

Documento: IFAD11/3/R.5  
Tema: 7  
Fecha: 7 de septiembre de 2017  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

## FIDA11: Aprovechamiento de las asociaciones en beneficio del impacto a nivel nacional y la actuación en el plano mundial

### Nota para los miembros de la Consulta

#### Funcionarios de contacto:

##### Preguntas técnicas:

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

Willem Wefers Bettink  
Jefe  
Dependencias Técnicas  
Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos  
Tel.: (+39) 06 5459 2472  
Correo electrónico: w.bettink@ifad.org

##### Envío de documentación:

William Skinner  
Jefe  
Unidad de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2974  
Correo electrónico: gb@ifad.org

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

Roma, 19 y 20 de octubre de 2017

---

Para examen

## Índice

Acrónimos y siglas	i
Resumen	ii
I. Los cambios en la coyuntura externa del FIDA exigen asociaciones más sólidas	1
II. Aumento del impacto a nivel nacional a través de las asociaciones	3
A. De la gestión de los proyectos a la conducción del cambio por medio de las asociaciones	3
B. Asociaciones para movilizar la financiación	7
C. Asociaciones para potenciar los conocimientos	11
III. Influencia en la agenda mundial a través de las asociaciones	14
IV. Asociaciones institucionales en pos de la eficiencia y la eficacia	16
V. Medidas en apoyo a la creación de asociaciones	17
VI. Consecución de resultados en beneficio de la escala y el impacto	18

## Acrónimos y siglas

BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAsD	Banco Asiático de Desarrollo
CGIAR	Grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales
COSOP-BR	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales basado en los resultados
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FARMS	Fondo para Refugiados, Migrantes y Desplazados Forzados en pro de la Estabilidad Rural
FIDA10	Décima Reposición de los Recursos del FIDA
FIDA11	Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
IFI	institución financiera internacional
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OFID	Fondo de la OPEP para el Desarrollo Internacional
OpEx	excelencia operacional en beneficio de los resultados
OSC	organización de la sociedad civil
OSR	organismos con sede en Roma
PBI	país de bajos ingresos
PIM	país de ingresos medianos
PMA	Programa Mundial de Alimentos
pymes	pequeñas y medianas empresas
SAFIN	Red sobre Inversión y Financiación de la Agricultura en Pequeña Escala
SIF	Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores

## Resumen

1. Los cambios en la coyuntura externa en la que trabaja el FIDA exigen asociaciones más sólidas. La Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) se lleva a cabo en un entorno de desarrollo internacional en el que el mandato del Fondo es fundamental. Los avances en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1 y 2, y la aplicación del programa de los ODS en su conjunto, dependen del apoyo que se brinde a los pequeños agricultores y de la atención que se preste a un conjunto amplio de cuestiones para promover la transformación rural. Los modelos operacional y financiero del FIDA están evolucionando mediante la mejora de la movilización, la asignación y la utilización de los recursos, y a través de la transformación de estos recursos en resultados. No obstante, el Fondo no puede trabajar solo para lograr el impacto necesario. La colaboración con los gobiernos y los asociados tendente a movilizar la financiación y el conocimiento, así como la promoción de estas cuestiones en el plano mundial serán claves para ampliar la función catalizadora e innovadora que desempeña el FIDA. El Fondo será un “recolector de financiación para el desarrollo”<sup>1</sup> con miras a ampliar el impacto, centrar la atención en las personas más pobres de los países más pobres, adaptar los servicios que presta y emplear soluciones basadas en datos empíricos; todo ello depende de la capacidad del FIDA para forjar asociaciones. Asimismo, el Fondo contribuirá a la reforma del sistema de las Naciones Unidas en favor del desarrollo por medio de los conocimientos, las buenas prácticas y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones del impacto del FIDA para mejorar la rendición de cuentas por los resultados alcanzados.
2. La FIDA11 requerirá de una mayor selectividad para intensificar su participación en las asociaciones. Sobre la base de la Estrategia de Asociación del FIDA (2012), en la que se formuló una visión con la finalidad de forjar asociaciones más estratégicas y mejor gestionadas, el Fondo ha ampliado considerablemente sus actividades con diversos asociados para aumentar el impacto de los programas en los países y la influencia del FIDA en la agenda mundial. Estas mejoras han consolidado los cimientos para reforzar las actividades de asociación del Fondo. No obstante, para que el FIDA obtenga resultados satisfactorios en sus asociaciones, será necesario adoptar criterios de priorización y selección de forma continua. Las asociaciones no constituyen un fin en sí mismas, y el FIDA planificará de manera estratégica sus asociaciones en los ámbitos nacional, internacional e institucional, otorgando prioridad a las que tengan el mayor impacto en las poblaciones y los países a los que prestan servicios. Las enseñanzas extraídas de la experiencia del Fondo en materia de asociaciones constituirán el punto de partida para las acciones prioritarias durante la FIDA11.
3. El Fondo mejorará la planificación estratégica para aumentar el impacto a nivel de los países. La cantidad y la calidad de las asociaciones en el ámbito nacional varían de unos países a otros. Estas variaciones quedaron plasmadas en el empeoramiento de las calificaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA respecto de la creación de asociaciones por el Fondo a nivel nacional. Para reforzar las asociaciones y el diálogo sobre políticas en el ámbito nacional, el modelo del FIDA basado en los países se reformará a través de la nueva función de los “directores en los países” (una evolución con respecto a la función actual de los gerentes de programas en los países). En el modelo reforzado del Fondo basado en el país se seguirá haciendo hincapié en velar por que los recursos se dirijan a las personas de las zonas rurales que se encuentran en situación de pobreza e inseguridad alimentaria, pero se aplicará mediante el aprovechamiento de los recursos operacionales del FIDA junto con los recursos de los gobiernos, otros organismos y el sector privado. El modelo se integrará de forma sistemática en una estrategia nacional general concebida para luchar contra la pobreza rural y la

<sup>1</sup> Véase el párrafo 6 del documento IFAD11/2/R.3, titulado “Mejorar el modelo operacional de la FIDA11 para lograr un mayor impacto”.

inseguridad alimentaria. Estos cambios exigen una presencia optimizada y eficaz en los países prestatarios y una aceleración del proceso de descentralización restante en 2018. Durante la FIDA11, sobre la base de la visión conjunta de los organismos con sede en Roma (OSR) y como parte de una estrategia de asociación más amplia, la colaboración de los OSR se planificará y se supervisará de forma más sistemática, en particular a través de los planes de actividades regionales de dichos organismos y los procesos dirigidos por los países que se centren en la determinación de nuevas oportunidades de colaboración. En el modelo del FIDA basado en los países también se adoptarán enfoques diferenciados en cuanto a las asociaciones que faciliten la selectividad en respuesta a las circunstancias, muy diversas, de los países (especialmente los países de bajos ingresos y de ingresos medianos, los países con las situaciones de mayor fragilidad y los pequeños Estados insulares en desarrollo).

4. Los COSOP-BR determinarán y gestionarán mejor las asociaciones estratégicas en el ámbito nacional. El FIDA se cerciorará de que las asociaciones que forje con terceros a nivel de los países estén dotadas de una mayor coherencia y eficacia. El Fondo, por medio de sus directores en los países, procurará influir en las estrategias nacionales de desarrollo a través de una mejora de la capacidad en materia de planificación, preparación y suministro de productos y servicios en el país. Se promoverán los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados (COSOP-BR) como instrumentos para la planificación estratégica y la gestión de asociaciones con miras a respaldar las estrategias propias de cada país en materia de ODS y fortalecer el sentido de apropiación de los países. Estos programas serán más selectivos gracias a la determinación de los asociados más estratégicos para movilizar la financiación y mejorar la actuación normativa, a fin de ampliar el alcance del FIDA y su impacto en apoyo de las prioridades nacionales. El Fondo evaluará y supervisará de forma más sistemática sus asociaciones en los países durante todo el ciclo de los proyectos, comenzando por la mejora del seguimiento y la presentación de informes a través de exámenes de los resultados de los COSOP-BR e informes finales de estos programas.
5. Las asociaciones destinadas a movilizar la financiación serán fundamentales para ampliar el impacto de los programas y proyectos del FIDA. El Fondo colabora con diversos asociados (tanto nacionales como internacionales, y de los sectores público y privado) a fin de movilizar la financiación necesaria para lograr un impacto en el ámbito nacional. Sin embargo, los niveles de cofinanciación (y los coeficientes de movilización de fondos) han disminuido en los últimos años. La financiación gubernamental sigue siendo la porción más grande de la cofinanciación nacional y queda margen para un aumento de los fondos de contrapartida, sobre todo en los países de ingresos medianos. A lo largo de los años, las instituciones financieras internacionales y los asociados multilaterales y bilaterales han proporcionado distintos niveles de cofinanciación. Con una presencia fortalecida en los países, el FIDA activará estas asociaciones de manera más sistemática mediante la búsqueda de oportunidades para realizar operaciones complementarias y sinérgicas. El enfoque exitoso adoptado en la región de Asia y el Pacífico con el Banco Asiático de Desarrollo se aplicará en otras regiones, se reforzará el reciente acuerdo celebrado entre el FIDA y el Banco Africano de Desarrollo, y se intentará obtener más recursos para África, entre otros, de la Unión Europea. Se fijarán metas regionales para aumentar los niveles de cofinanciación y se supervisarán periódicamente. Además, el FIDA aprovechará de forma estratégica los fondos suplementarios y complementarios en beneficio de esferas prioritarias, en especial el cambio climático, el desempleo de los jóvenes y las situaciones de fragilidad, incluidos los fondos aportados por nuevas fuentes como el Fondo Verde para el Clima.

6. Si bien la cofinanciación del sector privado actualmente tiene poca envergadura, las inversiones de este sector a nivel nacional pueden y deberían aumentarse. Aunque la experiencia parece indicar que resulta difícil hacer coincidir las inversiones de empresas multinacionales con los pequeños agricultores, el FIDA procurará colaborar con intermediarios locales, centrarse en la mitigación del riesgo y atraer a nuevas entidades financiadoras como, por ejemplo, los inversores de impacto y las organizaciones filantrópicas y sin fines de lucro. El Fondo ha elaborado y adoptado de forma satisfactoria enfoques relacionados con las cadenas de valor y las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (conocidas como “asociaciones 4P”), que allanan el camino para las futuras inversiones. Durante la FIDA11, el Fondo desplegará esfuerzos en los países para atraer financiación del sector privado nacional en beneficio de los pequeños agricultores. Las actividades de las asociaciones 4P se ampliarán con la finalidad de que sean reconocidas como un medio de aumentar las inversiones nacionales en el entorno de los pequeños agricultores. Una innovación importante será la creación del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores (SIF), cuyo objetivo es facilitar la financiación a mediano y largo plazo para las pequeñas y medianas empresas y las organizaciones de productores (junto con un mecanismo de asistencia técnica para la gestión del riesgo).
7. Se fortalecerán las asociaciones para la potenciación de los conocimientos a nivel de los países, incluida la colaboración con los OSR. Las asociaciones para la potenciación de los conocimientos sirven para respaldar la actuación normativa, crear capacidad y compartir las buenas prácticas. El nuevo modelo del FIDA centrado en los países facilitará estas asociaciones, las cuales añadirán valor a las actividades no crediticias del Fondo, lo que a su vez permitirá que el FIDA desarrolle y muestre proyectos innovadores que otros pueden reproducir. Las donaciones han resultado especialmente útiles para intensificar la colaboración no crediticia del Fondo, por lo que se emplearán de forma más sistemática. Por último, las asociaciones entre los OSR revisten importancia para realizar a mayor escala actividades a nivel de los países. Bajo la dirección del Grupo Consultivo Superior de los OSR, se redoblarán los esfuerzos para intensificar la colaboración del FIDA con estos organismos. Ello incluye la colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) a fin de elaborar un marco para el aprovechamiento de la asistencia técnica y los conocimientos especializados de la FAO. El Fondo también aumentará su colaboración con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) para acortar la distancia entre la ayuda humanitaria y el desarrollo sostenible a más largo plazo, en consonancia con el marco de la “Nueva forma de trabajar”.
8. Las asociaciones con la sociedad civil constituyen una de las ventajas comparativas del FIDA, y fortalecen el sentido de apropiación y la rendición de cuentas. Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) consideran que el FIDA es un asociado fiable en el ámbito nacional, y el Fondo presta una atención especial y coherente al empoderamiento de estos grupos. El FIDA ha forjado amplias asociaciones con las organizaciones de agricultores y los pueblos indígenas, los alienta para que se conviertan en agentes activos del cambio y dirijan sus propios procesos de desarrollo. El Fondo continuará basándose en estas asociaciones para elaborar y ejecutar proyectos que mejoren el sentido de apropiación de las comunidades. También potenciará la función de las OSC en lo concerniente al seguimiento y la presentación de informes sobre los resultados de los proyectos, con lo que se reforzarán la transparencia de los gobiernos y la rendición de cuentas a nivel nacional.

