobre el terreno a los gerentes de programas en los países (GPP) 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.	PMD/Departamento de Servicios Institucionales (CSD)	- Finales de 2018 - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	<p>El número de oficinas operativas del FIDA en los países asciende actualmente a 40; en 2016 se inauguraron tres nuevas oficinas en China, Côte d'Ivoire y Marruecos. El nuevo Plan de Descentralización Institucional del FIDA, presentado a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de diciembre de 2016, se centra en consolidar y fortalecer las oficinas existentes, establecer un número reducido de oficinas nuevas y cerrar algunas que no se utilizan en todas sus potencialidades, con miras a contar, a largo plazo, con un conjunto estable de unas 45 oficinas en los países.</p> <p>Con una fuerza de trabajo cada vez más internacional, el fortalecimiento de las capacidades del personal de las oficinas (de contratación nacional e internacional) y su promoción profesional son esenciales. En el plan se dispone lo necesario para garantizar que el personal cuente con las capacidades técnicas y de gestión y la motivación necesarias para cumplir los objetivos.</p> <p>Si bien en la evaluación a nivel institucional sobre descentralización se indica que esta no podrá realizarse sin repercusiones en los costos, la dirección seguirá aplicando medidas de eficiencia en función de los</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
					costos, como la eliminación de la superposición de tareas en la Sede o la limitación de los costos adicionales asociados a la aplicación del plan. (Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno [FSU], PMD)
	31. Introducir nuevas mejoras en el sistema de garantía de la calidad, a fin de aumentar la calidad de los proyectos en las etapas iniciales.	QAG	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	<p>El QAG fue reestructurado en octubre de 2015 y se incorporaron el nuevo Jefe del QAG y un especialista en garantía de la calidad en septiembre de 2015.</p> <p>El QAG continúa desarrollando procesos de examen de los COSOP, los préstamos y las donaciones para aplicar en las fases de nota conceptual (OSC) y diseño final (garantía de la calidad), a fin de asegurar la continuidad y promover aprendizajes. También se están fortaleciendo los vínculos entre el OSC y los sistemas de mejora de la calidad y de garantía de la calidad conjuntamente con la PTA. El sistema de archivo de garantía de la calidad (QUASAR) sigue ofreciendo una plataforma para el intercambio de información y la racionalización de los flujos de trabajo, y está siendo perfeccionado para incluir a las donaciones y los COSOP además de los préstamos, y para vincular las tres fases del proceso de diseño: nota conceptual (OSC), diseño completo (mejora de la calidad) y diseño final (garantía de la calidad).</p> <p>En lo que respecta a las donaciones, si bien la nueva Política relativa a la Financiación mediante Donaciones y sus procedimientos conexos entraron en pleno vigor en enero de 2016, su puesta en práctica comenzó en julio de 2015 con la aprobación por el EMC de la nota de orientación estratégica sobre donaciones para 2016; la nota de orientación estratégica sobre donaciones para 2017 se aprobó en junio de 2016.</p> <p>En el marco de la aplicación de la política y los procedimientos en materia de donaciones, en virtud de la garantía de la calidad se alienta sistemáticamente a seleccionar a los beneficiarios de las donaciones de forma competitiva y a prestar más atención a la gestión de los conocimientos y la colaboración entre divisiones.</p>
	32. Presentar a la Junta Ejecutiva para aprobación una nueva política de donaciones, que se pondrá en práctica durante el período de la FIDA10.	Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV)	- Abril de 2015	Verde	La nueva Política relativa a la Financiación mediante Donaciones fue aprobada por la Junta Ejecutiva en abril de 2015 (QAG). El QAG comenzó a aplicar la nueva política y procedimientos desde julio de 2015, con la aprobación por el EMC de la nota de orientación estratégica sobre donaciones para 2016. Este enfoque estratégico de las donaciones también se recoge en el Plan a Medio Plazo para 2016-2018. (QAG) (PRM)
	33. 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 dicha estrategia e integrar la creación de asociaciones en los procesos operativos básicos.	PRM	- Finales de 2018 - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	El mandato del grupo de trabajo técnico interdepartamental sobre la Estrategia de Asociación se prolongó al período de la FIDA10, bajo la orientación del OMC. Hasta ahora, se impartieron dos sesiones de capacitación en 2016.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
Mejorar la capacidad de gestión financiera y la evaluación de riesgos	34. Utilizar un sistema adaptado para cuantificar los costos totales que suponen los principales procesos operativos mediante una asignación más precisa de los costos de personal a las actividades principales.	BOD	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE 	Amarillo	Una herramienta clave elaborada para ayudar a la dirección a controlar los costos consistió en un sistema adaptado puesto a prueba durante la FIDA9 que permitía distinguir los costos de ejecución de los principales procesos y actividades operativos. Para la FIDA10, un grupo de trabajo interdepartamental avanza en la transición desde un enfoque de grupos de resultados a uno de pilares de resultados estratégicos. Ello redundará en un enfoque mejorado que permitirá calcular los costos de productos institucionales que se definirán con mayor precisión. En este enfoque de transición, la propuesta de presupuesto para 2017 ilustrará los costos mediante amplias categorías de productos.
	35. Reforzar la capacidad de gestión financiera del FIDA y los procesos de supervisión conexos, teniendo en cuenta el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos. 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.	Departamento de Operaciones Financieras (FOD)	<ul style="list-style-type: none"> - Finales de 2015 - Anualmente, por medio del RIDE 	Verde	<p>Se cubrieron las vacantes de oficial de gestión de riesgos y cumplimiento y de oficial de liquidez de flujo de efectivo.</p> <p>La gestión de inversiones de fondos suplementarios está actualmente siendo objeto de una revisión. Se celebraron consultas entre el FIDA (por intermedio del FOD) y el Banco Mundial, así como con la FAO para aprovechar sus conocimientos sobre posibilidades y experiencias de agrupación de fondos en un mandato general de inversión. La introducción del sistema FLEXCUBE y el almacén de datos refuerza aún más el sistema y la capacidad de presentación de informes. (FOD-CFS/División de Servicios de Tesorería [TRE])</p> <p>Se reestructuró y fortaleció la TRE mediante la incorporación de la Dependencia de Planificación y Análisis Financieros (FPA). La reestructuración actual de la CFS fortalecerá aún más la capacidad de gestión y supervisión financieras.</p> <p>Para reforzar el FOD, la CFS se ha dividido en dos nuevas divisiones: i) la División de Contaduría y Contraloría (ACD), y ii) la División de Servicios de Gestión Financiera (FMD).</p> <p>La nueva estructura del FOD permitirá al departamento afrontar los retos futuros y capitalizar las oportunidades que presenta el modelo financiero en evolución del FIDA. Con la nueva estructura, el FOD podrá convertirse en un asociado institucional más fuerte y más estratégico en cuestiones financieras para los departamentos y las divisiones del FIDA y, en particular, para el PMD.</p> <p>La introducción de FLEXCUBE y el almacén de datos mejora la capacidad del sistema y de presentación de informes, así como la supervisión eficaz de los datos y las contribuciones referentes tanto a préstamos como a donaciones (presentación de informes sobre fondos de reposición y fondos suplementarios).</p> <p>Desde 2016, el FIDA es la primera organización de las Naciones Unidas en ser evaluada de manera positiva en cada uno de los siete pilares de las nuevas normas del Comité de Evaluación. Ello permite</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
	36. Realizar el seguimiento de la gestión financiera del FIDA, por ejemplo, de la descentralización de las funciones financieras a las oficinas en los países y la supervisión de la gestión financiera de los proyectos, velando por que se asignen por medio del proceso de presupuestación recursos suficientes para una supervisión financiera sólida.	CSD, BOD, FOD, PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Amarillo	<p>asignar un mayor grado de fiabilidad a los procedimientos, las auditorías de proyectos y las auditorías externas del FIDA. El FIDA también acoge con agrado la posibilidad de adoptar nuevas formas de financiación, incluidos los productos combinados, habida cuenta de la evaluación de los instrumentos financieros.</p> <p>Se deberá definir el plan general de descentralización, en particular la índole y el alcance de la descentralización de la gestión financiera, incluido el sistema formal de rendición de cuentas. En septiembre de 2016 la IOE publicó un proyecto de examen sobre la experiencia de descentralización del FIDA. Todas las divisiones formularon observaciones. Esto será de gran valor para el CSD y el PMD, que continúan dirigiendo la labor de desarrollo del Plan de Descentralización, con el apoyo de la BOD. Será preciso desarrollar un sistema informático para apoyar este proceso.</p> <p>La FSU trabajará con la BOD y el FOD para seguir descentralizando las funciones de presupuestación hacia las oficinas del FIDA en los países, en consonancia con la estrategia institucional de descentralización. Se están logrando avances con un proyecto piloto en la región de Asia y el Pacífico y se están examinando opciones para ponerlo en práctica en una segunda región.</p> <p>Se ha iniciado la reestructuración del FOD, la creación de la FMD, la transferencia de la supervisión financiera del PMD al FOD y la acreditación de consultores, lo cual cuenta con el apoyo de la BOD y la División de Recursos Humanos (HRD).</p>
Gestión proactiva de los recursos humanos	37. 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.	HRD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Amarillo	<p>De los cargos de vicepresidente adjunto, las mujeres ocupan el 50 %, y de los miembros del equipo directivo superior, el 66,7 % proviene de Estados Miembros de las listas B y C. La proporción de fuerza de trabajo (directores, personal del cuadro orgánico y consultores) procedente de Estados Miembros de las listas B y C es del 46,3 %.</p> <p>La proporción general de mujeres en puestos de categoría P-5 y superiores es del 26,5 %.</p> <p>Se está redactando un plan de acción de género para las oficinas del FIDA, en apoyo de los compromisos asumidos por el FIDA con arreglo al ONU-SWAP para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.</p> <p>Las cuestiones relacionadas con el género y la diversidad han sido incorporadas en las políticas de recursos humanos y en el marco de competencias institucionales.</p> <p>Se han introducido cupos de género y diversidad en los procesos competitivos de selección de personal.</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
					<p>La Junta de Nombramientos y Ascensos examina todas las recomendaciones de los equipos entrevistadores para garantizar la observancia de las políticas institucionales de equilibrio de género y diversidad geográfica.</p> <p>Se organizan cursos de sensibilización en materia de paridad entre los sexos y programas de desarrollo de la capacidad de gestión dirigidos al personal general y directivo. La capacitación y certificación sobre técnicas de entrevista basadas en competencias para los miembros de equipos entrevistadores incluyen aspectos de técnicas que tienen en cuenta la perspectiva de género.</p>
	38. Continuar el examen en curso de la Política en materia de Recursos Humanos y la racionalización de los sistemas de recursos humanos para garantizar una eficacia y eficiencia óptimas.	HRD	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE 	Verde	<p>Se sigue examinando la Política en materia de Recursos Humanos, especialmente en vista de los cambios que se están produciendo en las condiciones de servicio del personal del cuadro orgánico y superior, con arreglo a la resolución pertinente de la Asamblea General de las Naciones Unidas. En cumplimiento del calendario recomendado por la Asamblea General, se introdujo una primera fase relativa a las prestaciones por repatriación, traslado y trabajo sobre el terreno con efecto a partir del 1 de julio de 2016; una segunda fase relativa a la adopción de una escala de sueldos unificada y relacionada con las prestaciones se aplicará a partir del 1 de enero de 2017; los cambios restantes, relacionados con los subsidios para educación, están siendo estudiados en la actualidad. Por medio de amplias campañas de difusión se continúa garantizando la comunicación eficaz de las nuevas disposiciones a todas las partes interesadas pertinentes, tanto en la Sede del FIDA como en las oficinas en los países. Se sigue trabajando para mejorar el diseño y la accesibilidad de los procedimientos de aplicación en materia de recursos humanos mediante un motor de búsqueda especialmente diseñado a tales efectos.</p> <p>La aplicación de las decisiones correspondientes a la resolución de la Asamblea General conllevó importantes cambios en los sistemas informáticos de recursos humanos y ofreció una buena oportunidad para que la HRD realice un examen exhaustivo de las prácticas de recursos humanos con miras a automatizar e integrar los diversos módulos en línea. Entre las nuevas funcionalidades figuran un portal para enviar solicitudes de empleo en línea, un sistema de contratación integrado, aplicaciones informáticas para que el personal del cuadro orgánico inicie por su cuenta trámites de solicitud de subsidios de educación y vacaciones en el país de origen, sistemas automatizados de gestión de nóminas que permiten calcular y efectuar pagos por traslados, subsidios por trabajo sobre el terreno y prestaciones por separación del servicio. También se sigue trabajando en la mejora del sistema para la selección, la administración y la evaluación de consultores, así como en una nueva interfaz con la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas para el intercambio de información. (CSD)</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
	39. Afianzar las políticas de recursos humanos y prestar apoyo a una mayor presencia en los países.	HRD	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE 	Verde	<p>Las revisiones de las políticas y los sistemas se están llevando a cabo teniendo en mente a las oficinas en los países.</p> <p>Movilidad: en el seno del PMD se está probando un sistema de movilidad estructurada con el fin de configurar un proceso de movilidad funcional y geográfica eficazmente gestionado, acorde con los planes de descentralización del FIDA y la evolución de las necesidades del Fondo, en su afán por aumentar la presencia en los países. La mayoría de estas oportunidades innovadoras de movilidad están disponibles para el personal de las oficinas en los países, con miras a facilitarles la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos y experiencia, dentro y fuera de los distintos departamentos, funciones y lugares de destino.</p> <p>Se sigue trabajando en un examen amplio y en una propuesta de descentralización para las cuestiones relacionadas con los recursos humanos en las oficinas en los países.</p> <p>Promoción profesional: como parte de las iniciativas para promover el desarrollo profesional del personal de contratación nacional, el FIDA ha introducido un programa piloto de asignación de funciones destinado al personal del cuadro orgánico. La HRD también ha puesto en marcha el Marco de Promoción Profesional para orientar al personal en ese aspecto. Dicho marco se presentó durante la Reunión Mundial del Personal, celebrada en febrero de 2016 y se realizaron sesiones temáticas específicas a las que asistieron funcionarios de las oficinas en los países.</p> <p>Capacitación: la capacitación del personal de las oficinas en los países sigue siendo una prioridad. Se siguen impartiendo cursos presenciales sobre diversos aspectos en los sitios donde se ubican las oficinas en los países, por ejemplo: gestión del estrés y los conflictos, fomento del trabajo en equipo, gestión de equipos pequeños y a distancia, técnicas de entrevista y exposición oral, y oratoria improvisada. El examen de los servicios de capacitación lingüística, realizado recientemente en la Sede del FIDA, se centró en aumentar las oportunidades del personal de las oficinas en los países de acceder a sesiones de aprendizaje en línea y clases virtuales de idiomas, impartidas por una importante empresa en cursos profesionales de idiomas. (CSD)</p>
	40. Reforzar el proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, entre otros medios, prosiguiendo con la sustitución de consultores por personal técnico	BOD	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE 	Verde	Se ha finalizado el examen funcional del proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo y de la capacidad de desarrollo organizativo del FIDA, y se han definido los elementos necesarios para su fortalecimiento y propuesta de aplicación en el marco del plan estratégico de la fuerza de trabajo para 2017.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
Actualizar los sistemas de comunicación y de tecnología de la información y las comunicaciones	41. Mejorar los sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones para respaldar la racionalización de los procesos operativos.	ICT	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE 	Verde	<p>La División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT) continúa respaldando y orientando las iniciativas encaminadas a racionalizar los procesos del Fondo.</p> <p>En 2016, la ICT concluyó la instalación de soluciones mejoradas en 39 oficinas en los países que permiten al personal trabajar de manera segura y eficaz, independientemente del lugar donde se encuentra. La ICT también ha puesto en funcionamiento una solución de gestión para dispositivos móviles que permite al personal mantener su productividad de manera segura desde un dispositivo móvil. Se está avanzando satisfactoriamente en dos importantes iniciativas institucionales que racionalizarán considerablemente los procesos institucionales. La primera, el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, permitirá al FIDA armonizar sus estándares con los de otros bancos multilaterales de desarrollo y ser más eficiente, por ejemplo, mediante la automatización de la captura de resultados en tiempo real desde cualquier sitio y la simplificación de la presentación de informes. La segunda, el portal de los clientes del FIDA, permitirá brindar un mejor servicio a los prestatarios y beneficiarios de la financiación del FIDA, reducir la duración de los ciclos y mejorar la visibilidad y el acceso a los datos disponibles. También reducirá el ciclo de desembolso de los fondos y mejorará la gestión de los procesos relativos a los préstamos y donaciones, y servirá como interfaz directa para las transacciones entre el FIDA y sus asociados externos. (CSD)</p> <p>La puesta en funcionamiento del nuevo portal del FIDA para prestatarios, una iniciativa de varias divisiones, también aportará una ventaja estratégica significativa para el FIDA, pues le permitirá distinguirse como asociado preferente para la movilización de fondos en el sector del desarrollo. (FOD)</p>
Mejorar los sistemas de adquisición y contratación, la gestión de las instalaciones y los viajes	42. Poner en práctica las directrices institucionales revisadas para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios.	División de Servicios Administrativos (ADM)	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE 	Verde	<p>En el primer trimestre de 2013 se publicaron directrices revisadas sobre contratos institucionales y en el cuarto trimestre de 2015 la versión revisada de las directrices institucionales en materia de adquisiciones y contrataciones. Los contratos institucionales se someten a un seguimiento periódico para garantizar que cumplen con las directrices en la materia. Se han delegado facultades a los directores de las divisiones para realizar adquisiciones/contrataciones de menor valor, y su actuación se sigue de cerca. Tras esta experiencia, la ADM está estudiando la posibilidad de volver a delegar facultades a algunas oficinas en los países para que realicen adquisiciones/contrataciones de hasta EUR 10 000. (ADM)</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
	43. Renovar la certificación de edificios ecológicos LEED (Líder en Eficiencia Energética y Diseño Sostenible) de nivel oro o superior.	ADM	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE 	Verde	Tras la presentación de los documentos de renovación de la certificación LEED, el FIDA recibió la certificación en el nivel platino para el funcionamiento y el mantenimiento de los edificios existentes. El FIDA es la primera organización de las Naciones Unidas en recibir este máximo nivel de certificación. La ADM seguirá observando el cumplimiento de la certificación, entre otras cosas, armonizando e incorporando en mayor medida los requisitos LEED/ecológicos en los contratos con proveedores, a fin de prepararse plenamente para una posible nueva certificación en 2020. Se están celebrando reuniones mensuales en apoyo de este proceso. Además, el FIDA acogerá la reunión anual del Grupo de Gestión Temática de las Naciones Unidas sobre la Gestión de la Sostenibilidad. En consonancia con los conceptos de seguimiento, reducción y compensación de las emisiones, el FIDA ha compensado sus emisiones inevitables para 2014 y alcanzó el nivel de neutralidad climática en el 21º período de sesiones de la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CP 21). (ADM)
	44. Mejorar el sistema de viajes mediante procesos más racionales.	ADM	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE 	Verde	En el transcurso de 2016 se realizarán mejoras en el sistema de viajes a fin de hacerlo más eficiente (por ejemplo, vínculo automático entre los módulos de viajes y nóminas) que se imputarán al presupuesto de gastos de capital. Con el nuevo contrato para la gestión de los viajes se introdujeron otros elementos que permitir aumentar la eficiencia. Además, se ha instrumentado la descentralización de la emisión de billetes en la División de América Latina y el Caribe (LAC) (Estado Plurinacional de Bolivia, Brasil, Guatemala y Perú), la División de África Oriental y Meridional (ESA) (Etiopía, Kenya, Mozambique, República Unida de Tanzania y Zambia) y la División de África Occidental y Central (WCA) (Ghana). La descentralización en otras oficinas en los países está prevista para más adelante. (CSD)
Gobernanza	45. Respalda 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 40º período de sesiones, que se celebrará en 2017.	Oficina del Secretario (SEC)	<ul style="list-style-type: none"> - 2017 - Presentación de informes periódicos a la Junta Ejecutiva 	Verde	El Grupo de Trabajo Especial sobre Gobernanza se constituyó en febrero de 2015. Desde su primera reunión, celebrada el 14 de abril de 2015, en la cual se eligió a su presidente (Argentina) y vicepresidente (Indonesia y Reino Unido), el Grupo de Trabajo ha celebrado otras cinco reuniones, así como varias reuniones y consultas oficiosas con las listas y la dirección del FIDA. Sus deliberaciones se han documentado por medio de informes de síntesis de las reuniones, que se facilitaron a sus miembros, así como informes de situación, presentados ante la Junta Ejecutiva. Sobre la base del informe presentado en abril de 2016 por un consultor internacional en temas de gobernanza, el Grupo de Trabajo debatió varias propuestas relativas al sistema de listas y cuestiones relacionadas con las reposiciones del FIDA y llegó a un consenso sobre algunas de estas últimas. Se deberá seguir examinando el sistema de listas.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
					El Grupo de Trabajo se reunirá nuevamente a fin de ultimar el informe para su presentación a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016 y su posterior transmisión al Consejo de Gobernadores en su 40º período de sesiones, en febrero de 2017.
Eficiencia administrativa	46. Mejorar la proporción de gastos administrativos efectivos respecto del programa de préstamos y donaciones a un nivel del 8,2 % de aquí a 2018 y seguir tratando de mejorar la eficiencia del modelo operativo.	BOD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Amarillo	<p>Como se indica en el <i>Informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA</i>, el Fondo podrá tratar de obtener nuevos empréstitos, hasta hacer efectivo un programa de préstamos y donaciones de una cuantía máxima de USD 3 500 millones, siempre y cuando ello no tenga repercusiones en el presupuesto administrativo. Mediante el PBAS se determinará la asignación de todos los recursos programados, y todos los empréstitos necesarios para hacer efectivo un programa de préstamos y donaciones de un monto superior a USD 3 000 millones se tomarán de modo que no tengan repercusiones en el presupuesto administrativo.</p> <p>Como parte de los esfuerzos por aumentar la eficiencia del modelo operativo, se fijó una meta de USD 3 200 millones para el programa de préstamos y donaciones para la FIDA10 y de USD 1 500 millones para 2017, lo cual contempla un aumento mínimo del presupuesto propuesto para 2017.</p> <p>Según lo acordado con la Junta Ejecutiva, el FIDA hará el seguimiento de diversos índices de eficiencia que miden la proporción de gastos administrativos respecto del programa de préstamos y donaciones y del programa de trabajo, así como respecto de la cartera en ejecución con arreglo a cada dólar gastado, con miras a tener una visión más completa.</p> <p>En un examen del Marco de Medición de los Resultados (MMR) de la FIDA10 se sigue haciendo un seguimiento de indicadores de eficiencia de nivel 5, y se exploran medidas futuras en el contexto de los pilares del Marco Estratégico.</p>
4. Sistema de medición de los resultados para la FIDA10					
	47. Informar a la Junta Ejecutiva acerca de los resultados alcanzados según los indicadores y las metas del MMR de la FIDA10, así como del seguimiento de los progresos en la esfera de la ampliación de escala.	SKD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	Por medio del RIDE se informa anualmente a la Junta Ejecutiva sobre los resultados operativos en relación con los indicadores del MMR y los compromisos asumidos en las reposiciones.
	48. Concordar con la Junta Ejecutiva las actualizaciones del MMR, sobre la base de los resultados alcanzados en el período de la FIDA9, el examen a mitad de período de la política de género, otras constataciones de evaluación y el marco de los objetivos de desarrollo sostenible aprobado.	SKD	- Finales de 2015	Verde	El SKD está desarrollando una propuesta de actualización del MMR teniendo en cuenta los plazos de la transición de grupos de resultados a pilares de resultados, así como un nuevo examen de los indicadores del nivel de impacto y metas conexas (por ejemplo, para el indicador del número de personas que salen de la pobreza). Además, es probable que a fines de 2016 o principios de 2017 se termine el marco