9. Las soluciones ofrecidas a través de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular cobrarán importancia y serán facilitadas por el FIDA. El Fondo se encuentra en buenas condiciones para localizar pioneros de la transformación rural del Sur y apoyarlos de modo que compartan, reproduzcan y amplíen sus experiencias en otros países. El FIDA creará una plataforma de conocimientos para el intercambio Sur-Sur por medio de un producto emblemático (el portal web de soluciones rurales), que hará las veces de repositorio de acceso público de las experiencias adquiridas en todo el mundo. Con el fin de facilitar la instrumentación de las soluciones Sur-Sur, el Fondo establecerá un mecanismo de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular a través del cual se movilizarán conocimientos generales y especializados y recursos de países en desarrollo para promover la reproducción de soluciones innovadoras. El FIDA estudiará posibles formas de respaldar el flujo de recursos privados Sur-Sur.
10. El FIDA fortalecerá y priorizará su labor destinada a promover la transformación rural inclusiva para influir en la agenda mundial, con la colaboración de otros OSR. El Fondo ha invertido recursos para influir en las políticas mundiales y regionales, generar y compartir conocimientos con los asociados internacionales, y posicionar al FIDA como una organización con la visibilidad y la credibilidad necesarias para influir en la agenda mundial. El Fondo ha realizado una labor intensa en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y en foros mundiales influyentes, como el Grupo de los 20 (G20) y el Grupo de los Siete (G7). Para la FIDA11, elaborará un plan trienal de prioridades institucionales y compromisos estratégicos, en el que se determinarán las esferas temáticas y los agentes del desarrollo con los que colaborará en cuestiones mundiales, los asociados para la investigación a fin de aumentar la base de conocimientos del Fondo sobre soluciones comprobadas y buenas prácticas, y las actuaciones principales en foros dirigidos por el sector privado. Este plan se basará en los puntos de vista de los Estados Miembros e incluirá inversiones en comunicación estratégica para aumentar la visibilidad del FIDA en el escenario mundial. Los OSR trabajarán conjuntamente en la consecución y el seguimiento de los ODS, y colaborarán en un diálogo temático estructurado y en consultas sobre diversos asuntos, como la financiación rural, el cambio climático, la pérdida y el desperdicio de alimentos, la seguridad alimentaria y el género. Durante la FIDA11, el Fondo hará hincapié en la labor conjunta con los otros OSR y todo el sistema de las Naciones Unidas para la promoción de cuestiones comunes (especialmente las relacionadas con los ODS 1 y 2) y la mejora de los aportes del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial.
11. El FIDA continuará trabajando para potenciar la voz de la población rural pobre en el ámbito mundial, en particular a través de las asociaciones con múltiples interesados. El Fondo desempeña una función primordial como sede de asociaciones de múltiples interesados y foros mundiales (como el Foro Campesino), en los que la voz de las personas pobres de las zonas rurales puede tener una repercusión importante. Gracias a sus redes de organizaciones de base en el ámbito nacional, el FIDA dispone de una ventaja comparativa con la que facilita la influencia de la sociedad civil en la agenda mundial y defiende a los pequeños agricultores, las mujeres de las zonas rurales y los pueblos indígenas. El Fondo promoverá el programa de empoderamiento en el plano mundial aprovechando su credibilidad como socio fiable de las OSC a fin de fortalecer la promoción de los intereses de esas organizaciones en los foros mundiales. Procurará reforzar la Red sobre Inversión y Financiación de la Agricultura en Pequeña Escala y realizará inversiones para respaldar las plataformas de múltiples interesados en esferas como el desempleo de los jóvenes.

12. Las asociaciones institucionales, sobre todo con los OSR, aumentan la eficiencia y la eficacia del FIDA. El Fondo ha creado economías de escala para diversas funciones a través de sus asociaciones, las cuales han incrementado la eficiencia y la eficacia de la Organización. El FIDA colabora con otras instituciones financieras internacionales para aprovechar sus conocimientos especializados y coordina con organizaciones similares las esferas operacionales comunes. Hasta la fecha, la mayoría de los avances se han realizado a través de la colaboración institucional con los OSR. Con una atención de alto nivel, se logrará fortalecer esa colaboración. El FIDA continuará intensificando la colaboración institucional en aquellos ámbitos en los que pueda beneficiarse de los conocimientos especializados externos y, así, lograr la máxima eficiencia.
13. Se tomarán medidas para respaldar la creación de asociaciones a fin de facilitar una ejecución con resultados satisfactorios. Un FIDA descentralizado plantea interrogantes en cuanto a cuáles serán los mejores medios para velar por que las operaciones estén en consonancia con la visión estratégica global del Fondo. La iniciativa de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx) tiene como finalidad proporcionar los mejores medios para poner en práctica esa visión. El rumbo es claro, aunque es necesario ultimar los detalles, aplicar experimentalmente las opciones y ejecutar aquellas que hayan obtenido resultados satisfactorios. Con la iniciativa OpEx se armonizarán mejor las necesidades de personal y de recursos, en particular la participación en asociaciones. El perfeccionamiento de las competencias del personal constituye una prioridad, y el FIDA consolidará el conocimiento institucional a partir de las asociaciones anteriores y actuales para optimizar el aprendizaje, las competencias del personal y la presentación de informes. Asimismo, aumentará los conocimientos especializados del personal para colaborar con el sector privado. Se ampliarán las evaluaciones del desempeño para que en ellas se incluya la obtención de resultados a través de las asociaciones. El FIDA: i) reforzará la descentralización para favorecer la creación de asociaciones más sólidas mediante una mayor centralidad de sus operaciones en las oficinas del Fondo en los países; ii) mejorará el flujo de la información y de conocimientos especializados entre la Sede y esas oficinas para garantizar circuitos de retroinformación entre la labor a nivel mundial y nacional, y iii) prestará apoyo a esas oficinas en la incorporación sistemática de los fondos suplementarios y mundiales<sup>2</sup> en los programas del Fondo en los países. Por último, el FIDA mejorará el registro de las actividades relacionadas con las asociaciones, así como la medición y la presentación de informes sobre estos logros mediante la utilización de mecanismos cualitativos y cuantitativos. En una publicación periódica sobre conocimientos se destacarán las asociaciones exitosas en los ámbitos mundial, regional y nacional, así como sus logros.
14. Hacia fines de la FIDA11, el fortalecimiento de las asociaciones facilitará que el Fondo llegue a más personas pobres de las zonas rurales y brinde un abanico más amplio de servicios. El Fondo dispone de muchos activos que puede utilizar (por ejemplo, la financiación, los conocimientos especializados, las redes de organizaciones de base y el programa de empoderamiento) y fortalecerá sus asociaciones para ampliar el impacto de estos activos. Durante la FIDA11, se utilizará un conjunto integral de medidas en apoyo del establecimiento de asociaciones. Como resultado, las asociaciones estratégicas constituirán la piedra angular de las operaciones del Fondo, y la colaboración con los OSR en materia de programación y ejecución de proyectos en el ámbito nacional será más frecuente. El FIDA llegará a un número mayor de personas pobres de las zonas rurales por conducto de un programa de trabajo más amplio si se alcanza un nivel considerablemente superior de cofinanciación (entre otras fuentes, del sector privado), con una mayor coherencia entre las distintas regiones en cuanto al monto

---

<sup>2</sup> Provenientes de asociados como el Programa Mundial de Agricultura y Seguridad Alimentaria, el Fondo Verde para el Clima y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial.



de los recursos movilizados. El FIDA logrará un mayor impacto en las políticas y la capacidad institucional a nivel nacional por medio de las actividades no crediticias con otros asociados, y promoverá el sentido de apropiación, la transparencia y la rendición de cuentas a nivel de los países mediante el empoderamiento de las personas pobres de las zonas rurales. El Fondo velará por que los recursos, los conocimientos y las soluciones se obtengan de todo el mundo, especialmente a través de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. En el plano mundial, el FIDA obtendrá reconocimiento por su influencia en las agendas, junto con los otros OSR y todo el sistema de las Naciones Unidas, en temas relacionados con la transformación rural sostenible e inclusiva. Mediante diversas actividades, el Fondo llevará la voz de la sociedad civil y de la población rural pobre al centro del debate mundial. El FIDA extraerá enseñanzas de estas asociaciones, aportará sus propios conocimientos especializados e informará sobre los logros de sus asociaciones a los Estados Miembros.

## FIDA11: Aprovechamiento de las asociaciones en beneficio del impacto a nivel nacional y la actuación en el plano mundial

### I. Los cambios en la coyuntura externa del FIDA exigen asociaciones más sólidas

1. La Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) se lleva a cabo en un entorno de desarrollo internacional en el que el mandato del Fondo es fundamental. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han orientado todas las iniciativas mundiales de apoyo al desarrollo. La consecución de los ODS 1 y 2 depende del respaldo que se brinde a los pequeños agricultores, lo que pone de relieve el papel principal del mandato tradicional del FIDA, el cual está recibiendo también una atención considerable como resultado de las hambrunas actuales en África. Estos objetivos, y toda la agenda de los ODS, también destacan la importancia del programa más amplio de transformación rural, el cual refleja la propuesta de valor del FIDA. Esta situación significa que es necesario abordar los siguientes aspectos: i) la escala mundial de la inseguridad alimentaria y la malnutrición; ii) los efectos del cambio climático en la agricultura; iii) los desafíos que entraña el desempleo de los jóvenes, y iv) la necesidad imperiosa de empoderar a las personas pobres de las zonas rurales. No obstante, el FIDA no puede trabajar solo para lograr el impacto necesario. La labor con los gobiernos y otros asociados tendente a movilizar la financiación y el conocimiento, y a promover en todo el mundo estas cuestiones será esencial para ampliar la función catalizadora e innovadora que desempeña el FIDA. En este contexto, el Fondo contribuirá a la reforma de las Naciones Unidas<sup>3</sup> destinada a fortalecer el sistema de las Naciones Unidas en favor del desarrollo de modo que respalde a los Estados Miembros en sus esfuerzos por cumplir los ODS. En particular, el FIDA aportará sus conocimientos, las buenas prácticas en materia de ampliación de los programas y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones del impacto, y mejorará la rendición de cuentas por los resultados alcanzados.
2. El modelo operacional y la estrategia financiera del FIDA están evolucionando para lograr la ampliación de escala. El Fondo propone continuar perfeccionando el modelo operacional de manera que se satisfaga la creciente demanda de sus servicios. Se ampliará la escala para atender mejor el aumento de la demanda de los países y la consecución de los ODS mediante la mejora de la movilización, la asignación y la utilización de los recursos, y a través de la transformación de estos recursos en resultados<sup>4</sup>. Teniendo en cuenta que las corrientes de ayuda para el desarrollo provienen de diversas fuentes, el FIDA, en calidad de "recolector de financiación para el desarrollo", redoblará los esfuerzos para emplear esos recursos, con miras a aprovechar mejor las fortalezas institucionales del Fondo y ampliar el impacto en pos de la consecución de los ODS. Se procurará que el programa de préstamos y donaciones registre un aumento de entre el 25 % y el 40 % por medio del incremento de las contribuciones a los recursos básicos y la toma de empréstitos. Se prevé continuar ampliando el programa de trabajo por conducto de la cofinanciación nacional e internacional, los fondos suplementarios y las asociaciones con el sector privado. A medida que el FIDA mejore la asignación de los recursos mediante un modelo operacional que

<sup>3</sup> Véase el documento titulado "Nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de cumplir la Agenda 2030: garantizar un futuro mejor para todos". Informe del Secretario General presentado al Consejo Económico y Social, junio de 2017.

<sup>4</sup> Véanse el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) y los siguientes documentos pertenecientes al segundo período de sesiones de la Consulta sobre la FIDA11, celebrada en 2017: "De cara al futuro: el FIDA en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible"; "Mejorar el modelo operacional de la FIDA11 para lograr un mayor impacto"; "Estrategia financiera para la FIDA11 y reposiciones posteriores" y "Mejora de la pertinencia de las operaciones del FIDA para los contextos nacionales".

conlleve una mayor selección de los países, habrá oportunidades de aumentar las dimensiones de los proyectos y de ampliar el impacto. Estas mejoras, a su vez, convertirán al FIDA en un socio más atractivo para las actividades de colaboración con diversos agentes.

3. El período de la FIDA11 se caracterizará por una mayor participación en asociaciones para aumentar el impacto del Fondo en los países y su influencia en el ámbito mundial. En la Estrategia de Asociación del FIDA, formulada en 2012, se presentó la visión institucional que tiene como finalidad forjar asociaciones más estratégicas y mejor gestionadas. En dicha estrategia se establecen cuatro objetivos: i) mejorar los proyectos y programas en los países; ii) mejorar las aportaciones al diálogo mundial sobre políticas para la reducción de la pobreza rural; iii) aumentar la movilización de recursos para la reducción de la pobreza rural, y iv) fortalecer la eficiencia organizativa. Con el tiempo, el FIDA ha ampliado sus asociaciones con diversos agentes y organizaciones, entre ellos, los Estados Miembros, los otros organismos con sede en Roma (OSR), las instituciones financieras internacionales (IFI), el sector privado, entidades selectas de las Naciones Unidas y las organizaciones de la sociedad civil (OSC). En el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2016<sup>5</sup> se indica que las asociaciones del Fondo a nivel nacional con los gobiernos tienen, por lo general, resultados positivos; sin embargo, las asociaciones con el sector privado y las asociaciones bilaterales y multilaterales podrían mejorarse. Esto también se expresó en una autoevaluación reciente realizada por los gerentes de los programas en los países. Asimismo, el FIDA ha asumido un papel más activo en la agenda mundial, especialmente en el seno del sistema de las Naciones Unidas y a través de asociaciones con múltiples interesados. Se apoyará sobre esta base para fortalecer las asociaciones tendentes a lograr que se reúna y se movilice la financiación de terceros, se generen conocimientos y se aprovechen los de otros, se influya en la agenda mundial, y se mejoren las eficiencias institucionales.
4. Las asociaciones que forje el FIDA se centrarán en sus ventajas comparativas, lo que requiere de la adopción continua de criterios de priorización y selección. Las asociaciones constituyen uno de los principios de actuación fundamentales establecidos en el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). La necesidad de constituir más y mejores asociaciones exige que el Fondo se base en sus ventajas comparativas, entre ellas, una atención especial a la agricultura en pequeña escala, un interés especial en orientar las acciones hacia la población que se encuentra en condiciones de extrema pobreza y de inseguridad alimentaria en las zonas rurales, y medidas para situar a los hombres y mujeres pobres de las zonas rurales en el centro de las actividades en calidad de asociados. A través de las asociaciones, los conocimientos especializados y los recursos del FIDA se complementan con los de otros agentes. No obstante, las asociaciones no constituyen un fin en sí mismas, en particular habida cuenta de los numerosos y diversos agentes que participan en el entorno de desarrollo actual. El FIDA planificará y elegirá de manera estratégica los asociados en los ámbitos nacional, internacional e institucional que tengan el mayor impacto en las poblaciones y los países a los que prestan servicios. En última instancia, las asociaciones estarán determinadas por la eficacia de su contribución al logro de los tres objetivos estratégicos planteados en el Marco Estratégico: incrementar las capacidades productivas de la población rural pobre; aumentar los beneficios que obtienen las personas pobres de las zonas rurales al participar en los mercados, y fortalecer la sostenibilidad ambiental y la capacidad de resistencia al cambio climático de las actividades económicas de esta población.

---

<sup>5</sup> Véase el *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2015* (documento EB 2016/118/R.7).

5. Las enseñanzas extraídas de la experiencia del Fondo en materia de asociaciones constituirán el punto de partida para la FIDA11. El FIDA puede proporcionar un abanico más amplio de servicios si se asocia con diversas partes interesadas, con miras a brindar el conocimiento y la innovación necesarios para respaldar a los gobiernos en la elaboración de políticas más propicias e inversiones más productivas. Para ello, se basará en las enseñanzas extraídas de las experiencias con asociaciones conformadas en el pasado<sup>6</sup>, y se reconocerá la necesidad de adoptar las siguientes medidas: i) mejorar la coherencia, la planificación estratégica y la gestión de las asociaciones; ii) aumentar la movilización de recursos para ampliar el impacto; iii) otorgar más donaciones destinadas a mejorar las asociaciones para actividades no crediticias y aumentar la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular sobre la base de los conocimientos técnicos disponibles en los Estados Miembros meridionales; iv) incrementar y mejorar las labores conjuntas con otros OSR a partir de una colaboración más sistemática y estratégica en los ámbitos nacional e internacional; v) aumentar la visibilidad del FIDA de modo que logre influir en la agenda mundial en lo relativo a la transformación rural sostenible e inclusiva, por ejemplo, a través de comunicaciones estratégicas, y vi) aprovechar la ventaja comparativa del Fondo en materia de empoderamiento de la población rural pobre a fin de promover el sentido de apropiación, la transparencia y la rendición de cuenta a nivel nacional, y de permitir que su voz se escuche y repercuta en la agenda mundial.

## II. Aumento del impacto a nivel nacional a través de las asociaciones

- A. De la gestión de los proyectos a la conducción del cambio por medio de las asociaciones
6. La cantidad y la calidad de las asociaciones en el ámbito nacional varían de unos países a otros. Las asociaciones en el ámbito nacional son fundamentales para el aprendizaje y la ampliación de escala: pueden contribuir a la mejora de los entornos normativos e institucionales y al aprovechamiento de los recursos financieros a fin de intensificar el impacto de los proyectos del FIDA. Con el tiempo, estas asociaciones se han ampliado a través de distintas modalidades financieras y no financieras, pero continúan teniendo amplias variaciones entre los países. La retroinformación cualitativa y los datos anecdóticos parecen indicar un panorama mixto. En las evaluaciones de proyectos de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), se califica el desempeño del FIDA en calidad de asociado en los proyectos como "moderadamente satisfactorio", como mínimo, en el 87 % de los proyectos<sup>7</sup>; sin embargo, en las evaluaciones de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados (COSOP-BR) que realiza la IOE se indica que la creación de asociaciones disminuye de manera constante<sup>8</sup>. Hay muchas oportunidades de mejora para intensificar el impacto de las asociaciones en el ámbito nacional.

<sup>6</sup> En 2017, la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) está realizando una síntesis de evaluación para aportar las enseñanzas extraídas de evaluaciones anteriores a nivel institucional y de las evaluaciones de los programas en los países sobre la experiencia a nivel nacional en materia de asociaciones. Se espera que las conclusiones y las enseñanzas extraídas contribuyan a una mejor comprensión de las asociaciones y su función en la consecución de los resultados en materia de desarrollo, y es posible que sirvan de base para la Estrategia de Asociación del FIDA. El informe sobre la síntesis de evaluación se presentará al Comité de Evaluación en 2018.

<sup>7</sup> Véase el ARRI de 2016, en el que se presentan los proyectos finalizados en el período 2012-2014.

<sup>8</sup> Véase el ARRI de 2016: las calificaciones han disminuido de un 91 % de los programas en los países calificados como moderadamente satisfactorios, como mínimo, en 2009-2011 al 75 % (2011-2014) y al 62 % (2013-2015). Estas calificaciones representan el porcentaje de COSOP examinados y calificados como "moderadamente satisfactorios", como mínimo. Las calificaciones anuales se basan en una pequeña muestra de COSOP.

7. Los países deben asumir su responsabilidad. Como se reconoció en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, en la Agenda de Acción de Addis Abeba y en la Alianza Mundial de Cooperación Eficaz para el Desarrollo, es posible mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo mediante la canalización de la asistencia para el desarrollo a través de un modelo de desarrollo basado en los países. El proceso de reforma del sistema de las Naciones Unidas en favor del desarrollo destaca que se necesita una nueva generación de equipos en los países para cumplir la compleja y ambiciosa Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030). El modelo basado en el país comprende i) estrategias de desarrollo propias del país, ii) la armonización de los donantes en torno a metas impulsadas por los países, y iii) mecanismos de mutua rendición de cuentas que abarquen tanto a los donantes como a los gobiernos de los países receptores. El modelo basado en los países exige flexibilidad, mecanismos de ejecución que faciliten el sentido de apropiación por parte de los países, y —sobre todo— la creación de asociaciones más eficaces entre un amplio abanico de partes interesadas, y gobiernos que asuman la responsabilidad que les compete.
8. Reconociendo la necesidad de que los países asuman su responsabilidad, se requiere de un nuevo modelo del FIDA basado en los países, en el que los directores en los países se ubiquen en el centro. Históricamente, el Fondo ha destacado la importancia del diseño y la ejecución de operaciones orientadas a los hombres y mujeres pobres de las zonas rurales que se encuentran en condiciones de inseguridad alimentaria, a través de un enfoque centrado en las personas. Las acciones han girado en torno a la mejora de las operaciones mediante la incorporación de los temas principales, una atención especial a la ampliación de escala, procedimientos de cumplimiento normativo más rigurosos para crear salvaguardas sociales y ambientales, y un mayor énfasis en los resultados, entre ellos, el impacto. Si bien se ha producido una descentralización para acercar el FIDA a los clientes y facilitar un mayor diálogo sobre políticas, los vínculos sistémicos con las prioridades sectoriales y nacionales han recibido menos atención. En el modelo reformado del FIDA basado en los países se propone que las actividades de los directores en los países (una evolución con respecto a la función actual de los gerentes de programas en los países) se centren en el diálogo sobre políticas, la coordinación y las asociaciones para ampliar las repercusiones de los proyectos financiados por el Fondo. Se seguirá haciendo hincapié en velar por que los recursos se dirijan a los hombres y mujeres de las zonas rurales que se encuentran en situación de pobreza e inseguridad alimentaria con un enfoque centrado en las personas, pero se realizará mediante el aprovechamiento de los recursos operacionales del FIDA junto con los recursos de los gobiernos, otras organizaciones y el sector privado, integrados en estrategias nacionales amplias concebidas para luchar contra la pobreza rural y la inseguridad alimentaria.
9. La meta de un modelo descentralizado sólido coloca a las asociaciones en el centro del modelo operacional del FIDA. La descentralización propiciará un mayor impacto en materia de desarrollo por medio de la mejora del diálogo entre el Fondo y los gobiernos, un mayor sentido de apropiación por parte de los países prestatarios de sus propias agendas para el desarrollo, una mejor armonización de las intervenciones del Fondo con las prioridades de los países, una coordinación más estrecha con los donantes, y asociaciones con múltiples interesados que estén en consonancia con los compromisos internacionales. En los últimos años, el FIDA ha avanzado en esa dirección; sin embargo, ahora reconoce que este enfoque exige una reestructuración institucional fundamental, tanto en la Sede como sobre el terreno. Las necesidades de los clientes se han diversificado, y se observa una mayor diferenciación entre los países e incluso dentro de las regiones. Estas diferencias exigen que el Fondo optimice su presencia eficaz en los países prestatarios y, por lo tanto, acelere el proceso de descentralización restante durante 2018. Para acelerar la descentralización y reestructurar el modelo basado en los países, se requiere de la reformulación del organigrama del FIDA para

fortalecer su capacidad de prestar servicios de calidad que combinen soluciones locales con conocimientos mundiales. El proceso de diseño debe tener en cuenta todos los elementos que conforman la Organización (las personas, los procesos, las estructuras y los sistemas) y la manera en que interactúan. La iniciativa de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx) tiene como objetivo dar respuesta a esos interrogantes. El rumbo es claro, aunque es necesario ultimar los detalles, aplicar experimentalmente las opciones y ejecutar aquellas que hayan obtenido resultados satisfactorios.