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
					de seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En vista de ello, el MMR revisado se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016.
	49. 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 y metaestudios sistemáticos.	SKD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Verde	Se ha elaborado una propuesta a partir de las enseñanzas extraídas de la Iniciativa para la Evaluación del Impacto en el marco de la FIDA9. La propuesta, articulada en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, fue aprobada por la dirección y se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre.
	50. Presentar a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre los aspectos específicos de la metodología para calcular el número de personas que han salido de la pobreza y sobre el número preciso de las evaluaciones del impacto que han de realizarse durante la FIDA10.	SKD	- Cuarto trimestre de 2015	Verde	El informe de síntesis sobre las enseñanzas extraídas de la IEI-FIDA9 se presentó a la Junta Ejecutiva en abril de 2016 con recomendaciones generales para la FIDA10. Se elaboraron recomendaciones específicas y estas se incluyen en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA que se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016 para examen. Además, el enfoque de medición del impacto se está plasmando en nuevos indicadores del impacto que formarán parte del MMR revisado y en diciembre de 2016 tendrá lugar ante la Junta Ejecutiva una presentación oral de las metas para estos nuevos indicadores.
5. Marco financiero					
Opciones de financiación para el futuro del FIDA	51. Presentar el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos al examen del Comité de Auditoría y luego someterlo a la Junta Ejecutiva para su aprobación.	FOD/LEG/PRM	- Abril de 2015 - Presentación a la Junta Ejecutiva en abril de 2015	Verde	Se ultimó el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos, que fue examinado por el Comité de Auditoría el 7 de abril y aprobado por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones del 22 y 23 de abril de 2015. Concluido (PRM).
	52. Movilizar contribuciones complementarias no sujetas a restricciones, 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 Soberanos, tratar de concertar préstamos con Estados soberanos e instituciones de desarrollo financiadas por Estados, y estudiar la posibilidad de tomar préstamos en el mercado.	Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre Empréstitos Soberanos (que incluye al FOD y la LEG)/PMD/PRM	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE	Amarillo	En el documento del Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos se estipula que durante el período de la FIDA10 se deberán estudiar posibilidades para tomar préstamos en el mercado. (FOD) En septiembre de 2016 se presentó para examen de la Junta Ejecutiva un documento sobre la incorporación de las cuestiones relacionadas con el cambio climático y el uso de contribuciones complementarias no sujetas a restricciones. En septiembre de 2016 se presentó también a la Junta un documento con propuestas para modificar el Fondo Fiduciario del ASAP. La Junta solicitó a la dirección que se volviera a presentar el documento en su período de sesiones de diciembre de 2016 junto con un marco de resultados modificado. Un primer examen del Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos se remitió al Comité de Auditoría y a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2016. La dirección también presentó una actualización oral sobre el hito alcanzado en relación con la obtención de empréstitos en el mercado. (FOD)

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
					En las divisiones de Asia y el Pacífico (APR), África Oriental y Meridional (ESA), África Occidental y Central (WCA) y la de Cercano Oriente, África del Norte y Europa (NEN) se comenzó a elaborar un enfoque más estratégico de la cofinanciación con los bancos multilaterales de desarrollo, como el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Africano de Desarrollo y el Banco Islámico de Desarrollo. (PRM)
	53. Garantizar que los fondos complementarios no sujetos a restricciones se ajusten estrictamente a las esferas prioritarias de orientación estratégica del FIDA.	PRM/PMD	- Finales de 2015	Verde	Se prepararon notas conceptuales sobre contribuciones complementarias no sujetas a restricciones que incorporan cuestiones relacionadas con el cambio climático, las asociaciones 4P, la nutrición y la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, para su difusión a los Estados Miembros. Se están asignando contribuciones complementarias no sujetas a restricciones a través del PBAS. (PRM)
	54. Garantizar que los empréstitos soberanos estén en consonancia con las prioridades del FIDA y el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos.	FOD/Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre Empréstitos Soberanos, que incluye al PMD y la PRM	- Finales de 2015	Verde	Se están elaborando orientaciones y directrices para entablar negociaciones en materia de empréstitos soberanos. El proceso impulsado por la demanda es clave. Se estableció un Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre Empréstitos Soberanos para mantener conversaciones con posibles prestamistas y conducir las negociaciones posteriores. (FOD) (PRM) En septiembre de 2016 se presentó el primer examen del Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos al Comité de Auditoría y a la Junta Ejecutiva. La dirección también presentó una actualización oral sobre los hitos alcanzados en relación con la toma de empréstitos en el mercado. (FOD)
	55. Presentar a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre el proceso de búsqueda de fuentes para la obtención de empréstitos soberanos y las negociaciones con posibles prestamistas.	PRM	- Diciembre de 2015	Verde	En septiembre de 2016, la Junta Ejecutiva aprobó la opción de acceder, siempre que esta lo autorice, al saldo de EUR 100 millones del mecanismo de financiación del Banco de Desarrollo KfW en 2016 a fin de permitir atender la demanda de financiación por parte de los Estados Miembros prestatarios durante la FIDA10. Se estableció un Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre Empréstitos Soberanos para mantener conversaciones con posibles prestamistas y conducir las negociaciones posteriores. Se ofreció una actualización oral a la Junta Ejecutiva sobre las conversaciones iniciales con la Agence Française de Développement para estudiar la posibilidad de solicitar un préstamo para apoyar el programa de préstamos y donaciones para la FIDA10. El primer examen del Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos se presentó a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2016, conforme al requisito en él establecido. (PRM)

Cuadro 4

Consulta sobre la FIDA10: principales hitos seleccionados para la colaboración del FIDA con la Junta Ejecutiva³⁴**Verde = avances satisfactorios / Amarillo = avances relativos / Rojo = sin avances**

Línea de trabajo	Momento clave	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
Marco Estratégico del FIDA (2016-2025)	• Seminario oficioso con la Junta Ejecutiva	SKD	- Segundo trimestre de 2015	Verde	La Junta Ejecutiva llevó a cabo dos seminarios oficiosos sobre el Marco Estratégico en 2015 (30 de junio y 7 de octubre). (SKD)
	• Seminario para la Junta Ejecutiva con organismos de las Naciones Unidas/bancos multilaterales de desarrollo sobre la orientación temática y por países	PMD	- Cuarto trimestre de 2015	Verde	Se programó un seminario oficioso.
	• Presentación del Marco Estratégico a la Junta Ejecutiva	SKD	- Diciembre de 2015	Verde	En febrero de 2016, la Junta Ejecutiva aprobó el nuevo Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), que fue publicado en septiembre de 2016. (SKD)
Sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS)	• Reunión del Grupo de Trabajo sobre el PBAS acerca del programa de 2015	PMD	- Principios de 2015	Verde	Reunión celebrada el 16 de julio de 2015.
	• La IOE presenta el documento conceptual para la evaluación a nivel institucional sobre el PBAS al Comité de Evaluación	IOE	- Marzo de 2015	Verde	La evaluación a nivel institucional del documento conceptual del PBAS fue examinada por el Comité de Evaluación en marzo, tras lo cual se concluyó el documento y se publicó en la sección de la IOE del sitio web del FIDA. La evaluación está a plena disposición del público en general.
	• El Grupo de Trabajo sobre el PBAS presenta su informe de situación anual a la Junta Ejecutiva	PMD	- Diciembre de 2015	Verde	Incluido periódicamente en el informe de situación anual sobre el PBAS a la Junta Ejecutiva.
	• La evaluación a nivel institucional de la IOE sobre el PBAS se presenta a la Junta Ejecutiva	IOE	- Abril de 2016	Verde	Se presentó el informe final al Comité de Evaluación en marzo de 2016 y a la Junta Ejecutiva en abril de 2016, junto con la respuesta de la dirección.
	• A partir de las conclusiones de la IOE, examen del PBAS y presentación de posibles recomendaciones a la Junta Ejecutiva	PMD/Grupo de Trabajo sobre el PBAS	- Diciembre de 2016	Verde	La dirección presentará un documento conceptual a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016 para dar cuenta de la labor realizada en el examen del PBAS.
Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos	• Decisión de la Junta Ejecutiva	FOD/PRM/LEG/PMD Grupo de Trabajo sobre Movilización de Recursos Adicionales	- Abril de 2015	Verde	Se celebraron dos seminarios oficiosos de la Junta Ejecutiva en diciembre de 2014 y marzo de 2015. El Comité de Auditoría supervisó la elaboración de este documento durante ocho reuniones. La Junta Ejecutiva aprobó el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos el 23 de abril de 2015. En septiembre de 2016, se presentó un examen del Marco al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva. (FOD) (PRM)

³⁴ A partir del "Documento oficioso sobre el FIDA y los países de ingresos medios", distribuido el 17 de diciembre de 2014, antes del cuarto período de sesiones de la Consulta sobre la FIDA10.

Línea de trabajo	Momento clave	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación	Observaciones
	<ul style="list-style-type: none"> Actualización a la Junta sobre la identificación y negociación de empréstitos soberanos 	FOD/PRM Movilización de Recursos Adicionales	- Diciembre de 2015	Verde	La Junta Ejecutiva aprobó la utilización de EUR 100 millones del mecanismo de financiación del Banco de Desarrollo KfW en el marco de la FIDA10. (FOD) Se celebraron consultas con la Agence Française de Développement el 23 de enero de 2015. Prosiguen las conversaciones con Alemania, el Canadá, China y Finlandia. Se alienta a los Estados Miembros a declarar su interés por facilitar préstamos al FIDA. (PRM)
	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de cualquier nuevo empréstito soberano 	FOD/Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre Empréstitos Soberanos Grupo de Trabajo sobre Movilización de Recursos Adicionales	- FIDA10	Verde	Se estableció un Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre Empréstitos Soberanos para asegurar la conformidad de las respuestas de la dirección con los enfoques de los posibles prestamistas. El equipo de tareas será responsable de la organización de conversaciones sobre empréstitos. (FOD/TRE)
Información actualizada sobre la estrategia relativa a los países de ingresos medios	<ul style="list-style-type: none"> Seminario oficioso de la Junta sobre el esbozo anotado 	PMD	- Junio de 2015	Amarillo	Se decidió suspender este seminario.
	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de la información actualizada a la Junta Ejecutiva 	PMD	- Diciembre de 2015	Verde	Se presentó un documento sobre colaboración con países de ingresos medios a la Junta Ejecutiva en abril de 2016. En septiembre de 2016 se presentó a la Junta Ejecutiva para información un documento que contenía un enfoque holístico de las situaciones de fragilidad, el PBAS, los países de ingresos medios y la descentralización. En mayo de 2017 se dará a conocer a los Estados Miembros un documento donde se compilarán las orientaciones y planes futuros en las cuatro esferas (incluida la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular) que servirá de base para las deliberaciones sustantivas de la FIDA11. El documento se presentará también a la Junta en septiembre de 2017.