10. En este proceso, se fortalecerá la programación a nivel de los países con los otros OSR. Estos organismos han avanzado hacia una colaboración más sólida sobre la base de sus ventajas comparativas y diferentes funciones, que se apoya en las buenas prácticas y las enseñanzas extraídas durante el último decenio. En 2016, los OSR formularon una visión conjunta y compromisos concretos para fortalecer la colaboración entre ellos a fin de respaldar la aplicación de la Agenda 2030, y en particular la consecución del ODS 2<sup>9</sup>. Bajo la dirección del Grupo Consultivo Superior de los OSR, estos organismos están adoptando medidas para garantizar un enfoque más sistemático en lo concerniente a la colaboración operacional en el ámbito nacional. Esto incluirá procesos regionales conjuntos específicos que se basen en un proceso de planificación regional conjunto entre los OSR y la División de Asia y el Pacífico tendentes a determinar nuevas oportunidades de colaboración y proyectos que puedan reproducirse o ampliarse. Estos esfuerzos se complementarán con un diálogo entre los OSR en el ámbito nacional sobre los planes para los programas actuales, a fin de aumentar el número de proyectos conjuntos y compartir conocimientos e innovaciones, como el Marco Programático Conjunto para la Inclusión Financiera de estos organismos. Por último, se realizará una cartografía conjunta a nivel de los países para detectar deficiencias, superposiciones y nuevas oportunidades de colaboración, que se basen en los COSOP-BR y las estrategias en los países de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y otros asociados, a fin de facilitar la cofinanciación con la Unión Europea y otros órganos.
11. La diferenciación de los enfoques adoptados en cuanto a las asociaciones facilitará la selectividad en respuesta a las distintas circunstancias de cada país. El FIDA ha formulado recientemente un enfoque en materia de actuación en el ámbito nacional, que se apoya en enfoques diferenciados conforme a los distintos grupos de países<sup>10</sup>. El Fondo reconoce las características específicas y las diferentes necesidades de los distintos grupos de países, y mejorará la planificación estratégica a través de los COSOP-BR mediante la determinación de las asociaciones más estratégicas y con mayor impacto para las circunstancias específicas de cada país. Entre algunos ejemplos cabe mencionar los siguientes:
  - En los países de ingresos medianos (PIM), las asociaciones incrementan la calidad y el flujo de soluciones en materia de conocimientos para los receptores y proveedores de cooperación técnica (por ejemplo, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular), según se observa en los grupos de diálogo rural con el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural en Colombia, el Ecuador, El Salvador, México y el Perú.

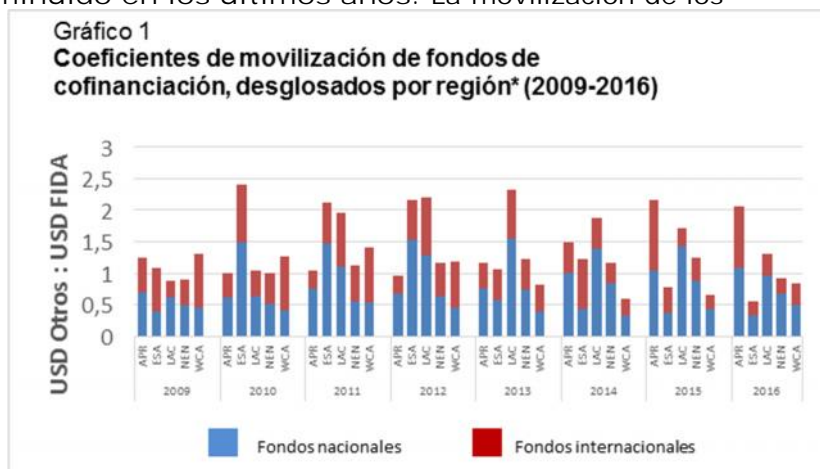
<sup>9</sup> Véase el documento EB 2016/119/R.45, titulado "Colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma: hacia el cumplimiento de la Agenda 2030", un documento conjunto de los OSR presentado ante la Junta Ejecutiva del FIDA en diciembre de 2016.

<sup>10</sup> Véanse el documento EB 2017/120/R.5, titulado "Enfoque holístico para adecuar las operaciones al contexto de los países" y el documento IFAD11/2/R.4/Rev.1, titulado "Mejora de la pertinencia de las operaciones del FIDA para los contextos nacionales", 2017.

- En los países de bajos ingresos (PBI), las asociaciones intensificarán el impacto considerablemente gracias a una mayor cofinanciación tanto multilateral como con IFI. Por ejemplo, los déficits de financiación en el Programa de Apoyo a los Polos de Microempresas Rurales y a las Economías Regionales (PROSPERER) de Madagascar, el Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas – Fase II de Burundi, y el Programa de Revitalización del Riego de Pequeñas Explotaciones de Zimbabwe se resolvieron con financiación del Fondo de la OPEP para el Desarrollo Internacional (OFID) para infraestructura y obras públicas.
  - En el caso de los países con las situaciones de mayor fragilidad, se forjarán asociaciones complementarias con el PMA para colmar la brecha entre la asistencia humanitaria y la asistencia para el desarrollo, así como para crear resiliencia y aumentar la capacidad de gestionar los riesgos. Se pueden encontrar ejemplos en los proyectos del FIDA en Somalia que ejecutaron las organizaciones no gubernamentales para acrecentar la capacidad de las instituciones gubernamentales.
  - En los pequeños Estados insulares en desarrollo, las asociaciones que procuran reunir programas entre diferentes asociados aprovechan el tamaño reducido de los programas pertinentes y logran aumentar su eficiencia. Por ejemplo, el FIDA elaboró un COSOP en Kiribati, y colabora con el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo (BASD) y el Gobierno de Nueva Zelanda en un programa para las islas del Pacífico. Habida cuenta de las limitaciones en la dimensión del programa, estas instituciones no habrían podido desarrollar programas independientes.
12. Los COSOP-BR determinarán y gestionarán mejor las asociaciones estratégicas en el ámbito nacional. Sobre la base del fortalecimiento de la presencia del FIDA en los países, se mejorarán los procesos de planificación estratégica para velar por que el Fondo se asocie de manera coherente y eficaz en el ámbito nacional, reconociendo que es un medio para lograr los objetivos estratégicos de los programas en los países. El FIDA influirá en las estrategias nacionales de desarrollo gracias a una mayor capacidad descentralizada en materia de planificación, preparación y suministro de productos y servicios en el país. En la actualidad, las asociaciones estratégicas se definen en los COSOP-BR con distintos niveles de éxito. Según las evaluaciones realizadas, el FIDA necesita mejorar la capacidad de determinar con antelación las asociaciones de máxima prioridad, más estratégicas y más realistas para cada país, y de elaborar una hoja de ruta para la ejecución. Se fortalecerán los COSOP-BR como instrumentos para la planificación estratégica y la gestión de asociaciones con miras a respaldar las estrategias propias de cada país en materia de ODS y fortalecer el sentido de apropiación. Se especificarán los asociados más estratégicos para movilizar la financiación y mejorar la actuación normativa a fin de ampliar el alcance del FIDA y su impacto en las prioridades nacionales. Asimismo, el Fondo evaluará y supervisará de manera más sistemática sus asociaciones en los países durante todo el ciclo de los proyectos. Como primer paso, se mejorarán el seguimiento y la presentación de informes a través de un examen de los resultados de los COSOP-BR e informes finales de estos programas.

## B. Asociaciones para movilizar la financiación

13. El FIDA colabora con diversos asociados para movilizar la financiación de modo que se amplíe el impacto en los países; sin embargo, la cofinanciación ha disminuido en los últimos años. La movilización de los recursos financieros propios del FIDA junto con los recursos de terceros es fundamental para ampliar el impacto del Fondo. La cofinanciación<sup>11</sup> es un instrumento importante para aumentar el programa de trabajo durante la FIDA11. Crea oportunidades para lograr una mayor cobertura de beneficiarios, el intercambio de conocimientos entre instituciones de cofinanciación, el diálogo conjunto sobre políticas con los gobiernos y oportunidades de ampliar las experiencias que hayan obtenido resultados satisfactorios. La cofinanciación en el ámbito nacional abarca recursos tanto nacionales como internacionales, así como fondos públicos y privados. En los últimos diez años, se ha registrado una disminución de la cofinanciación, pasando de un coeficiente medio de movilización de fondos de 1:1,44 en el período 2010-2012 a 1:1,29 en el período 2014-2016. Además, se ha observado un aumento de la cofinanciación nacional respecto de la internacional, medida como un porcentaje de la movilización general de recursos: de una asignación de aproximadamente 50/50 en el período 2007-2009 a aproximadamente 60/40 en el período 2014-2016 (véase el gráfico 1). Esto se debe en gran medida a una disminución de la cofinanciación internacional respecto de la nacional.



\* Regiones: APR (Asia y el Pacífico; ESA (África Oriental y Meridional); LAC (América Latina y el Caribe); NEN (Cercano Oriente, África del Norte y Europa); WCA (África Occidental y Central).

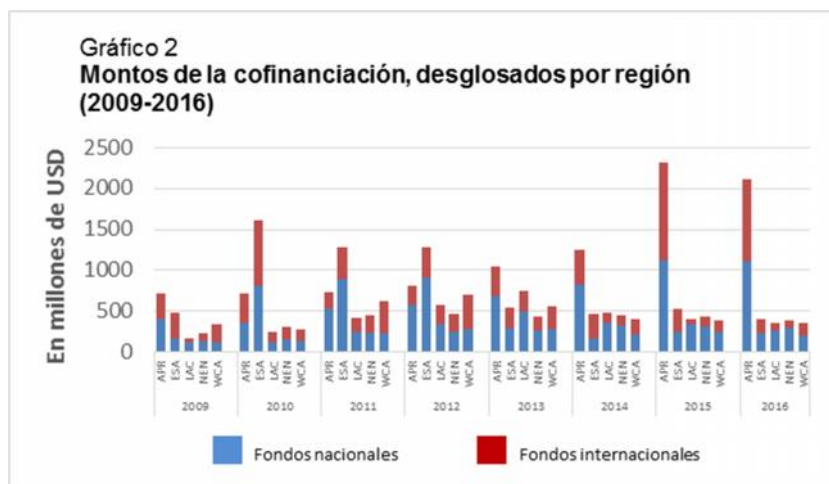
conocimientos entre instituciones de cofinanciación, el diálogo conjunto sobre políticas con los gobiernos y oportunidades de ampliar las experiencias que hayan obtenido resultados satisfactorios. La cofinanciación en el ámbito nacional abarca recursos tanto nacionales como internacionales, así como fondos públicos y privados. En los últimos diez años, se ha registrado una disminución de la cofinanciación, pasando de un coeficiente medio de movilización de fondos de 1:1,44 en el período 2010-2012 a 1:1,29 en el período 2014-2016. Además, se ha observado un aumento de la cofinanciación nacional respecto de la internacional, medida como un porcentaje de la movilización general de recursos: de una asignación de aproximadamente 50/50 en el período 2007-2009 a aproximadamente 60/40 en el período 2014-2016 (véase el gráfico 1). Esto se debe en gran medida a una disminución de la cofinanciación internacional respecto de la nacional.

14. Todavía queda margen para aumentar la cofinanciación nacional, sobre todo en los PIM, y hay una importante posibilidad de lograr una mayor cofinanciación internacional. Prácticamente todos los proyectos actuales respaldados por el FIDA tienen un componente de cofinanciación nacional, en el que los gobiernos son los contribuyentes predominantes. El carácter de esta cofinanciación varía de manera considerable entre regiones y países, siendo los ingresos un fuerte factor determinante de las contribuciones de los recursos internos. Hay margen para un aumento de la cofinanciación gubernamental, en particular en algunos PIM y a través de programas financiados por los gobiernos para ampliar la escala de proyectos relacionados con las cadenas de valor. La cofinanciación internacional ha registrado amplias variaciones a lo largo de los años.