Informe sobre los compromisos asumidos para la FIDA9 y situación hasta la fecha

La Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9) concluyó el 31 de diciembre de 2015. En este informe se da cuenta del estado de cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA9. La dirección realizó un seguimiento trimestral de los logros conseguidos a fin de determinar y mitigar los problemas en el cumplimiento de los compromisos. Cabe señalar que se informó de que se avanzaba satisfactoriamente en 53 (el 95 %) de los 56 compromisos y que en los tres restantes (el 5 %) se habían observado problemas de poca importancia relacionados con el "Aumento de la eficacia operacional del FIDA"; estos problemas fueron subsanados por los departamentos competentes.

Cuadro 1

Resumen del cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA9

Esferas	Total resultados esperados	Avances satisfactorios (verde)	Problemas de poca importancia (amarillo)	Problema de importancia (rojo)
Aumento de la eficacia operacional del FIDA	32	29 (91 %)	3 (9 %)	--
Aumento de la eficacia y eficiencia institucionales del FIDA	10	10 (100 %)	--	--
Fortalecimiento de la capacidad y la gestión financieras del FIDA	7	7 (100 %)	--	--
Mejora del sistema de medición de los resultados del FIDA	7	7 (100 %)	--	--
Total (porcentaje)	56	53 (95 %)	3 (5 %)	--

Cuadro 2

Situación de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA9Autoevaluación de la división pertinente. Descripción de los indicadores de situación: **Verde = avances satisfactorios / Amarillo = problemas de poca importancia / Rojo = problemas de importancia**

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
1. Aumento de la eficacia operacional del FIDA					
Eficacia de la ayuda	1. Fortalecer el liderazgo y el sentido de apropiación de los países.	General: Departamento de Administración de Programas (PMD) Aplicación: Personal directivo del PMD	- En curso - Anualmente, por medio del <i>Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo</i> (RIDE) - Examen a mitad de período (EMP) de la FIDA9 - Compromisos de Busan ³⁵	Verde	En los equipos de elaboración de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y de gestión de los programas en el país participan exponentes (gubernamentales y no gubernamentales) de los países interesados. Tanto los procedimientos operacionales en las estrategias en los países, publicados en diciembre de 2015, como las nuevas orientaciones en materia de supervisión que se están elaborando en la actualidad recalcan la responsabilidad conjunta y el sentido de apropiación respecto de los programas y resultados del desarrollo derivados de los programas financiados por el FIDA. Los gobiernos participan cada vez más en las misiones de supervisión de los proyectos y asumen la responsabilidad de los informes finales de los proyectos. Los problemas se presentan en los países con situaciones de fragilidad, principalmente debido a una capacidad institucional deficiente. En lo que respecta a la adhesión general al programa sobre la eficacia de la ayuda, el desempeño del FIDA ha superado los objetivos de la FIDA9. Los clientes calificaron al FIDA con una puntuación de 4 o superior en el 92 % de los 70 programas en los países en el período examinado de 2013-2015, por medio de la encuesta de opinión de los clientes. (PMD)
	2. Consolidar la utilización de los sistemas y estructuras de ejecución nacionales y, en lo posible, recurrir a ellos en mayor medida.	General: PMD Aplicación: PMD, personal directivo de la División de Servicios Financieros y del Contralor (CFS)	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9 - Compromisos de Busan	Verde	Todos los proyectos del FIDA están administrados por instituciones nacionales, en gran medida gubernamentales. En el diseño, se lleva a cabo un examen para determinar si los sistemas nacionales pueden ser utilizados en mayor medida, lo cual depende totalmente de factores individuales. (Departamento de Operaciones Financieras [FOD]-CFS/ División de Servicios de Tesorería [TRE])
	3. Aumentar el nivel de cooperación técnica puesta en práctica por el FIDA mediante programas coordinados.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9 - Compromisos de Busan	Verde	Los programas y proyectos ahora se coordinan mediante acuerdos de cofinanciación. Alrededor del 65 % de los proyectos financiados por el FIDA se cofinancian 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.
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	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD y la	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	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 gerentes de programas en los países (GPP) y los equipos de gestión de los programas en los países con objeto

³⁵ Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
	<p>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.</p>	<p>División de Planificación Estratégica y Evaluación del Impacto (SPA)</p>			<p>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 con situaciones de fragilidad, los países de ingresos bajos y los países de ingresos medios).</p> <p>Se publicaron nueve notas temáticas sobre ampliación de escala que ilustran cómo se puede apoyar este proceso en diferentes esferas temáticas. Del mismo modo, se prepararon diez notas sobre los países para describir cómo se puede ampliar la escala de los proyectos según el contexto nacional.</p> <p>La ampliación de escala se tiene en cuenta de manera sistemática en los COSOP, los procesos de examen institucional (mejora de la calidad, garantía de la calidad) y al término de los proyectos. A nivel institucional, la ampliación de escala se introdujo en el Marco de Medición de los Resultados (MMR) de la FIDA9 mediante indicadores en las etapas iniciales y al término de los proyectos. Estos indicadores fueron también incluidos en el MMR de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10) y facilitarán la ampliación de escala y el seguimiento permanentes.</p> <p>La actuación normativa es un elemento fundamental en la ampliación de escala. Se está impartiendo capacitación en la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) y la División de Medio Ambiente y Clima (ECD) para fortalecer la orientación normativa de los COSOP y los diseños de los proyectos, así como para ayudar a los GPP a participar en los procesos nacionales de elaboración de políticas con los gobiernos de los Estados Miembros. La PTA ha elaborado un documento de orientación para respaldar ese proceso.</p> <p>En 2015 el FIDA comenzó a participar activamente en una comunidad de práctica intersectorial integrada por una amplia gama de donantes, fundaciones, grupos de reflexión y expertos independientes en ampliación de escala que intercambian opiniones sobre innovaciones y ampliación de escala de los efectos en el desarrollo. El Grupo de Trabajo sobre Ampliación de Escala en la esfera del Desarrollo Agrícola y Rural conexo, actualmente liderado por el FIDA, funciona como plataforma mundial para establecer redes de contactos profesionales, e intercambiar conocimientos y enseñanzas extraídas relacionados con “ampliar la escala para obtener un mayor impacto”. El FIDA y otros miembros de la comunidad también utilizarán la plataforma para difundir datos empíricos de prácticas de ampliación de escala que han dado buenos resultados. Asimismo, el Fondo desarrolló una herramienta web para que el Grupo de Trabajo divulgue documentos e intercambie información y prácticas óptimas sobre la ampliación de escala en la esfera del desarrollo agrícola y rural (www.agricale4dev.com).</p>
	<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.</p>	<p>General: Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9 	<p>Verde</p>	<p>Durante el período de la FIDA9, el Grupo de Garantía de Calidad (QAG) elaboró una plataforma de gestión de los conocimientos (QUASAR) que recoge las observaciones y calificaciones de los examinadores relativas a diversos aspectos relacionados con la calidad de los proyectos en las etapas iniciales, incluida la ampliación de escala. (SKD)</p> <p>Los procesos de gestión de los conocimientos se han fortalecido dentro del FIDA (por ejemplo, mediante el programa de la IMI mencionado anteriormente), 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 de Gestión de los Conocimientos y el plan respectivo, a lo que se</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
		Aplicación: Personal directivo de la División de Planificación Estratégica (SPD), la División de Comunicaciones (COM) y el PMD			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). Con respecto a la nueva política de donaciones, las plantillas del documento de diseño incluyen secciones sobre gestión de los conocimientos, que se utilizan como criterio de examen. El QAG centra su atención en la gestión de los conocimientos en todo el ciclo del COSOP (nota conceptual). La ECD está apoyando el desarrollo y el ensayo de herramientas innovadoras de SyE con miras a prestar asistencia a las oficinas del FIDA en los países y a los GPP en el establecimiento sistemas de SyE sólidos (por ejemplo, instrumento multidimensional de evaluación de la pobreza, diseños cuasiexperimentales). (PMD)
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.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP 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 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. (PMD)
	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.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP 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 ha destinado a financiar proyectos en los que el sector privado figura como asociado o receptor. En estos casos se suele promover la colaboración de agentes de las cadenas de valor pertenecientes al sector privado con los grupos objetivo del FIDA, para aprovechar los conocimientos técnicos y los recursos de las empresas agroindustriales privadas y del sector financiero privado local.
	8. Intensificar las actividades de tecnología de la información y las comunicaciones en los programas financiados por el FIDA.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	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 en apoyo de las 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 a África Subsahariana. (PMD)

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
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 obtener unos resultados más sólidos y uniformes en este sentido, y promover la ampliación de las oportunidades económicas para las mujeres de las zonas rurales.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9 - Documento sobre el programa anual de trabajo y presupuesto	Verde	Los datos de los informes de supervisión, el examen de la cartera y las evaluaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) 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 presenta anualmente información desglosada por sexo en su programa anual de trabajo y presupuesto.
	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.	General: PMD Aplicación: Director de la PTA y SKD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	El equipo de género participa activamente en la labor en curso liderada por el PMD sobre la actualización del sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) y el vínculo entre la serie de indicadores revisados y los objetivos del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), a fin de garantizar que la perspectiva de género se incorpora en toda la cartera. También se ha elaborado internamente una versión revisada del índice de empoderamiento de las mujeres en agricultura, que se integrará en la labor encaminada a perfeccionar las evaluaciones del impacto. (PMD) El 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 mediante exámenes de garantía de la calidad, 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 2015 se consideró que el impacto en las cuestiones de género había sido muy 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 utilizarán con carácter experimental en las 24 evaluaciones del impacto <i>ex post</i> . Algunas de las evaluaciones del impacto de la FIDA9 aportarán datos sobre el grado de empoderamiento de la mujer, aplicando la metodología elaborada por el grupo de evaluación del impacto del SKD en colaboración con la PTA. (QAG)
	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.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD y la COM	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP 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 dependencia de género ha elaborado informes regionales para documentar las experiencias y enseñanzas extraídas, en particular, a través de productos de conocimientos, la serie de desayunos de trabajo sobre cuestiones de género y los sitios y seminarios web. Con respecto a la promoción internacional, el FIDA es un participante activo y un orador/panelista habitual en eventos internacionales, por ejemplo, de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, la Red sobre la Igualdad de Género (GENDERNET) del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y el Grupo de Género de los bancos multilaterales de desarrollo. (PMD)

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
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.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP 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 (Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala [ASAP]) con la que busca incentivar y respaldar el análisis y la gestión de los riesgos asociados al clima en las operaciones del FIDA. Al mismo tiempo, el Fondo continúa movilizando cofinanciación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Fondo para los Países Menos Adelantados (FPMA) y el Fondo Especial para el Cambio Climático (FECC) para abordar las cuestiones relacionadas con el medio ambiente y el cambio climático en los proyectos del FIDA. Se presentó una solicitud para obtener la acreditación del Fondo Verde para el Clima. Cada nueva inversión se analiza en la fase de garantía de la calidad en función de su impacto ambiental y social y los riesgos climáticos que puede plantear utilizando los nuevos Procedimientos para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (Procedimientos para la ESAC). El MMR del FIDA se ha mejorado, de modo que ahora recoge los resultados en materia de adaptación al cambio climático y sostenibilidad ambiental. El RIMS del FIDA se ha actualizado para dar cabida a nuevos indicadores sobre la adaptación al cambio climático. Asimismo, se ha elaborado un plan de 10 puntos para incorporar las cuestiones relativas al cambio climático en el marco de la FIDA10. (ECD/QAG) (PMD)
	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.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	El FIDA ha establecido satisfactoriamente el ASAP, que se ha convertido en el mayor programa mundial destinado a apoyar la adaptación de los pequeños agricultores. Hasta diciembre de 2015, la Junta Ejecutiva del FIDA había aprobado 36 inversiones en el marco del ASAP, por un monto financiero de USD 285 millones, que se encuentran en diversas fases de ejecución; 17 proyectos apoyados por el ASAP han comenzado a desembolsar fondos y arrojar los primeros resultados sobre el terreno, y otras ocho inversiones con cargo al ASAP están incluidas en la previsión programática para 2016-2017. Se finalizó un examen externo de los progresos del ASAP con el fin de evaluar la pertinencia, eficacia y eficiencia de este modelo de programa y definir opciones para su futuro. (PMD)
	14.Asegurar que las contribuciones complementarias destinadas a prestar apoyo a la ejecución del ASAP se utilicen con ese fin.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD y la CFS	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	La utilización de los fondos del ASAP está regulada por el acuerdo constitutivo del Fondo Fiduciario del ASAP y un marco de seguimiento.
	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.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD y la COM	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde (PMD)	La ECD del FIDA ha capacitado a más de 200 funcionarios y consultores del Fondo en cuestiones relacionadas con la adaptación al cambio climático y la incorporación de esta perspectiva. A través de un enfoque práctico que consiste en "aprender haciendo", 36 GPP han participado en procesos de programación de la financiación para el clima, que les han ayudado a reconocer y abordar los problemas asociados al clima también en aquellos programas que no se benefician de manera directa de la financiación expresamente destinada a tal efecto. La sesión de sensibilización sobre los Procedimientos para la ESAC contó con la participación de 130 funcionarios del FIDA. Se impartió capacitación sobre los Procedimientos revisados del FIDA para la ESAC a 83 funcionarios del FIDA y a 68 funcionarios de proyectos y personal no perteneciente al

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
					<p>FIDA. Es necesario ofrecer capacitación continua para garantizar que las cuestiones climáticas, sociales y ambientales sean parte integrante de los diseños de inversión del FIDA, no un complemento.</p> <p>Además, la ECD crea oportunidades de intercambio de enseñanzas y conocimientos entre los proyectos; apoya el diseño de estrategias de gestión de los conocimientos para los proyectos; presta apoyo basado en las misiones para las etapas iniciales de los proyectos y dicta talleres de puesta en marcha sobre cuestiones temáticas para fomentar la capacidad de las unidades de gestión de proyectos y los gobiernos.</p> <p>En colaboración con la PTA, se ha elaborado un conjunto de <i>Notas sobre cómo</i> y orientaciones para mejorar el diseño de las inversiones en cuestiones relacionadas con el clima y el medio ambiente. (PMD)</p>
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.	<p>General: PMD</p> <p>Aplicación: Personal directivo del PMD y la SPA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9 	Amarillo	<p>Durante la FIDA9, la PTA ha realizado una importante labor de capacitación del personal en análisis económico y financiero, y presta apoyo técnico a las divisiones regionales. La PTA contrató a un funcionario permanente y a otro con asignación temporal para que prestaran asistencia a este respecto a los equipos de los proyectos y administraran las actividades de capacitación. Todos los proyectos de inversión cuentan ahora con un análisis económico durante el diseño, que se revisa en la fase de garantía de la calidad. En la medida de lo posible, otro requisito en la elaboración de los proyectos es la evaluación del impacto social y ambiental. Sigue planteando problemas disponer de una visión especializada más extendida dentro del PMD en lo que respecta al análisis económico y financiero y la utilización adecuada de este instrumento. (QAG)</p> <p>En julio de 2015 se publicó un memorando operacional sobre la elaboración de marcos lógicos y análisis económicos y financieros durante la etapa de diseño. Esto permitirá disponer de marcos lógicos más robustos que podrán utilizarse sistemáticamente como herramienta para la medición de los resultados, y para integrar los análisis económicos y financieros rigurosos en la formulación de supuestos y el diseño de los proyectos. (PMD)</p>
	17. Aplicar el programa de ampliación de escala.	<p>General: PMD</p> <p>Aplicación: Personal directivo del PMD y la SPA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9 	Verde	<p>Todos los proyectos se evalúan para su ampliación de escala durante el proceso de garantía de la calidad al inicio y al término de su ejecución.</p> <p>Con el fin de poner en práctica de forma sistemática la ampliación de escala en las operaciones, se publicó un Marco Operacional para la Ampliación de Escala de los Resultados en diciembre de 2015.</p> <p>Mediante el marco de resultados y los indicadores de desempeño de la nueva Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones, aprobada en abril de 2015, se determina el número de donaciones que se traducen en intervenciones de desarrollo ampliadas, en particular a través de los proyectos de inversión del FIDA. (PMD)</p>
	18. Reducir los retrasos en el ciclo de los proyectos.	<p>General: PMD</p> <p>Aplicación: Personal directivo del PMD y la CFS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9 	Amarillo	<p>En el cuarto trimestre de 2015, los retrasos desde la aprobación de los proyectos hasta el primer desembolso superaron el objetivo del MMR de 14 meses (36 meses consecutivos). El personal trabaja para reducir los retrasos, aunque estos suelen depender del contexto particular de cada país. En 2016 se proporcionarán recursos adicionales para resolver los problemas relacionados con la ejecución en el caso de proyectos en riesgo. (PMD)</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
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.	General: PMD, CSD Aplicación: Grupo de coordinación de la descentralización institucional, copresidido por el Vicepresidente Adjunto del PMD y el Vicepresidente Adjunto del Departamento de Servicios Institucionales (CSD).	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE EMP de la FIDA9	Verde	Sobre la base de la información actualizada presentada recientemente a la Junta Ejecutiva sobre la presencia en los países y la evaluación a nivel institucional en curso de la IOE, se está elaborando un Plan de Descentralización para la FIDA10 y reposiciones posteriores, que se presentará a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016. (PMD)
	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.	General: PMD, CSD Aplicación: Grupo de coordinación de la descentralización institucional, copresidido por el Vicepresidente Adjunto del PMD y el Vicepresidente Adjunto del CSD.	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	Se han mejorado los incentivos para destacar a personal sobre el terreno. Para finales de 2015, se habían destacado 21 GPP a las oficinas en los países. El FIDA ha elaborado un conjunto de directrices y procedimientos administrativos para seguir promoviendo un entorno laboral descentralizado. Se compone, entre otras cosas, de directrices sobre las adquisiciones institucionales, que ahora permiten delegar en los directores de las divisiones facultades para realizar adquisiciones de menor valor y para delegar, a su vez, estas facultades en las oficinas sobre el terreno. El nuevo contrato mundial con el agente de viajes permite emitir billetes a nivel local y se integra a la política de viajes del FIDA y el sistema de planificación de los recursos institucionales. Las políticas y los procedimientos en materia de inmuebles también se han revisado recientemente e incorporan una sección específica para las oficinas en los países. Asimismo, el manual de gestión de los registros ahora contiene las funciones y responsabilidades en materia de gestión de registros de las oficinas en los países. En respuesta a la mayor presencia del FIDA sobre el terreno y a las necesidades crecientes de las oficinas en los países, el Fondo ha reforzado su Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (FSU), establecida en 2013. En estrecha colaboración con el PMD, la FSU presta un servicio especializado a las oficinas en los países que consiste, entre otras cosas, en gestionar las operaciones de seguridad sobre el terreno, supervisar los acuerdos con el país anfitrión y los acuerdos de prestación de servicios, y coordinar los servicios de asesoramiento. La FSU ha concluido la reubicación experimental de un funcionario administrativo regional en la región de África Oriental y Meridional, con el objeto de racionalizar los procesos administrativos. El personal directivo superior ha acordado mantener al funcionario administrativo regional en funciones en la Oficina Regional del FIDA en Nairobi, y su contratación está en curso. (CSD)