<sup>11</sup> La cofinanciación hace referencia a inversiones de terceros en proyectos iniciados por el FIDA e inversiones del Fondo en proyectos que terceros inician. Por lo general, la cofinanciación internacional se instrumenta a través de asociaciones con IFI y organizaciones bilaterales y multilaterales (incluida la Unión Europea), mientras que la cofinanciación nacional proviene de asociaciones con gobiernos, organizaciones sin fines de lucro, otras instituciones y el sector privado, y puede ser tanto en especie como monetaria.



15. Actualmente, hay cierto grado de cofinanciación internacional incluida en el 60 % de la cartera del FIDA; esta cifra aumenta a entre el 75 % y el 77 % en proyectos realizados en PBI y a más del 80 % en proyectos llevados a cabo en África Subsahariana. No obstante, las cifras absolutas de esta cofinanciación han disminuido de manera constante en los últimos años, salvo en la región de Asia y el Pacífico. Los recursos internacionales movilizados en las cuatro regiones, sin incluir la región de Asia y el Pacífico, disminuyeron de un pico de



USD 952 millones en 2013 a USD 503 millones en 2016 (véase el gráfico 2). Hay muchas oportunidades para que el FIDA amplíe la escala de su cofinanciación internacional en el futuro próximo. En el nuevo modelo del Fondo basado en los países, los directores en los países desempeñarán un papel fundamental en la movilización de la cofinanciación.

16. En la FIDA11, la cofinanciación internacional aumentará, cobrará un carácter más sistemático y permitirá ampliar el impacto del Fondo. El FIDA ha participado en diversas instancias de cofinanciación con muchas IFI, en particular, el Banco Mundial, el BAsD, el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Islámico de Desarrollo, la Corporación Andina de Fomento, el OFID y organizaciones multilaterales y bilaterales. El nivel de asociación ha variado a lo largo del tiempo; esa variación ha dependido en gran medida de la participación de otras instituciones en el desarrollo rural y agrícola. El Fondo forjará asociaciones de manera más sistemática mediante la búsqueda de oportunidades de realizar operaciones complementarias y sinérgicas. La relación más fructífera entre el FIDA y una IFI, entre la División de Asia y el Pacífico y el BAsD (véase el recuadro 1), sirve de modelo para otras regiones. Existen varios factores que favorecieron el éxito de esta asociación, entre ellos un memorando de entendimiento y acuerdo de cofinanciación, reuniones periódicas de planificación de las actividades, coordinadores institucionales y una estrategia de asociación.

#### Recuadro 1

##### La cofinanciación del FIDA y el BAsD

El Fondo tiene una "asociación estructurada" con el BAsD que se apoya en un memorando de entendimiento y el marco del acuerdo de cofinanciación. La relación se mantiene mediante reuniones de planificación de las actividades en las sedes y en los países, y a través de coordinadores en cada una de las instituciones. Se basa en una estrategia de asociación en la que se establecen esferas complementarias de financiación. Esta asociación ha generado una serie de proyectos cofinanciados y ha convertido a la región de Asia y el Pacífico en la región más exitosa del FIDA en lo que respecta a la tasa de cofinanciación (un coeficiente de 1:1,7, muy por encima de la meta del FIDA de 1:1,2). El BAsD es actualmente la entidad cofinanciadora más importante del FIDA, ya que aporta más de USD 800 millones, participa en ocho proyectos en curso en cinco países y mantiene un plan de inversiones cofinanciadas futuras.

**Aspecto destacado:** El Proyecto de Gestión y Desarrollo Participativo e Integrado del Riego en Indonesia combina USD 100 millones de financiación del FIDA con más de USD 2 000 millones del BAsD y el Gobierno de Indonesia. El proyecto beneficiará a más de 4 millones de hogares de las zonas rurales mediante el aumento del valor y la sostenibilidad de la agricultura de regadío. El Gobierno de Indonesia tenía mucho interés por aprovechar la capacidad de inversión en infraestructura del BAsD y los resultados satisfactorios del FIDA en materia de empoderamiento rural, agricultura en pequeña escala y seguridad alimentaria para ampliar el impacto del proyecto. Los equipos crearon sistemas en apoyo a la eficiencia administrativa de modo que disminuyera la carga que pesaba sobre el Gobierno al contar con dos entidades financiadoras con distintos requisitos. También se centraron en la consecución conjunta de los resultados del proyecto. Esta colaboración ha ayudado a que el FIDA realice importantes avances en su asociación general con el BAsD.

17. Por otra parte, el BAfD y el FIDA han celebrado recientemente un acuerdo destinado a mejorar la planificación conjunta para la creación de un plan de proyectos. Actualmente, se están elaborando seis nuevas operaciones en colaboración con la División de África Oriental y Meridional, la División de Cercano Oriente, África del Norte y Europa y la División de África Occidental y Central, y se están analizando otras operaciones conjuntas para la FIDA11. Además de la cofinanciación, el BAfD y el FIDA fortalecerán la colaboración en materia de gestión de los conocimientos y actuación normativa, con un interés especial en la infraestructura climáticamente inteligente, el desarrollo de las cadenas de valor, el fomento del espíritu empresarial entre los jóvenes y la creación de empleo. El Fondo también colabora con la Unión Europea en cuatro países de la región de África Oriental y Meridional, y hay posibilidades de ampliar esta colaboración en otras regiones. Durante la FIDA11, se prestará una atención continua al aumento de la cofinanciación internacional mediante la reproducción del modelo de asociación del FIDA con el BASD y apoyándose en el acuerdo reciente celebrado entre el FIDA y el BAfD a través del establecimiento de una cartera de proyectos susceptibles de cofinanciación con cada IFI regional. Además, el FIDA intensificará su colaboración con la Unión Europea sobre la base del modelo de asociación actual aplicado en cuatro países. Se fijarán metas regionales para ampliar la cofinanciación y se supervisarán de manera periódica.
18. Se aprovecharán fondos suplementarios, complementarios y mundiales para incorporar las prioridades seleccionadas a nivel de los países. El FIDA ha conseguido resultados muy satisfactorios en el ámbito del cambio climático, y ha obtenido fondos mundiales que benefician a los pequeños agricultores mediante la movilización de financiación a través del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial. Asimismo, moviliza y administra fondos suplementarios en el plano nacional, por ejemplo, por conducto del Fondo de Financiación para Remesas, el Servicio de Gestión de los Riesgos Meteorológicos y la Plataforma para la Gestión de Riesgos Agrícolas. Los fondos suplementarios también son importantes para estimular la innovación, como se pone de manifiesto en el apoyo brindado por el Gobierno de la República de Corea a la tecnología de la información y las comunicaciones en materia de agricultura dentro de la región de Asia y el Pacífico, y la financiación otorgada por la Unión Europea a Kenya y Uganda. Durante la FIDA11, se redoblarán los esfuerzos para acceder a fondos suplementarios y complementarios en beneficio de esferas prioritarias como, por ejemplo, el clima, el desempleo de los jóvenes y las situaciones de fragilidad, incluidos los fondos aportados por nuevas fuentes como el Fondo Verde para el Clima.
19. Hasta la fecha, la cofinanciación proveniente del sector privado ha sido mínima. La experiencia parece indicar que resulta difícil hacer coincidir las inversiones de empresas multinacionales con los pequeños agricultores, dado que la mayoría de estas empresas no contrata directamente a pequeños productores. Se ha logrado atraer, con cierto éxito, la inversión de empresas privadas, como los programas de fomento de la producción de aceites vegetales en Uganda, aunque han sido limitados los avances tendentes a obtener acuerdos de adquisición de productos que vinculen a los pequeños productores con los compradores. El FIDA continuará buscando financiación toda vez que sea posible mediante la vinculación de comerciantes e intermediarios locales (en lugar de pequeños productores) con empresas multinacionales de alimentos y bebidas, y continuará centrándose en la mitigación del riesgo de modo que el segmento de pequeños productores resulte atractivo para la inversión privada. Además, el Fondo estudiará oportunidades para atraer a nuevos agentes como, por ejemplo, los inversores de impacto y las fundaciones filantrópicas y sin fines de lucro que puedan estar interesados en colaborar con el FIDA a fin de prestar apoyo a los productores rurales y a las pequeñas y medianas empresas (pymes).

20. Los enfoques del FIDA en lo concerniente a las cadenas de valor y las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (conocidas como "asociaciones 4P") allanan el camino para la financiación del sector privado nacional. El FIDA moviliza fondos en beneficio del mercado subatendido de agricultores en pequeña escala al abordar de manera directa las causas fundamentales de las restricciones que afectan a la financiación: la falta de garantías e inversiones financiadas, los costos más altos de las transacciones y un nivel más elevado de riesgos. En este sentido, el FIDA se centra en "la reducción de los riesgos" de las inversiones a través de la asistencia técnica y la creación de capacidad, y aprovecha los conocimientos más avanzados disponibles por medio de redes como el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre. Aproximadamente el 70 % de todos los proyectos del Fondo apoyan el desarrollo de las cadenas de valor, que suelen incluir a asociados del sector privado local en carácter de proveedores de servicios, insumos y asesoramiento técnico, con lo cual se incrementa el valor de los productos de los pequeños agricultores. Además, la labor del FIDA en materia de asociaciones 4P ha dejado de ser un enfoque especial para transformarse en un enfoque sistemático tendente a lograr la participación del sector privado local como asociados fiables y en igualdad de condiciones, y a mejorar la sostenibilidad de los programas que respalda el Fondo. Con la atención de las asociaciones 4P centrada en la intermediación de un régimen contractual entre gobiernos, productores y el sector privado en distintas etapas de la cadena de valor (con un trabajo orientado a las funciones de compartir el riesgo y a las responsabilidades de garantizar beneficios mutuos), se observan importantes posibilidades de movilizar la financiación privada y otros tipos de apoyo de los bancos comerciales, los inversores en capital social, los proveedores de insumos, las empresas de arrendamiento de equipos y otros proveedores de las cadenas de valor (véase el recuadro 2). El FIDA ampliará la escala de las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores para que sean reconocidas como una forma de empoderamiento del sector privado nacional en carácter de asociado fiable de los pequeños productores.
21. La creación del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores ofrece la posibilidad de beneficiar de manera considerable a los pequeños agricultores. El FIDA puede lograr el mayor impacto mediante la movilización del flujo de financiación de inversiones de manera directa en beneficio de los pequeños agricultores y productores privados, a fin de atenuar las

## Recuadro 2

**Promover la participación del sector privado**

**Enfoque en materia de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores:** la iniciativa reciente del Fondo tendente a formular el concepto de asociaciones 4P ha generado importantes frutos: en el 25 % de los proyectos ejecutados en 30 países se aplica actualmente este enfoque. El FIDA está invirtiendo recursos para elaborar un marco conceptual, estudios de casos, metodologías, directrices y capacitación para la determinación, la selección y el seguimiento de las asociaciones 4P. También está evaluando los resultados para extraer enseñanzas y fundamentar la labor futura en esta esfera. Se espera que esta labor allane el camino para atraer inversiones.

**Ejemplo de una asociación 4P:** la Ampliación del Proyecto de Apoyo a las Cadenas de Valor de Productos Agrícolas en el Senegal ha ayudado al Grupo Alif a contratar a 14 grupos de agricultores (que representan a más de 700 productores) para abastecer de mijo de calidad comprobada a Nestlé a un precio mayor que el del mercado local. La cofinanciación del FIDA en beneficio de la mejora de los sistemas contables y de transporte fortalece la competitividad y la capacidad del Grupo Alif para ampliar el modelo empresarial a otros granos, a la vez que se apoya a los pequeños productores contratados de modo que aumente la producción de mijo y la productividad.

**Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores (SIF):** el FIDA está diseñando un nuevo instrumento financiero que beneficiará al mercado subatendido de pequeños agricultores, con el objetivo de brindar financiación en condiciones combinadas a medio y largo plazo en beneficio de las pymes (especialmente en el sector agroalimentario), las organizaciones de agricultores, las asociaciones de productores y las cooperativas mediante la inversión conjunta con proveedores de servicios financieros locales. A través del SIF, el Fondo facilitará el flujo de préstamos y capitales, y el SIF estará complementado por un sistema de asistencia técnica como parte del mecanismo de reducción de riesgos de las inversiones. Se prevé que la fase inicial del SIF se basará en la recaudación de fondos de fuentes externas.

restricciones de financiación que limitan su capacidad para ampliar la escala de sus emprendimientos. Una importante innovación de la FIDA11 será la creación del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores (SIF), que constituirá un avance hacia la flexibilidad necesaria para que el Fondo comience a subsanar el déficit en el mercado (véase el recuadro 2). El SIF propuesto canalizará préstamos, inversiones en capital social y conocimientos de fuentes externas privadas de manera directa a pequeños productores privados y los vinculará con otros agentes del sector privado. También permitirá que el FIDA respalde a las agricultoras y aumentará la atención que presta al empleo de los jóvenes y a los emprendedores agrícolas.

### C. Asociaciones para potenciar los conocimientos

22. Las asociaciones para la potenciación de los conocimientos amplían el alcance del FIDA tendente a respaldar la actuación normativa, crear capacidad y compartir las buenas prácticas. Una dimensión importante de la labor del Fondo en el ámbito nacional es la asistencia que brinda a los gobiernos nacionales y administraciones locales en el diseño de políticas que propicien la transformación rural sostenible e inclusiva, el fortalecimiento de las instituciones para que se apliquen esas políticas en el ámbito local y la evaluación de los efectos de esas políticas en las oportunidades económicas de la población rural. Esto ha cobrado especial importancia en el marco de la Agenda 2030 y responde a la demanda creciente de los gobiernos que procuran aprovechar las experiencias y los conocimientos especializados de las Naciones Unidas cuando formulan marcos normativos e institucionales para la consecución de los ODS. Las asociaciones para la potenciación de los conocimientos dan visibilidad al FIDA y posibilitan que el Fondo participe en los procesos de formulación de políticas nacionales y apoye el fortalecimiento de la capacidad institucional. Son también esenciales para la labor de los directores en los países. Las asociaciones con organismos de las Naciones Unidas, como la FAO y la Organización Internacional del Trabajo, añaden valor a los productos de conocimientos del FIDA, ya que se crean soluciones adaptadas a las necesidades de cada país, a la vez que permiten que el Fondo muestre innovaciones y éxitos que otros pueden reproducir (o cofinanciar) o que pueden ampliarse a escala nacional.
23. El FIDA intensificará su colaboración en actividades no crediticias, en particular mediante el uso de donaciones. El Fondo ha colaborado con una amplia variedad de asociados para el desarrollo en los ámbitos regional y nacional con miras a generar sinergias entre su labor crediticia y no crediticia. Las donaciones regionales y las donaciones por países han sido particularmente útiles para respaldar la creación de capacidad, el intercambio de conocimientos y las soluciones innovadoras en el plano nacional. La elaboración de la Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones, aprobada en 2015, destacó la necesidad de que se utilicen las donaciones para forjar asociaciones estratégicas. En evaluaciones recientes realizadas a nivel institucional, la IOE hizo hincapié en la necesidad de utilizar las donaciones para la innovación, el intercambio de conocimientos y la creación de asociaciones. Durante la FIDA11, el aumento del uso de donaciones es fundamental para promover la colaboración no crediticia del FIDA con asociados en el ámbito nacional. Dicha colaboración estará guiada por el establecimiento anual de prioridades institucionales en materia de donaciones.
24. El fortalecimiento de la colaboración entre los OSR en el ámbito nacional puede servir de base para el aumento de las actividades conjuntas. En 2015, estos organismos colaboraron de manera conjunta en 26 proyectos en 21 países (un aumento del 20 % con respecto al año anterior), logrando generar sinergias en distintas actividades a nivel nacional. También se observa una importante actividad bilateral: la FAO presta apoyo a proyectos del FIDA en la formulación y la ejecución de políticas, sobre la base de muchos años de colaboración en que se aprovechó la capacidad técnica de la FAO y su influencia en

las políticas. Esto incluye la ampliación de escala de las iniciativas exitosas, como las escuelas de campo para agricultores. También se ha utilizado más activamente el Centro de Inversiones de la FAO en el diseño de programas del FIDA y una asociación con los mecanismos de asistencia técnica de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular de la FAO para incorporar la asistencia técnica en los proyectos del Fondo. La colaboración del FIDA con el PMA (en 31 proyectos en 24 países) se apoya en los mecanismos de adquisiciones a gran escala y la red logística del PMA (es decir, la iniciativa "Compras para el progreso") que ayudan a los productores de pequeña escala a ingresar a nuevos mercados. Además, el FIDA ha sumado sus fuerzas para los programas de nutrición, como los de alimentación escolar. El Fondo está intensificando la colaboración con el PMA en situaciones de fragilidad para tender puentes más sólidos entre la asistencia humanitaria y la asistencia para el desarrollo en países que salen de situaciones de conflicto (por ejemplo, el Congo, Djibouti y Somalia). Estas iniciativas también recibirán el apoyo del Fondo para Refugiados, Migrantes y Desplazados Forzados en pro de la Estabilidad Rural (FARMS)<sup>12</sup>.

25. Durante la FIDA11, el Fondo colaborará de manera más sistemática con los OSR en el ámbito nacional. Sobre la base de la colaboración actual de los OSR y la estrategia general de estos organismos, el FIDA procurará aumentar el número de proyectos conjuntos con estas instituciones. Para lograrlo: i) aumentará el número de instancias de programación conjunta; ii) desplegará esfuerzos para aumentar la cantidad de proyectos del FIDA que reciben la asistencia técnica, los conocimientos especializados y el apoyo a la ejecución de la FAO; iii) definirá otros países con situaciones de mayor fragilidad que se beneficiarían de la colaboración entre el PMA y el Fondo para acortar la distancia entre la ayuda humanitaria y el desarrollo sostenible a más largo plazo, en consonancia con el marco de la "Nueva forma de trabajar" que se acordó en la Cumbre Humanitaria Mundial, y iv) procurará generar sinergias en el ámbito nacional con la Alianza entre las explotaciones agrícolas y el mercado del PMA.
26. La asociación con la sociedad civil es una de las sólidas ventajas comparativas del FIDA, y fortalecerá el sentido de apropiación y la rendición de cuentas. Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) consideran que el FIDA es un asociado fiable en el ámbito nacional, y el Fondo ha prestado una atención especial y coherente al empoderamiento de estos grupos. El FIDA, asociado de larga data de las organizaciones de productores, ha trabajado con millones de pequeños agricultores y productores de todo el mundo. Esta labor propició la creación de redes de organizaciones de base y una comprensión más acabada de las cuestiones que enfrentan los pequeños agricultores y las personas pobres de las zonas rurales. El Fondo también ha establecido amplias asociaciones con los pueblos indígenas, y los alienta para que se conviertan en agentes activos del cambio y dirijan sus propios procesos de desarrollo. Esta función de intermediario imparcial de las poblaciones locales y el fuerte enfoque participativo del FIDA, centrado en las personas, le han permitido facilitar el diálogo entre los grupos de organizaciones de base, los gobiernos y otros asociados para el desarrollo. Gracias a ello, las OSC han logrado promover temas importantes, participar en la conformación de los programas de políticas nacionales y locales, y contribuir a la creación de soluciones para el desarrollo rural. El FIDA continuará basándose en estas redes para la elaboración y la ejecución de proyectos que mejoren el sentido de apropiación de las comunidades. Procurará fortalecer las asociaciones con las OSC para aprovechar sus ventajas comparativas,

<sup>12</sup> El FARMS se puso en marcha en septiembre de 2016 en respuesta a la dimensión rural de la actual crisis de refugiados. Tiene como finalidad movilizar los recursos financieros para dar medios de vida a los refugiados, los desplazados y las comunidades de acogida. A través del FARMS, también se procura crear oportunidades económicas para las personas que abandonan un lugar y desean volver y dar una posibilidad de reconstruir sus medios de vida a los que permanecen en el lugar. La iniciativa ha recibido contribuciones de la Unión Europea y el Gobierno de Suiza, entre otros.

especialmente en las situaciones de mayor fragilidad. El Fondo potenciará la función de las OSC en lo concerniente al seguimiento y la presentación de informes sobre los resultados de los proyectos, con lo cual se reforzarán la transparencia de los gobiernos y la rendición de cuentas a nivel nacional.

27. Las actividades de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular del FIDA han cobrado un fuerte impulso y están listas para una mayor ampliación. El Fondo se encuentra en buenas condiciones para localizar pioneros de la transformación rural del Sur y apoyarlos de modo que compartan, reproduzcan y amplíen sus experiencias en otros países del Sur Global. El programa de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular del FIDA evolucionó de una serie de iniciativas regionales y nacionales aisladas a un programa integral y coherente<sup>13</sup> que incluye el apoyo al diseño y la ejecución de programas, la promoción de las inversiones, el intercambio de conocimientos y experiencias, y la creación de asociaciones y la movilización de recursos. El Fondo ha participado en el diálogo con los otros OSR para sentar las bases de un programa de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular común, ha intervenido activamente en actividades relacionadas con ese programa, y se ha acercado a Estados Miembros en calidad de asociados para movilizar más recursos destinados a la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.
28. El FIDA creará una plataforma de conocimientos para el intercambio Sur-Sur. Creará un repositorio de experiencias de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular tanto del Norte como del Sur. Este producto emblemático (el portal web de soluciones rurales) será una base de datos dinámica, de acceso público e impulsada por la demanda que permitirá el seguimiento, la supervisión, la documentación y la difusión de soluciones para el desarrollo rural que se originen en el Sur Global.
29. El FIDA creará un nuevo mecanismo de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular que facilitará la ejecución de soluciones Sur-Sur y triangulares. El nuevo mecanismo, que se pondrá en marcha en 2018, mejorará el programa de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular del FIDA y su impacto en la pobreza rural. A través de este mecanismo, se movilizarán conocimientos generales y especializados y recursos de países en desarrollo y países desarrollados para respaldar la transformación rural sostenible e inclusiva. Se determinará, se compartirá y se facilitará la reproducción de soluciones innovadoras, y se propiciarán las inversiones entre países en desarrollo. El mecanismo estará orientado al desarrollo rural y a la agricultura en pequeña escala y prestará especial atención al empleo de los jóvenes de las zonas rurales en países en desarrollo. Gracias a ello, se aumentará la cantidad de actividades de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular que el FIDA respalda, según quedó demostrado por las experiencias anteriores con actividades de cooperación de este tipo financiadas por donaciones (véase el recuadro 3).

#### Recuadro 3

#### **Ampliación de las actividades de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular**

Las donaciones han sido una fuente crucial de financiación para las actividades destacadas de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, como la Corporación Regional de Capacitación en Desarrollo Rural (PROCASUR), que elaboró rutas de aprendizaje en las cinco regiones del mundo, comenzando por América Latina y el Caribe, y el programa Mercado de Innovación Agrícola, realizado conjuntamente con la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA), que fomenta la investigación agropecuaria aplicada para adaptar las innovaciones tecnológicas de EMBRAPA a otros países. Esta iniciativa ha financiado 82 proyectos de investigación: 64 en África y 18 en América Latina y el Caribe. La cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular financiadas mediante donaciones fueron recientemente aprobadas para respaldar la transformación rural: la promoción de innovaciones en materia de tecnología de la información y las comunicaciones para el desarrollo rural y la agricultura es otro ejemplo de la forma en que puede estimularse la innovación a través de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.

<sup>13</sup> Véase el documento EB 2016/119/R.6, titulado "Enfoque del FIDA en relación con la cooperación Sur-Sur y triangular".

30. La colaboración con el sector privado constituirá una nueva esfera de estudio para el programa de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular de la FIDA11. El objetivo del Fondo será aumentar el flujo de recursos privados e inversiones Sur-Sur entre los países en desarrollo, en particular en las industrias agroalimentarias y la agricultura sostenible que tengan la capacidad de crear oportunidades de empleo para los jóvenes del medio rural. Se procurará crear mecanismos que respalden la facilitación financiera, el acceso a datos de productores y la cooperación entre empresas de distintas regiones para fomentar las inversiones transfronterizas entre países en desarrollo. El FIDA también promoverá las asociaciones Sur-Sur mediante el aprovechamiento del alcance mundial del Fondo y su poder de convocatoria entre los gobiernos, las comunidades y —tras un proceso de diligencia debida— el sector privado.