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
Estados con situaciones de fragilidad	21. Adoptar un enfoque flexible para el diseño de programas y el apoyo a su ejecución en los Estados con situaciones de fragilidad, 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.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	A través de una donación otorgada a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), se está apoyando a los proyectos para fortalecer las capacidades de las dependencias, instituciones locales y comunidades implicadas en los proyectos y mejorar las políticas gubernamentales en situaciones de fragilidad. Se presentará un documento actualizado, titulado "Enfoque del FIDA sobre su estrategia de actuación en países con situaciones de fragilidad", a la Junta Ejecutiva en abril de 2016. En el enfoque, respaldado por la Junta, se propone ahora una mayor flexibilidad y diferenciación en el modo en que el FIDA aborda las situaciones de fragilidad (y abarca las cuestiones relativas a la presencia en los países y el establecimiento de asociaciones como principios fundamentales de la actuación en estas situaciones). La estrategia final se presentará en diciembre de 2016. (PMD)
	22. Mejorar la calidad del diseño de los programas y del apoyo a su ejecución en los Estados con situaciones de fragilidad mediante un análisis más profundo de las causas de la fragilidad.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde (PMD)	El PMD ha extraído enseñanzas provechosas de la evaluación a nivel institucional conexas de la IOE, presentada a la Junta Ejecutiva en abril de 2015. Esto ha contribuido a la actualización del enfoque del FIDA sobre una estrategia para la actuación en los países con situaciones de fragilidad, con miras a su presentación a la Junta Ejecutiva en abril de 2016, y a su integración en la estrategia final. (PMD)
	23. Asegurar la sencillez de los objetivos y las actividades de los proyectos en los Estados con situaciones de fragilidad.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde (PMD)	El PMD trabaja para incorporar el principio de los objetivos sencillos en los procesos de mejora de la calidad y garantía de la calidad (especialmente para los proyectos que se ejecutan en situaciones de fragilidad). Los procedimientos operacionales sobre marcos lógicos también subrayan la importancia de la sencillez de los objetivos y las actividades de los proyectos. (PMD)
	24. Reforzar la aplicación de métodos de gestión de riesgos en el contexto de los programas en los Estados con situaciones de fragilidad, a los efectos de, entre otras cosas, garantizar la seguridad de la fuerza de trabajo.	General: PMD Aplicación: Personal directivo del PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	El FIDA ahora lleva a cabo una evaluación más avanzada de la gestión de riesgos en las situaciones de fragilidad. La gestión de riesgos y la resiliencia son principios claves mencionados en el documento conceptual. 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. (PMD)
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,	General: PMD Aplicación: Personal directivo de la SPA y el PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Amarillo	El FIDA asigna cada vez mayor importancia al SyE, así como a la capacidad al respecto, en el ámbito de los proyectos. La Sede cuenta ahora con cierta capacidad interna en materia de SyE y evaluación del impacto. Se ha preparado un proyecto preliminar de 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 al tiempo que se sientan las bases de la evaluación del impacto a nivel de los proyectos.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
	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.				Se están planificando dos iniciativas para abordar la cuestión de la capacidad de SyE en el plano de los proyectos y de los países: i) la elaboración y puesta en marcha de un programa de capacitación dirigido al personal del FIDA y personal asociado, y ii) un programa de certificación para establecer normas internacionales en el sector del desarrollo rural para expertos en SyE. Ambas iniciativas se encuentran aún en la etapa de diseño, pero se espera ver sus resultados durante la FIDA10. Entre los resultados deberían figurar una mayor capacidad de SyE y participación durante las misiones de diseño y supervisión. El PMD y el SKD han organizado conjuntamente sesiones de capacitación sobre SyE durante las jornadas de aprendizaje de 2016 del Consejo de Gobernadores y el PMD. (PMD)
Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular	26. Establecer una función de coordinación institucional dotada de recursos suficientes para asegurar que la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular se llevan adelante de manera estratégica, están incorporadas en la corriente general de los programas en los países y se fundamentan en una sólida base de datos empíricos.	General: SKD Aplicación: Personal directivo del PMD y la División de Actuación a Nivel Mundial e Investigación (GER)	- 2013 - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	Con financiación de la IMI durante la FIDA9, la información sobre la estrategia y la experiencia del FIDA en la esfera de la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular se divulga a través de la Intranet y del sitio web del FIDA. Sobre todo, el FIDA ha conseguido afianzar su presencia en los foros mundiales dedicados a este tema, por ejemplo, vinculando la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular con el programa de ampliación de escala y movilizándolo a personal de los proyectos para intercambiar ideas y extraer enseñanzas. Paralelamente, las divisiones regionales movilizaron una serie de propuestas innovadoras en materia de donaciones en apoyo de la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, que se están considerando como actividades piloto para apoyar la formulación —y, en última instancia, la puesta en práctica— de una nueva estructura para aplicar, aprovechar e incorporar las actividades sobre cooperación Sur-Sur y cooperación triangular. (SKD)
	27. Establecer incentivos para que el personal promueva la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular de manera proactiva.	General: SKD Aplicación: Personal directivo de la GER y el PMD	- 2013 - RIDE 2013 - EMP de la FIDA9	Verde	Se está trabajando en la preparación de una nueva estructura institucional para aplicar y aprovechar las actividades en materia de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular en las operaciones del FIDA. Se prevé incluir incentivos y mecanismos institucionales (oportunidades, orientación, recursos y requisitos) para llevar adelante actividades de promoción de la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular en el nuevo enfoque, de conformidad con los compromisos asumidos en el marco de la FIDA9. (SKD)
Asociaciones y promoción	28. Prestar mayor atención a las asociaciones estratégicas a largo plazo, especialmente con la FAO y el Programa Mundial de Alimentos (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.	General: SKD Aplicación: Personal directivo de la Oficina del Presidente y del Vicepresidente (OPV), la GER, el CSD y el PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	Junto con la FAO y el PMA, el FIDA respalda a la Secretaría del CSA, y miembros de categoría superior y funcionarios técnicos colaboran sistemáticamente con el Comité. Un miembro del personal presta servicios a la Secretaría como parte de sus responsabilidades generales de facilitar la colaboración coordinada entre los organismos con sede en Roma (OSR). El personal del SKD y otros departamentos ha colaborado activamente con el personal de la FAO y el PMA en algunos procesos claves relacionados con la labor del Comité en 2015, en particular en la elaboración y aprobación final del Marco de acción para la seguridad alimentaria y la nutrición en crisis prolongadas, un foro sobre el vínculo entre los pequeños agricultores y los mercados, y un evento especial sobre el desarrollo del talento y las habilidades de los jóvenes para la seguridad alimentaria y la nutrición. También están apoyando conjuntamente al Comité en su reflexión en torno a la definición de su papel en la esfera de la nutrición y en el contexto de la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
					<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. Desde entonces, se han concluido dos acuerdos de prestación de servicios para este fin (Sierra Leona y Egipto). Entre los OSR, se están negociando acuerdos tarifarios preferentes con las alianzas y las aerolíneas más utilizadas, que conllevarán un ahorro significativo. Además, en diciembre de 2015 el FIDA y la FAO firmaron un acuerdo para compartir oficinas en el local común facilitado a ambas partes por el Gobierno de Ghana a título gratuito. (CSD)</p> <p>Se ha puesto en marcha un acuerdo institucional entre el FIDA y el PMA para facilitar el intercambio de datos procedentes de la observación terrestre y los sistemas de información geográfica entre las dos instituciones y poder aportar así datos de referencia al diseño y el seguimiento de las inversiones del FIDA de manera más eficiente. SKD</p>
	<p>29. Afianzar las asociaciones con bancos multilaterales de desarrollo, el Grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales (GCIAl), organismos bilaterales de desarrollo, la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural, fundaciones, ONG, asociaciones de agricultores y el sector privado.</p>	<p>General: PMD, SKD, Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (PRM)</p> <p>Aplicación: Personal directivo del PMD y la PRM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9 	Verde	<p>Se han entablado asociaciones sólidas con el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo (BAD), el Fondo de la Organización de Países Exportadores de Petróleo para el Desarrollo Internacional y el GCIAl con el fin de prestar apoyo a proyectos de desarrollo rural. El FIDA es miembro activo de la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural y es un importante promotor y defensor de las organizaciones de agricultores y las ONG. Por ejemplo, el Fondo 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 de este último. En el marco del programa de donaciones del FIDA, se ha establecido un servicio especial —denominado investigación agrícola para el desarrollo (AR4D)— con el objetivo de promover asociaciones a largo plazo para realizar investigaciones estratégicas.</p> <p>El FIDA se convirtió en miembro de la Alianza Mundial para una Agricultura Climáticamente Inteligente en 2015.</p> <p>El FIDA entabla asociaciones con los bancos multilaterales de desarrollo a través de una serie de grupos de trabajo en los que se abordan cuestiones de interés común, por ejemplo, el sistema de asignación de recursos basados en los resultados (PBAS), la eficacia de las actividades de desarrollo, la gestión orientada a los resultados, la gestión de la cartera y la reposición de recursos. El FIDA ejerce la Presidencia del Grupo de Trabajo sobre gestión orientada a los resultados de desarrollo y, asumiendo un papel de liderazgo, organizó y acogió el Foro sobre Gestión de las Carteras de los bancos multilaterales de desarrollo en enero de 2016. (PMD)</p> <p>Además, se han afianzado las asociaciones con otras instituciones financieras internacionales (IFI), que han estado presentes como observadoras en las consultas sobre la FIDA10, al igual que lo ha hecho el FIDA en sus reuniones de reposición.</p> <p>La Estrategia de Asociación del FIDA se aprobó en septiembre de 2012. En las divisiones regionales se han nombrado coordinadores. Entre 2014 y 2015 se han firmado/elaborado varios acuerdos de asociación estratégica y declaraciones de intención (Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo [BERD], Banco Europeo de Inversiones [BEI], Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]). Se realizó una evaluación de todos los acuerdos de asociación para mejorar la gestión de las</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
					asociaciones y se presentó el informe respectivo a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013. 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. Se ha preparado y puesto en marcha una actividad de capacitación en materia de creación de asociaciones y comunicación destinada a ofrecer a los GPP del FIDA y a sus equipos instrumentos adaptados para transmitir el mensaje del Fondo en distintos contextos y seleccionar, contactar, cultivar y mantener asociados estratégicos. Se está preparando un examen de la aplicación de la Estrategia de Asociación durante la FIDA9 y un plan de trabajo para la FIDA10 como parte de uno de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA10. (PRM)
	30. Participar más asiduamente en los foros mundiales de elaboración y promoción de políticas, como el G20, que desempeñan una función determinante en la conformación de la arquitectura internacional del desarrollo.	General: SKD Aplicación: Personal directivo del SKD y la OPV	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9 	Verde	Desde 2013 el FIDA ha adoptado un enfoque estratégico, aprobado por el Comité de Gestión Ejecutiva (EMC), de cara a mejorar su implicación institucional en los procesos normativos internacionales. Esto supuso la definición de procesos sobre prioridades anuales, planificación sistemática, enfoques interdepartamentales y enseñanzas extraídas de la experiencia. En 2015, se establecieron prioridades institucionales para la actuación en esta esfera en el marco del proceso de la agenda para el desarrollo después de 2015, la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo celebrada en Addis Abeba, el CSA, y el proceso de diálogo sobre políticas con ocasión del 20º aniversario de la Plataforma de Acción de Beijing sobre igualdad de género. La participación del FIDA en el proceso de la agenda para después de 2015 y la Conferencia de Addis Abeba, facilitada por el equipo de tareas interdepartamental sobre la agenda para después de 2015, fue particularmente exitosa, y propició el reconocimiento de la labor del FIDA en el documento final de la Conferencia de Addis Abeba y dio mayor visibilidad a la agricultura en pequeña escala, el sector rural, la seguridad alimentaria y la nutrición, tanto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible como en la Agenda de Acción de Addis Abeba. Desde principios de 2016 el FIDA siguió participando en procesos relacionados con la Agenda 2030, sobre todo como miembro del equipo de tareas interinstitucional sobre el seguimiento de la Agenda de Acción de Addis Abeba, convergiendo especialmente en torno al foro anual del Consejo Económico y Social sobre el seguimiento de la financiación para el desarrollo. Además, ha apoyado activamente al CSA en la definición de su función concreta en el seguimiento y el examen de la Agenda 2030, a nivel mundial, regional y nacional. El FIDA también siguió participando en el Grupo de Trabajo del G20 sobre Desarrollo y en la preparación de las reuniones de los Ministros de Agricultura del G20, así como en la Alianza Mundial para la Inclusión Financiera. En el marco del Grupo de Trabajo del G20 sobre Desarrollo, la contribución del FIDA se centró en reforzar las esferas de la agricultura, la seguridad alimentaria y la nutrición en el próximo Plan de Acción del G20 sobre la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y en destacar el papel de la agroindustria en el proceso de industrialización y transformación estructural de los países menos adelantados, como base para las recomendaciones normativas al G20 en apoyo de dicho proceso. (SKD)

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
	31. Identificar un mayor número de nuevas iniciativas mundiales de promoción apropiadas y de potencial elevado, e intensificar la participación en ellas.	General: PMD, SKD Aplicación: SKD, PMD, OPV	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	En 2015, el FIDA desempeñó un papel proactivo en la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de actuación en procesos mundiales en los que pudiera promover su mandato, sus intereses y su preocupación en torno a las personas pobres del medio rural. Una de ellas fue el espacio ofrecido por la Exposición Universal de Milán 2015, en el que el FIDA codirigió con otros OSR la actuación del sistema de las Naciones Unidas en torno al Reto Hambre Cero, y organizó el Foro Mundial sobre Remesas y Desarrollo de 2015, así como un evento de alto nivel sobre financiación para la alimentación, conjuntamente con el Gobierno de Italia y otras IFI. Este último evento, junto con otras intervenciones recientes del FIDA, forman parte del esfuerzo constante del Fondo para posicionarse no solo como participante comprometido en foros e iniciativas externas, sino también como organismo coordinador de debates sobre políticas orientadas a la acción. (SKD)
	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.	General: SKD Aplicación: Personal directivo del SKD y la PTA	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	El FIDA siempre ha abogado por que las voces y los puntos de vista de las personas y los agricultores pobres del medio rural estén firmemente representadas en los foros internacionales en los que participa. En 2015 esto abarcó en particular la labor con el CSA, el proceso de la agenda para después de 2015, el proceso Beijing+20 y la Exposición Universal de Milán 2015. En 2016 el FIDA prestó apoyo directo al Mecanismo Internacional de la Sociedad Civil del CSA para que iniciase un proceso inclusivo concebido desde la base en una de las líneas de trabajo de particular importancia para el grupo objetivo fundamental del FIDA, esto es, un proceso para definir políticas recomendadas sobre el acceso inclusivo de los pequeños agricultores a los mercados. (SKD)
2. Aumento de la eficacia y eficiencia institucionales del FIDA					
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.	General: Dependencia de Presupuesto y Desarrollo Organizativo (BOD), CSD Aplicación: Personal directivo del FIDA	- 2013 - RIDE 2013 - EMP de la FIDA9	Verde	Tras consultar con los distintos departamentos diferentes opciones para aplicar un sistema de registro del tiempo adecuado y analizar los sistemas utilizados por otros organismos, se llegó a un acuerdo como medida piloto sobre el enfoque que orientará el sistema institucional por el que el FIDA podrá prever la distribución de las actividades de su personal a principios de año y revisar esta previsión durante el año. El resultado de la prueba piloto indicó que la gestión del costo total (incluido el costo de personal) de la realización de los principales procesos y actividades institucionales podría ser más clara, y la información sobre la forma de asignar los costos de personal en los distintos proyectos y los principales procesos operacionales (diseño, aplicación, gestión de los programas en los países, etc.), en particular aquellos relacionados con el cumplimiento del programa de préstamos y donaciones, podría gestionarse de mejor manera. La solución parte del proceso actual de preparación del presupuesto para distribuir los costos de cada uno de los funcionarios entre las distintas actividades y permite registrar datos por empleado, centro de costos, actividad y proyecto con los que elaborarse informes de gestión sustanciales. La experiencia piloto se integró en

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
					<p>PeopleSoft, el programa informático de planificación de recursos empresariales que utiliza el FIDA para el ciclo presupuestario ordinario, aprovechando así los sistemas existentes.</p> <p>El enfoque se ensayó en 2015, y los primeros resultados fueron analizados en el examen a mitad de período. Se propone continuar la aplicación experimental del enfoque durante la FIDA10 y estudiar posibles mejoras y perfeccionamientos. (BOD)</p>
	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.	<p>General: SKD</p> <p>Aplicación: Director, SPA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2013 - RIDE 2013 - EMP de la FIDA9 	Verde	<p>La dirección aprobó un marco para medir la eficiencia de los procesos operativos que contiene indicadores básicos de resultados en relación con los costos, la productividad, la puntualidad y la calidad de los principales procesos operativos del FIDA. La información de estos indicadores se ha incorporado en los informes de planificación anuales y de desempeño trimestrales de los propietarios de los respectivos procesos operativos (las divisiones), y se seguirá desarrollando en 2016.</p>
	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.	<p>General: Oficina del Secretario (SEC)</p> <p>Aplicación: Secretario del FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2013 - RIDE 2013 - EMP de la FIDA9 	Verde	<p>Concluido. Se han alcanzado los dos objetivos establecidos para el grupo 4. A fin de cumplir con los compromisos de la FIDA9 se establecieron en el plan los siguientes objetivos: a) reducir el volumen general de la documentación presentada a los órganos rectores, y b) introducir otras medidas de reducción de costos relacionadas con el grupo 4. En su 116° período de sesiones, los representantes elogiaron a la SEC por las medidas adoptadas para el trienio, que habían propiciado una mejora de la eficiencia y una reducción general del presupuesto administrativo de la Oficina de USD 8,4 millones en 2012 a USD 6,8 millones en 2015.</p> <p>La Junta acogió con satisfacción el aumento significativo de la eficacia promovido por el FIDA en relación con la reducción de la extensión de los documentos y los costos de producción conexos. (SEC) También apoyó enérgicamente las medidas que se estaban aplicando, en particular un mecanismo de recuperación de costos encaminado a mejorar el cumplimiento de los plazos de presentación de la documentación a la SEC, que había logrado una presentación más oportuna de los documentos a los órganos rectores y una distribución más equilibrada en los distintos períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva. (SEC)</p>
	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.	<p>General: OPV</p> <p>Aplicación: Personal directivo del FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2013 - RIDE 2013 - EMP de la FIDA9 	Verde	<p>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 asumidos 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 acordó durante la FIDA9. El estado de aplicación del plan de acción consolidado se está supervisando por medio del <i>Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección</i> (PRISMA) y los resultados obtenidos se comunicarán al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva por medio del RIDE.</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
					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 para 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 tecnología de la información y las comunicaciones mejoradas.	General: CSD Aplicación: Personal directivo del FIDA	- 2013 - RIDE 2013 - EMP de la FIDA9	Verde	<p>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. La ICT, en colaboración con los encargados de las operaciones competentes, logró avances en varias esferas fundamentales: 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 (SGCP) al Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones (GRIPS). Por primera vez, los datos sobre toda la cartera de proyectos de inversión y donaciones se mantienen en un único repositorio institucional. Se ha desplegado un tablero de operaciones de inteligencia institucional para ayudar a hacer un seguimiento de los principales procesos programáticos, entre otros, las asignaciones del PBAS y el seguimiento de los préstamos y donaciones.</p> <p>Para prestar apoyo constante a la reforma en materia de recursos humanos, la ICT 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, un marco de recompensa y reconocimiento, y las mejoras en el módulo de solicitud de servicios de consultores (e-RCS), que permite a los gestores facilitar a los consultores evaluaciones en línea de su actuación profesional. En 2015, la HRD y la ICT pusieron en marcha el módulo de contratación electrónica, un sistema automatizado de fácil utilización que gestiona todas las contrataciones del FIDA, desde la identificación de vacantes hasta la selección de candidatos. La plataforma electrónica para la solicitud de medidas administrativas (e-RPA) fue otro de los nuevos sistemas iniciados en 2015, y permite a las divisiones presentar solicitudes de forma electrónica y automatizar todo el proceso de aprobación, reduciendo así el tiempo de procesamiento de solicitudes y aumentando la eficiencia. 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.</p> <p>Un factor esencial para llevar a la práctica la estrategia de descentralización del FIDA es que el personal, en sus distintas ubicaciones geográficas, tenga acceso a recursos, instrumentos y servicios de tecnología de la información. Para tal fin, la ICT ha adoptado un enfoque de descentralización inteligente que cuenta con la tecnología más reciente para asegurar al personal del FIDA un acceso fluido y seguro a los recursos del FIDA desde cualquier computadora personal conectada a Internet.</p> <p>Además, a través de la iniciativa de videoconferencias, las oficinas del FIDA en los países disponen de servicios de videoconferencias especiales y modernos. Un total de 28 oficinas del FIDA en los países están conectadas actualmente y hay planes para ampliar ese número en 2016. Esta iniciativa ha permitido al personal de las oficinas disponer de servicios para conectarse de una manera más frecuente y fiable con la Sede del FIDA.</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
					<p>La ICT se asoció con la OPV y la Oficina del Asesor Jurídico (LEG) en un importante compromiso para racionalizar y actualizar el Marco de Delegación de Facultades. Parte integrante de este compromiso fue la revisión y simplificación general de los flujos de trabajo asociados a los documentos del Consejo de Gobernadores. Por último, junto con la SEC, la ICT incorporó nuevas y mejores funcionalidades a sus plataformas de miembros en apoyo de los representantes de los Estados Miembros del Fondo, y sustituyó completamente las pocas aplicaciones heredadas obsoletas que quedaban.</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 OSR.</p>	<p>General: CSD</p> <p>Aplicación: Personal directivo del CSD y Departamento de Operaciones Financieras (FOD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2013 - RIDE 2013 - EMP de la FIDA9 	Verde	<p>La División de Servicios Administrativos (ADM) contrató a un consultor externo independiente para examinar la organización funcional revisada de los servicios administrativos con miras a aumentar la eficiencia de los procesos institucionales. Se fusionaron y simplificaron varias funciones, lo cual ayudó a reducir los costos de personal y los costos no relacionados con el personal, y aumentar la eficiencia de manera significativa. La política de viajes del FIDA y los procedimientos conexos se han revisado y se han aplicado las recomendaciones formuladas para aumentar la eficiencia. Entre ellas, cabe mencionar la creación automática de informes de gastos y la utilización de una única contraseña de conexión que permite a los usuarios entrar en un único módulo de viajes, evitando el ingreso de datos por duplicado.</p> <p>El nuevo contrato mundial con el agente de viajes incluye varias características con valor añadido, como una mayor descentralización de la emisión de billetes a las oficinas en los países, períodos de reserva más prolongados y servicios mejorados.</p> <p>Tras realizar una licitación conjunta, los OSR comenzaron a utilizar con resultados satisfactorios tarjetas de combustible en vez 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 adquisiciones y contrataciones 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 han contribuido a aumentar la eficiencia administrativa al eliminar diversas fases de las transacciones necesarias para las adquisiciones de poco valor y bajo riesgo.</p> <p>Se realizó un examen exhaustivo de los procesos operativos relacionados con las funciones de gestión de registros, archivos y biblioteca. Los resultados dieron lugar al traspaso de la función de biblioteca al SKD y la elaboración de un plan de acción para responder a las principales recomendaciones, entre otras medidas. La ADM y la CFS racionalizaron sus flujos de trabajo en materia de facturas.</p> <p>Aprovechando los buenos resultados del equipo de adquisición y contratación conjuntas de los OSR, esta iniciativa ha aumentado su valor estratégico al adoptarse el concepto de organismo principal para las licitaciones conjuntas. El FIDA ha asumido la función principal en los procesos de adquisición y contratación conjuntas a efectos de la planificación y presentación de informes.</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
					Mediante una mayor automatización de los sistemas y la racionalización de los procesos, la CFS ha logrado una presentación de informes más oportuna y exacta. Se ha logrado una mayor eficiencia gracias a: la mejora del sistema de préstamos y donaciones tras la adopción del sistema FLEXCUBE y un almacén de datos (reducción del proceso de conciliación para préstamos y donaciones de ocho a tres días de trabajo, integración de la herramienta de valor razonable en FLEXCUBE —necesario para el cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera—, que redujo el tiempo de los procesos de dos semanas a cinco horas, automatización de la contabilidad de los ingresos, que pasó de llevar tres días de trabajo a tres horas, automatización de la comprobación de la disposición de fondos suplementarios suficientes y mejora de la presentación de informes); la puesta en marcha de un sistema de seguimiento de los informes de auditoría; la puesta en funcionamiento de un tablero para la gestión financiera; la optimización de las funcionalidades del sistema de nóminas, por ejemplo, mediante la generación automática de montos devengados en lo que respecta a la repatriación/separación y vacaciones no utilizadas; la introducción de desembolsos basados en el riesgo para las cuentas por pagar y los préstamos y donaciones (lo cual redujo el tiempo de procesamiento de las solicitudes de retiros de 25 a 18 días y simplificó la documentación de solicitud de retiros [introducción de declaraciones de gastos "inteligentes"]), y la ampliación del mecanismo central de Nairobi, que ahora procesa los desembolsos de la División de África Oriental y Meridional y el 90 % de los desembolsos de la División de África Occidental y Central. (CSD)
06	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.	General: SKD Aplicación: Director, SPA	- A partir de 2013	Verde	Los datos sobre los indicadores del MMR se incluyeron en el RIDE. (SKD)
Reforma en materia de recursos humanos	40. Consolidar y profundizar las reformas ultimadas durante el período de la FIDA8.	General: CSD Aplicación: Director, HRD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	Se reconoció que, si bien se habían cumplido los principales compromisos de reforma asumidos en el ámbito de la Octava Reposición de los Recursos del FIDA (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 [PES], 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. La aplicación del plan de acción relativo a los resultados de la encuesta general del personal realizada en 2012 ha sido fundamental en el marco del compromiso por consolidar las reformas en los procesos y procedimientos de recursos humanos del FIDA; además, ha arrojado muy buenos resultados, en la medida en que ha logrado generar productos concretos y mejorar