### III. Influencia en la agenda mundial a través de las asociaciones

31. La función del FIDA en el diálogo y los foros mundiales es ahora más amplia y ha quedado mejor estructurada en los últimos años. En el Marco Estratégico se reafirma la importancia de la actuación del FIDA en el ámbito mundial, a fin de promover resultados de políticas que propicien la transformación rural sostenible e inclusiva, y que incorporen las voces de los hombres, mujeres y jóvenes de pequeñas explotaciones en el centro de la agenda mundial. Para ello, el FIDA ha invertido recursos con los siguientes objetivos: i) configurar las políticas mundiales y regionales mediante la influencia que ejerce en el diálogo mundial; ii) generar y compartir conocimientos con los asociados mundiales para destacar la importancia del desarrollo rural y la agricultura en pequeña escala, y iii) posicionar al Fondo como asociado fundamental, para así incrementar su visibilidad e influencia. El FIDA desempeñó una importante función de respaldo a los Estados Miembros y de colaboración con los asociados a medida que configuraban la Agenda 2030 poniendo a su disposición los conocimientos del Fondo, en particular sobre temas relacionados con la conectividad rural-urbana, el empoderamiento de los habitantes de las zonas rurales, las inversiones en la agricultura en pequeña escala para promover la seguridad alimentaria y la nutrición, y la resiliencia de los hogares rurales.
32. El FIDA se asocia con agentes mundiales para reforzar las prioridades del Fondo. Junto con otros organismos de las Naciones Unidas, las IFI y otros asociados, el FIDA ha respaldado el diálogo sobre políticas y el diseño de nuevas iniciativas mundiales en foros como el G20 (por ejemplo, fue coautor, junto con el Banco Mundial, de un estudio de síntesis sobre el empleo de los jóvenes de las zonas rurales) y el G7, con un especial interés en la gestión de los riesgos agrícolas, el empleo de los jóvenes de las zonas rurales, la inclusión financiera y la agricultura en pequeña escala. El Fondo también aprovecha los conocimientos especializados de las Naciones Unidas y de otras instituciones para impulsar los programas en materia de género, clima, nutrición y empleo de los jóvenes en lo que respecta a su relación con la pobreza rural y la agricultura. Colabora con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente en cuestiones relacionadas con el clima y la biodiversidad; con ONU-Mujeres, bancos multilaterales de desarrollo y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en cuestiones de género; con los otros OSR en el foro del programa de Aceleración del Progreso en materia de Empoderamiento Económico de las Mujeres Rurales, así como con la Organización Internacional del Trabajo y la Red Interinstitucional de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Juventud. El FIDA continuará realizando aportes al diálogo sobre la aplicación de la Agenda 2030 y a los foros regionales y mundiales, entre ellos, la Conferencia Internacional de Tokio sobre el Desarrollo de África y la Alianza Mundial para una Agricultura Climáticamente Inteligente.

33. El FIDA también apoya las investigaciones y las instituciones regionales de alto nivel a fin de intensificar la generación de conocimientos. El Fondo ha colaborado con diversas instituciones regionales<sup>14</sup>, que suelen recibir donaciones del FIDA. Por ejemplo, respalda foros regionales del sector privado, como las asociaciones “Grow Africa” y “Grow Asia” del Foro Económico Mundial que velan por la inclusión de las perspectivas de las organizaciones de pequeños agricultores y productores. El FIDA también presta apoyo a las investigaciones que procuran fomentar el conocimiento mundial sobre temas fundamentales, en particular a través de su relación de larga data con el Grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales (CGIAR) para promover la seguridad alimentaria y la nutrición, la gestión sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático. Asimismo, colabora con distintos asociados, entre ellos, los OSR, el Banco Mundial y el CGIAR en la definición de una agenda de investigación para promover la consecución de los ODS 1 y 2.
34. El FIDA realizará más inversiones y establecerá prioridades institucionales en lo concerniente a su actuación, investigaciones y asociaciones en el ámbito mundial. El FIDA ha creado una base de asociaciones mundiales para intensificar su influencia en el diálogo mundial, con un enfoque que se basa en los conocimientos generados en toda la cartera y las asociaciones del Fondo. Redoblará los esfuerzos para lograr los siguientes objetivos: i) centrarse en las esferas temáticas y las prioridades institucionales fundamentales, mediante la selección de agentes del desarrollo de todo el mundo y la colaboración con ellos en estos temas; ii) buscar asociados para la investigación a fin de aumentar la base de conocimientos sobre soluciones comprobadas y buenas prácticas, y iii) aumentar la participación en redes y foros dirigidos por el sector privado. En los últimos años, el Fondo ha definido un programa de trabajo anual para su actuación en el ámbito mundial y durante la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10). Dicho programa partirá de las prioridades de la FIDA10 y las perfeccionará durante la FIDA11 (sobre la base de diferentes aportes como, por ejemplo, el Informe sobre el desarrollo rural), a fin de establecer un plan trienal de prioridades institucionales y compromisos estratégicos. Asimismo, aumentará la visibilidad y la función del FIDA en la agenda mundial, en particular por conducto de mayores inversiones en la comunicación estratégica. Será importante conocer el punto de vista de los Estados Miembros para validar estas prioridades y compromisos.
35. Los OSR elaborarán y promoverán de manera conjunta asuntos de políticas fundamentales, en particular mediante el fortalecimiento del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial. Como parte de la estrategia conjunta, los OSR colaborarán en la consecución y el seguimiento de los ODS, en especial en foros como el Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Los OSR participan activamente en la mejora de la eficacia y el impacto tanto del Comité Permanente de Nutrición del Sistema de las Naciones Unidas con sede en Roma como de la red de las Naciones Unidas del Movimiento para el Fomento de la Nutrición. Los OSR han acordado trabajar de manera conjunta en diversas esferas temáticas, entre ellas, la elaboración del informe anual más importante, titulado El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo. Se desplegarán esfuerzos para mejorar el diálogo temático y las consultas sobre diversos asuntos, como la financiación rural, el cambio climático, la pérdida y el desperdicio de alimentos, la seguridad alimentaria y las cuestiones de género. Quizás la colaboración más destacada de los OSR sea la labor conjunta del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, que proporciona una plataforma para el diálogo

<sup>14</sup> Entre algunos ejemplos cabe mencionar los siguientes: Asia: la Asociación de Asia Meridional para la Cooperación Regional y la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental; África: la Nueva Alianza para el Desarrollo de África, la Fundación Mundial del Cacao y la Alianza para una Revolución Verde en África; América Latina y el Caribe: el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, y el Centro Internacional de Investigación Agrícola en las Zonas Secas en el Cercano Oriente, África del Norte y Europa.



entre gobiernos, las OSC y el sector privado. De cara al futuro, el FIDA y los otros OSR colaborarán con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en la elaboración y la promoción de recomendaciones en materia de políticas que ayuden a los países a cumplir los ODS 1 y 2, favoreciendo así las contribuciones del Comité.

36. Las asociaciones entre múltiples interesados son fundamentales para empoderar a los pobres de las zonas rurales. El FIDA desempeña una función primordial como sede de plataformas de múltiples interesados que potencian la voz de las personas pobres de las zonas rurales; entre esas plataformas cabe mencionar la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra, el Foro de los Pueblos Indígenas, el Foro Campesino, y el Foro Mundial sobre Remesas, Inversión y Desarrollo. Durante la FIDA11, el Fondo consolidará su función de convocatoria e invertirá en la organización y el apoyo de plataformas de múltiples interesados en esferas como el desempleo de los jóvenes, en las que la voz de la población rural pobre pueda tener una repercusión importante.
37. El FIDA redoblará los esfuerzos para potenciar la voz de la población rural pobre en el ámbito mundial. Una de las principales fortalezas del FIDA es su asociación con organizaciones de campesinos, grupos de pueblos indígenas y organizaciones de base a nivel nacional, donde se considera que el Fondo es un asociado fiable. El FIDA ha colaborado tradicionalmente con diversos grupos locales para velar por que la voz de las personas pobres de las zonas rurales y de los pequeños productores sea incorporada en los programas de políticas locales y nacionales. Por otra parte, fortalecerá el programa de empoderamiento mediante el aprovechamiento de su credibilidad y posición como intermediario imparcial de las OSC, y las vinculará con foros mundiales que defienden cuestiones relacionadas con los pequeños agricultores, las mujeres de las zonas rurales y los pueblos indígenas (entre ellos, el Foro Permanente de las Naciones Unidas para las Cuestiones Indígenas). El FIDA procurará continuar potenciando la voz de la población rural pobre para influir en las políticas y los programas mundiales y para llevar el debate político mundial a los planos nacional y local. El Fondo ha creado la Red sobre Inversión y Financiación de la Agricultura en Pequeña Escala (SAFIN), una importante iniciativa mundial que reúne a distintos grupos de partes interesadas que comparten el interés por subsanar los déficits de financiación e inversión que enfrentan las pymes en las zonas rurales, y se ocupará de fortalecer esta red.

#### IV. Asociaciones institucionales en pos de la eficiencia y la eficacia

38. Las asociaciones institucionales aumentan la eficiencia y la eficacia del FIDA. El Fondo ha creado economías de escala para diversas funciones a través de sus asociaciones, las cuales han incrementado la eficiencia y la eficacia de la Organización. El FIDA colabora con otras IFI para aprovechar sus conocimientos especializados y escala (como las funciones de tesorería), y coordina con organismos de las Naciones Unidas de orientación similar cuestiones relacionadas con esferas operacionales comunes, como la evaluación. El Fondo comparte la ubicación de la mayoría de sus oficinas en los países con otros organismos de las Naciones Unidas, entre ellos, el PMA, la FAO, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos. Diversos departamentos del FIDA participan en redes profesionales, y aúnan fuerzas con otros organismos de las Naciones Unidas y otras instituciones financieras internacionales en distintos ámbitos como, por ejemplo, auditoría e investigación, asuntos jurídicos y contables y controles. Además, el Fondo sigue beneficiándose de las asociaciones con las Naciones Unidas en diferentes esferas, como la planificación estratégica de las Naciones Unidas. El proceso actual de reforma del sistema de las Naciones Unidas en favor del desarrollo creará nuevas

oportunidades de sinergia a nivel nacional. Las asociaciones institucionales también son importantes para facilitar el intercambio de personal, consolidar la capacidad del personal y aumentar la colaboración institucional.

39. Las asociaciones institucionales de los OSR revisten especial importancia. La máxima eficiencia se ha logrado a través de la colaboración con los OSR (véase el recuadro 4), especialmente en esferas como los contratos de adquisición de tecnología de la información, la infraestructura, la seguridad de las sedes, las prerrogativas e inmunidades, y los viajes. De cara al futuro, el FIDA continuará eligiendo opciones pragmáticas que aumenten la colaboración en ámbitos en los que cuenta con pocas economías de escala o insuficientes conocimientos especializados. Además, seguirá estudiando las sinergias con otros OSR y asociados para el desarrollo en el ámbito nacional en lo relativo al espacio de oficinas, la seguridad y la administración. A medida que amplíe su labor en nuevas esferas, como la obtención de empréstitos en el mercado, podría asociarse con otras organizaciones que tengan un buen desempeño en esos ámbitos.

#### Recuadro 4

##### **Asociaciones institucionales de los OSR**

**Personal directivo superior:** reuniones periódicas de alto nivel del Grupo Consultivo Superior de los OSR; visitas conjuntas sobre el terreno de jefes ejecutivos; reuniones oficiosas conjuntas de los órganos rectores.

**Oficinas en los países:** espacio compartido de oficinas en los países (diez albergados por la FAO y siete, por el PMA); acuerdos de país anfitrión con la FAO, e instalaciones y servicios administrativos del PMA.

**Servicios institucionales compartidos:** evaluación, auditoría, investigaciones, finanzas y administración; equipo conjunto de adquisiciones.