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
					<p>considerablemente la moral y la satisfacción del personal, como se ha reflejado en los resultados, mucho más positivos, de la encuesta de 2014. Actualmente, el FIDA está trabajando en la aplicación del plan de acción relativo a los resultados de la encuesta general del personal de 2014, centrándose en la promoción profesional y el reconocimiento del desempeño, la eficiencia de los procesos, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y el liderazgo y la gestión del personal. Con la coordinación general de la HRD, bajo la dirección de los promotores y los líderes de los proyectos, los grupos de trabajo han avanzado satisfactoriamente en sus esferas de atención prioritaria. A finales de 2015 se elaboró un nuevo marco de promoción profesional con herramientas para guiar al personal y sus gerentes en la planificación y gestión proactivas de sus carreras. Además, se establecieron nuevos servicios innovadores de apoyo al desarrollo profesional individual, a través de los cuales el personal tiene acceso a los conocimientos especializados de asesores certificados en orientación profesional.</p> <p>El FIDA espera seguir consolidando y profundizando las reformas ultimadas durante el periodo de la FIDA9. (CSD)</p>
	<p>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.</p>	<p>General: CSD</p> <p>Aplicación: Director, HRD</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9 	Verde	<p>En coordinación con el Grupo temático sobre género se ha preparado —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 desempeñan las relaciones de género 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>En 2013, se impartieron con buenos resultados cursos 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 ha examinado la experiencia piloto para reproducirla en el futuro, y estudiará la posibilidad de impartir capacitación en cuestiones de género en las oficinas en los países.</p> <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 elaboró un marco de competencias mejorado en el que se tuvieron en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer; este ya está plenamente implantado, como parte del proceso de gestión del desempeño, y se ha incorporado en los procesos de contratación y las actividades de promoción del personal. Se ha examinado, en particular, el proceso de selección de personal, y se introdujeron cambios para promover una mayor atención a la distribución equitativa de género: se incorporaron cupos de género y diversidad en el proceso competitivo de contratación (en la fase de preselección); la HRD ha introducido una herramienta de búsqueda de proveedores para llegar mejor a posibles postulantes; en todos los procesos de contratación se apunta especialmente a candidatas calificadas, tomando como base redes, asociaciones, etc. de carácter profesional y regional.</p> <p>La HRD está participando activamente en desayunos de trabajo sobre cuestiones de género para identificar nuevas oportunidades de promover la igualdad de género en las políticas de recursos humanos del FIDA, y mejorar el equilibrio de género y la distribución geográfica equitativa en su dotación de personal.</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
	<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>General: CSD</p> <p>Aplicación: Director, HRD</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9 	Verde	<p>Se ha completado el estudio sobre los sueldos locales del personal del cuadro de servicios generales y se han aplicado los resultados. 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>En este período del Plan a Medio Plazo, se puso en práctica con éxito durante dos años un marco de recompensa y reconocimiento, que incluye recompensas monetarias y no monetarias. Los resultados de la encuesta general de personal de 2014 confirman la satisfacción general con respecto a este marco. La encuesta de 2012 reveló que solo un 20 % de los funcionarios creía que el FIDA recompensaba adecuadamente a su personal de cara a fomentar un buen rendimiento; en 2014, un 43 % se mostró satisfecho a este respecto. En 2012, solo el 16 % del personal creía que el FIDA recompensaba adecuadamente el desempeño, mientras que en 2014 el 36 % se mostró satisfecho a este respecto. Este y otros resultados indican claramente que la opinión del personal respecto de los mecanismos de recompensa y reconocimiento implantados por la organización ha mejorado considerablemente. Tras realizar un análisis del primer ejercicio, en 2015 el FIDA efectuó algunos ajustes a fin de poder utilizar parte de los fondos para ofrecer recompensas no monetarias en relación con los viajes, manteniendo la estructura general del marco.</p> <p>En abril de 2015, el FIDA finalizó su tercer proceso de recompensa y reconocimiento para el ciclo de desempeño de 2015, que buscará oportunidades de realizar nuevas mejoras.</p> <p>En junio de 2015 el FIDA participó en el taller de las Naciones Unidas sobre gestión del desempeño, encaminado a identificar buenas prácticas para compartirlas con todo el sistema de las Naciones Unidas y contribuir al Plan Estratégico del Comité de Alto Nivel sobre Gestión 2013-2015, en el que la gestión del desempeño es una esfera prioritaria. El FIDA es una de las dos organizaciones que han implantado un sistema global de recompensa y reconocimiento, con recompensas monetarias y no monetarias, y la única organización que ha vinculado su modelo de recompensa con el proceso de gestión del desempeño.</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. La resolución de la Asamblea General fue adoptada el 23 de diciembre de 2015. El FIDA participó 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. (CSD)</p>

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
3. Fortalecimiento de la capacidad y la gestión financieras del FIDA					
Modelo financiero del FIDA	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 TRE 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.	General: FOD Aplicación: Personal directivo del FOD	- 2013 - Comité de Auditoría - Junta Ejecutiva de abril de 2013 - EMP de la FIDA9	Verde	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. Se llevará a cabo un examen y una actualización del modelo financiero en 2016, con el fin de racionalizar el suministro de datos y mejorar la capacidad de elaborar hipótesis y proyecciones de los recursos que se tomen en préstamo. (FOD)
	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.	General: FOD Aplicación: Personal directivo del FOD	- 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 (MSD).	General: FOD Aplicación: Personal directivo del FOD	- 2013 - Propuesta al Comité de Auditoría - Junta Ejecutiva, en 2013	Verde	Se elaboró una metodología para la aplicación del MSD 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.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
Mobilización 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 FIDA según se indica en el Convenio Constitutivo del FIDA.	General: FOD Aplicación: Personal directivo del FOD y la LEG	- 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.	General: FOD Aplicación: Personal directivo de la PRM y la LEG	- En curso - Se presentará al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva, según proceda	Verde (BOD)	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 (por ejemplo, Sudán, Cuba). 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. (FOD) Se obtuvieron resultados positivos con respecto a los atrasos en el reembolso de los préstamos de Zimbabwe y el abono de las contribuciones del Iraq. En 2014 se abonó un pagaré pendiente de la India para la reposición inicial y primera de recursos. (FOD)
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.	General: Personal directivo de la PRM, la SEC y la LEG Aplicación: Director, PRM	- En curso - Propuesta al Consejo de Gobernadores y a la Junta Ejecutiva, según proceda	Verde	Desde 2013, siete países han ingresado al FIDA, a saber: Vanuatu, Tuvalu y Nauru en 2013, la Federación de Rusia en 2014, y los Estados Federados de Micronesia, Montenegro y la República de Palau en 2015. 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, Brunei, Eslovaquia, Lituania, Singapur, Turkmenistán y Ucrania.

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
	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.	General: FOD, PRM Aplicación: Personal directivo de la PRM y la LEG	- 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, celebrado en octubre de 2014, se presentó un documento con propuestas concretas. Las negociaciones con el Banco de Desarrollo KfW tuvieron resultados satisfactorios y supusieron un proceso de aprendizaje enriquecedor para todos los departamentos involucrados. El préstamo se sometió a la aprobación de la Junta en septiembre de 2014 y se firmó en noviembre de ese mismo año. En abril de 2015, la Junta Ejecutiva creó un marco en el que se establecían los parámetros según los cuales el FIDA podría tomar empréstitos de prestamistas soberanos. El FIDA sigue afianzando las nuevas asociaciones; 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. Se están estudiando las vías para acceder a las facilidades de financiación combinada de la Comisión Europea (el FIDA solicitó a la Comisión una evaluación de sus instrumentos financieros, una condición previa para acceder a estas facilidades). El segundo informe anual sobre fondos suplementarios fue presentado a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2015.
4. Mejora del sistema de medición de los resultados del FIDA					
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.	General: PMD / SKD Aplicación: Personal directivo del PMD y la SPA	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	El FIDA ha alcanzado el objetivo establecido para la presentación de estudios de referencia: el 59 % de los proyectos han aplicado el RIMS o realizado estudios de referencia equivalentes, frente a un objetivo acumulativo del 40 %. (PMD)
	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.	General: SKD, PMD Aplicación: Personal directivo del SKD (SPA) y el PMD	- En curso - Anualmente, por medio del RIDE - EMP 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); ICF International; la Universidad de East Anglia; la Agencia para la Cooperación Técnica y el Desarrollo (ACTED), y el Instituto Internacional para el Análisis de Sistemas Aplicados (IIASA).
	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	General: SKD Aplicación: Director, SPA	- Diciembre de 2012 - Documento presentado a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2012	Verde	Concluido. En diciembre de 2012 se presentó a la Junta un documento informativo sobre el enfoque y las metodologías de 30 evaluaciones del impacto, tal como se había solicitado en el marco de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (véase el documento GC 35/L.4, "Informe de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA").

Esfera de reforma	Compromisos principales	Responsabilidades	Plazo previsto y presentación de informes	Situación en 2016	Observaciones
	indicadores del nivel de impacto introducidos en el MMR para 2013-2015.				
	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 estudios aleatorizados comparativos 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.	General: SKD Aplicación: Director, SPA	- 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 también seis proyectos que serán objeto de estudios aleatorizados comparativos en el contexto del servicio de financiación de estudios temáticos sobre innovación agrícola de la 3ie (financiado con USD 10 millones por el Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional y la Fundación Bill y Melinda Gates). Las 24 evaluaciones del impacto <i>ex post</i> se llevan a cabo en asociación con instituciones de investigación conocidas a escala internacional (como el IFPRI, la Universidad de Wageningen, la Universidad de East Anglia, ICF International, y la 3ie). Se han completado 22 de ellas y dos están en curso. Además, se han llevado a cabo 14 evaluaciones del impacto internas por la División de Investigación y Evaluación del Impacto (RIA) con el fin de ampliar la base empírica. Se ha finalizado el análisis de los estudios. 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.	General: SKD Aplicación: Director, SPA	- Abril de 2013 - Propuesta presentada a la Junta Ejecutiva en abril de 2013	Verde	Concluido. 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.	General: SKD Aplicación: Personal directivo de la SPA y el PMD	- A partir de 2013 - Anualmente, por medio del RIDE - EMP de la FIDA9	Verde	Concluido. Se presenta información anualmente a la Junta Ejecutiva sobre los resultados conseguidos respecto de los indicadores del MMR. (SKD)
	56. Informar anualmente a la Junta Ejecutiva, por conducto del Comité de Auditoría, sobre las actividades de gestión del riesgo institucional en el FIDA.	General: Vicepresidente Aplicación: Promotores de la gestión del riesgo	- 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	Concluido. En vista de la ratificación por la Junta Ejecutiva (en septiembre de 2012) de la propuesta de la dirección de consolidar la presentación de resultados a los órganos rectores (véase el compromiso número 54), el <i>Informe anual sobre las actividades de gestión del riesgo</i> 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.