**Plataformas e infraestructura de información:** página web conjunta; plataformas de intercambio de conocimientos de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, como el Portal de Cooperación Sur-Sur de la FAO y el catálogo de soluciones en materia de desarrollo rural del FIDA.

**De cara al futuro:** se desplegarán esfuerzos para establecer más acuerdos conjuntos de acogida en los países, lograr una mayor colaboración con las unidades de evaluación independiente, prestar un apoyo conjunto a las actividades de auditoría e investigación, y crear servicios administrativos institucionales conjuntos (por ejemplo, viajes, adquisiciones selectivas, contratación de personal y seguridad). Entre algunos ámbitos de interés especial cabe mencionar la tecnología de la información y la continuidad de las operaciones ante las crisis.

## V. Medidas en apoyo a la creación de asociaciones

40. Se dotará a los proyectos del personal y los conocimientos especializados suficientes para mejorar la participación en las asociaciones y los resultados de las asociaciones. El fortalecimiento de las asociaciones exigirá que el personal cuente con la capacidad y el tiempo suficientes, las competencias apropiadas y los incentivos necesarios para la obtención de resultados satisfactorios; sin embargo, los estudios recientes confirman que estos aspectos continúan entrañando desafíos. La IOE también ha destacado la necesidad de una asignación sistemática de recursos para las asociaciones. La iniciativa OpEx<sup>15</sup> en curso ajustará las necesidades de personal y de recursos para mejorar los resultados del FIDA en las actividades no crediticias y la gestión de las asociaciones. El perfeccionamiento de las competencias del personal constituye también una prioridad. Las inversiones recientes realizadas en materia de capacitación y herramientas de comunicación y orientación han demostrado ser fructíferas. No obstante, se continuará trabajando para consolidar el conocimiento institucional de las experiencias y los resultados de las asociaciones del FIDA para maximizar su éxito. A través de la nueva Academia de Operaciones, el FIDA consolidará los conocimientos especializados y las competencias del personal para la participación del sector privado a fin de aprovechar mejor los recursos. Como parte del examen del desempeño del personal, se definirán los logros alcanzados en los resultados y el impacto a través de las asociaciones.

<sup>15</sup> La labor relacionada con la excelencia operacional (OpEx) tiene por objeto establecer al FIDA como un líder reconocido durante todo el ciclo de los proyectos, desde la selección del proyecto, hasta su diseño, ejecución y presentación de informes de resultados. Se procura determinar y encontrar respuestas a la forma en que el FIDA puede financiar y promover de manera coherente proyectos excelentes con resultados sostenidos. Se abordan todas las funciones esenciales del FIDA: desde las funciones tradicionales, como el diseño de proyectos, el apoyo a la ejecución de proyectos, el seguimiento y la evaluación, hasta las nuevas funciones, como la actuación normativa, la gestión de los conocimientos y la evaluación del impacto. También se procura establecer las condiciones propicias para una nueva generación de renovación e innovación en productos y procesos, tanto de forma interna como a través de asociaciones.

41. La descentralización ha facilitado las asociaciones y mejorará la capacidad de las oficinas del FIDA en los países. En los últimos años, el Fondo ha reforzado sus asociaciones gracias a la amplia descentralización que logró a través de las oficinas del FIDA en los países. La creación de 40 de estas oficinas y las inversiones en su capacidad ha contribuido a promover las asociaciones en el ámbito nacional. El FIDA acelerará la descentralización de los procesos operacionales y de dotación de personal en los sectores donde sea más necesario. A más tardar en 2019, la mayoría de los productos y servicios se planificarán, se elaborarán y se suministrarán en el país. Como parte de la nueva estrategia de gestión de los conocimientos, el Fondo se centrará en la mejora del flujo de la información y de los conocimientos especializados entre la Sede y las oficinas en los países, y se fortalecerán los vínculos entre su actuación a nivel mundial y la labor en el ámbito nacional. Se entablarán vínculos más sólidos entre la Sede del FIDA y los directores en los países a fin de brindarles apoyo en la integración de los fondos suplementarios y mundiales en los programas en los países.
42. Las asociaciones y la cofinanciación se registrarán y se medirán de forma más conveniente y se presentarán mejores informes conexos. La creación de asociaciones no está plenamente reconocida como una actividad dentro de los sistemas del FIDA, y los logros relacionados con las asociaciones no se miden de manera suficiente. El Fondo procurará mejorar su sistema de registro de las actividades relativas a las asociaciones, así como la medición de estas actividades a través de mecanismos cualitativos y cuantitativos. Las mediciones cuantitativas de la cofinanciación reflejarán con un mayor grado de acierto la cofinanciación del sector privado, y cuantificarán y agruparán mejor las inversiones desde el diseño hasta su finalización. Las contribuciones no financieras de las asociaciones con el sector privado también quedarán reflejadas de manera más exacta. Los resultados de las asociaciones para la potenciación de los conocimientos, incluidos el desarrollo institucional y la actuación normativa, se reflejarán a través de evaluaciones de comentarios, entre ellas, las autoevaluaciones, un cuestionario anual renovado a clientes y otras mediciones cualitativas. Estas mediciones se integrarán en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA y se compartirán por medio del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo y la divulgación de experiencias. En una publicación periódica en materia de conocimientos, se informará sobre asociaciones exitosas seleccionadas en los ámbitos mundial, regional y nacional, así como también sobre sus logros.

## VI. Consecución de resultados en beneficio de la escala y el impacto

43. El FIDA se basará en sus ventajas comparativas para generar resultados concretos y fortalecer las asociaciones. Tal como queda expuesto en el Marco Estratégico, las asociaciones son uno de los cinco principios de actuación del FIDA para cumplir su mandato y contribuir a la Agenda 2030. Será fundamental que se forjen asociaciones estratégicas, tanto en el ámbito nacional como en el plano mundial, para que el Fondo logre su objetivo de aumentar la escala y el impacto de su actuación. Durante la FIDA11, se consolidarán las enseñanzas extraídas de las experiencias anteriores con asociaciones, se ampliará la escala de las buenas prácticas y se abordarán las esferas que podrían mejorarse. El Fondo dispone de muchos activos que puede utilizar, entre ellos, la financiación, los conocimientos especializados, las redes de organizaciones de base y el programa de empoderamiento. Fortalecerá su labor con otros agentes para ampliar el impacto de sus activos y mejorar la vida de la población rural pobre.
44. El FIDA ha definido un conjunto integral de medidas conducentes a la mejora de las asociaciones en el ámbito nacional. Comenzará con el perfeccionamiento de los COSOP-BR para mejorar la planificación estratégica y la gestión de las asociaciones a fin de respaldar las estrategias propias de los países

para la consecución de los ODS. El Fondo favorecerá el aumento de la cofinanciación nacional, en particular en los PIM; movilizará la cofinanciación internacional, especialmente a través de acuerdos regionales con IFI e instituciones multilaterales, y propiciará el "efecto de atracción" de financiación y conocimientos especializados del sector privado a nivel nacional para desarrollar mercados y mejorar la sostenibilidad, por ejemplo, mediante la creación del SIF. El FIDA reforzará considerablemente sus asociaciones para actividades no crediticias a través de una utilización más estratégica de las donaciones, y ampliará la escala de soluciones comprobadas por medio de actividades de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular mediante la creación de un portal web de soluciones rurales. En el proceso, se creará un nuevo mecanismo de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y se estudiará la forma de respaldar el flujo de recursos privados Sur-Sur. Para ello, será fundamental reforzar la colaboración con los OSR mediante una programación más conjunta. Por último, el FIDA utilizará las asociaciones con la sociedad civil para intensificar el sentido de apropiación de los proyectos, y fortalecerá la función de las OSC en el seguimiento y la presentación de resultados para lograr una mayor transparencia de los gobiernos y la rendición de cuentas a nivel nacional.

45. La actuación en el ámbito mundial se definirá mediante un plan estratégico trienal. Este plan se basará en los puntos de vista de los Estados Miembros e incluirá inversiones en comunicación estratégica para aumentar la visibilidad del FIDA en el escenario mundial. Con este fin, se determinarán esferas temáticas fundamentales y los agentes del desarrollo con los que se colaborará en estas cuestiones, los asociados para la investigación a fin de ampliar los conocimientos sobre soluciones comprobadas y buenas prácticas, y las actuaciones prioritarias en foros dirigidos por el sector privado. Durante la FIDA11, se hará hincapié en la labor conjunta con los otros OSR y todo el sistema de las Naciones Unidas para la promoción de cuestiones comunes (especialmente las relacionadas con los ODS 1 y 2) y la mejora de los aportes del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial. El Fondo también se ocupará de potenciar la voz de las OSC en la agenda mundial mediante diversas medidas, en particular el fortalecimiento de la promoción de las OSC en los foros mundiales, entre ellos las Naciones Unidas, el auspicio de asociaciones con múltiples interesados en las que la voz de la población rural pobre pueda tener una repercusión importante, y el fortalecimiento de la Red SAFIN.
46. Se tomarán medidas para respaldar la descentralización, la actuación normativa y la creación de asociaciones a fin de facilitar una ejecución con resultados satisfactorios. La actual iniciativa OpEx propiciará una mejor armonización del personal y de los recursos para aumentar la participación en las asociaciones. Se adoptarán medidas específicas que prestarán una atención especial a los siguientes aspectos: i) la creación de una base de conocimientos sobre las asociaciones para facilitar el saber y consolidar los conocimientos especializados del personal; ii) el perfeccionamiento de las evaluaciones del desempeño; iii) la aceleración de la descentralización de los procesos operacionales y de dotación de personal del FIDA, y iv) la mejora del flujo de la información y los conocimientos especializados entre la Sede y las oficinas en los países. El Fondo también mejorará su sistema de registro de las actividades relacionadas con las asociaciones, así como con la medición y la presentación de informes sobre los logros mediante la utilización de mecanismos tanto cualitativos como cuantitativos.
47. Hacia fines de la FIDA11, el fortalecimiento de las asociaciones facilitará que el Fondo llegue a más personas pobres de las zonas rurales y brinde un abanico más amplio de servicios. Gracias a estas mejoras, se utilizarán los conocimientos y la innovación para respaldar a los gobiernos en la formulación de políticas propicias e inversiones productivas que beneficien a la población rural pobre. En el futuro, las asociaciones estratégicas constituirán la piedra angular de

las operaciones del FIDA. La colaboración con los OSR en materia de programación y ejecución de proyectos en el ámbito nacional será más frecuente. El FIDA llegará a un número significativamente mayor de personas pobres de las zonas rurales gracias a un programa de trabajo más amplio que aproveche una cofinanciación considerablemente superior, con una mayor coherencia en las distintas regiones en cuanto al monto de los recursos movilizados. Esto abarcará tanto la cofinanciación nacional (en particular en los PIM) como la cofinanciación internacional de IFI e instituciones multilaterales.

48. Se crearán oportunidades para la inversión del sector privado en el segmento de pequeños productores, lo que permitirá que los agricultores ingresen a nuevos mercados, sean incluidos en cadenas de valor rentables y sostenibles, y se beneficien del aumento del valor de los productos. Esta inversión también potenciará las oportunidades de empleo y el espíritu empresarial, en particular entre los jóvenes de las zonas rurales. El FIDA tendrá un mayor impacto en las políticas y la capacidad institucional a nivel nacional a través de la ampliación de las actividades no crediticias con los asociados. Se promoverán el sentido de apropiación, la transparencia y la rendición de cuentas en el ámbito nacional mediante el empoderamiento de las personas pobres de las zonas rurales. Además, se velará por que los recursos, los conocimientos y las soluciones se obtengan de todo el mundo, especialmente por conducto de la cooperación Sur-Sur. En el plano mundial, el FIDA adquirirá reconocimiento para influir en las agendas, junto con los otros OSR, en temas relacionados con la transformación rural sostenible e inclusiva. Por último, el Fondo llevará la voz de la sociedad civil y la población rural pobre al centro del debate mundial. El FIDA extraerá enseñanzas de estas asociaciones y aportará sus propios conocimientos especializados. Gracias a las mejoras en el sistema de registro y de medición en materia de asociaciones, el Fondo informará sobre los logros de sus asociaciones a los Estados Miembros.