

Signatura: IFAD11/3/R.6  
Tema: 8  
Fecha: 26 de septiembre de 2017  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

## Proyecto de informe de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA

---

Que nadie se quede atrás: la función del FIDA en la Agenda 2030

---

### 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

Emmanuel Maurice  
Asesor Jurídico interino  
Tel.: (+39) 06 5459 2457  
Correo electrónico: e.maurice@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  | iii |
| Nota sobre el proyecto de informe   | v   |
| Resumen   | vi  |
| Introducción  | 1   |
| I. Transformación de las zonas rurales: poner fin a la pobreza extrema y a la inseguridad alimentaria en las zonas rurales    | 2   |
| A. Lograr los objetivos de la Agenda 2030 en las zonas rurales  | 2   |
| B. De cara a la FIDA11 y reposiciones posteriores   | 5   |
| C. Desafíos clave para poner fin a la pobreza extrema y a la inseguridad alimentaria  | 7   |
| II. Que nadie se quede atrás: la función del FIDA en la Agenda 2030   | 9   |
| A. La propuesta de valor y la ventaja comparativa del FIDA  | 9   |
| B. La transformación rural sostenible e inclusiva como aspecto central de la Agenda 2030                                      | 13  |
| III. Mejora del modelo operacional del FIDA para lograr la excelencia en las operaciones                                      | 15  |
| A. Movilización de recursos: reunir la financiación para el desarrollo a fin de lograr un mayor impacto                       | 15  |
| B. Asignación de recursos: centrar la atención en las personas más pobres de las zonas rurales y los países más pobres        | 20  |
| C. Utilización de recursos: realizar la labor de desarrollo de manera diferente   | 27  |
| D. Transformación de los recursos en resultados de desarrollo: adoptar una cultura orientada a los resultados y la innovación | 41  |
| IV. Marco financiero y Estrategia Financiera para la FIDA11 y Reposiciones Posteriores  | 44  |
| A. El marco financiero de la FIDA11   | 44  |
| B. El futuro financiero del FIDA: hacia una estrategia de apalancamiento integral   | 47  |
| C. Examen del Marco de Sostenibilidad de la Deuda   | 47  |
| V. Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA11  | 48  |
| VI. Matriz de compromisos y medidas objeto de seguimiento   | 50  |
| VII. Disposiciones para el examen de mitad de período de la FIDA11 y la Consulta sobre la FIDA12                              | 50  |
| VIII. Recomendación   | 51  |
| Anexos  |     |
| I. Matriz de compromisos y medidas objeto de seguimiento para la FIDA11   | 52  |
| II. [Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA11 (2019-2021)]   | 56  |
| III. [Sistema de puntuación del FIDA de uso óptimo de los recursos]   | 57  |
| IV. Grado de cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA10 (a 30 de junio de 2017)                        | 58  |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| V.    | [Demanda de asistencia en los países y capacidad del FIDA para prestarla, por ejemplo, en situaciones de fragilidad]                  | 76 |
| VI.   | [Marco de los Préstamos de Asociados en Condiciones Favorables para la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA]                  | 77 |
| VII.  | [Metodología y montos de compensación por la aplicación del MSD, desglosados por lista y país, para la FIDA10, la FIDA11 y la FIDA12] | 78 |
| VIII. | [Hoja de ruta para la estrategia financiera del FIDA]   | 79 |
| IX.   | Lista de documentos presentados a la Consulta y otros documentos de referencia puestos a su disposición                               | 80 |
| X.    | [Proyecto de resolución sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA]  | 82 |
| XI.   | [Promesas de contribución de los Miembros a la FIDA11, al 15 de diciembre de 2017]  | 83 |

## Recuadros, gráficos y cuadros

### Recuadros

|             |   |
|-------------|---|
| Recuadro 1. | Colaboración más sistemática entre los organismos con sede en Roma  |
| Recuadro 2. | Especial atención del FIDA a África Subsahariana  |
| Recuadro 3. | Migración y remesas   |
| Recuadro 4. | Vínculo entre la integración sistemática y la labor del FIDA con los pueblos indígenas                            |
| Recuadro 5. | Aprovechamiento de las asociaciones en beneficio del impacto a nivel nacional y la influencia en el plano mundial |
| Recuadro 6. | Uso óptimo de los recursos en la FIDA11   |

### Gráficos

|            |   |
|------------|---|
| Gráfico 1. | Número de personas en condiciones de pobreza extrema en las zonas rurales   |
| Gráfico 2. | Tendencias y proyecciones en relación con el hambre y la pobreza extrema en las zonas rurales en el período comprendido entre 2000 y 2030 |
| Gráfico 3. | Tendencias del coeficiente de cofinanciación nacional por nivel de ingresos de los países   |

### Cuadros

|           |  |
|-----------|--|
| Cuadro 1. | Incorporación sistemática de aspectos relacionados con la nutrición, las cuestiones de género, los jóvenes y el cambio climático |
| Cuadro 2. | Mejora de la pertinencia de las operaciones del FIDA para los contextos nacionales   |
| Cuadro 3. | Marco financiero de la FIDA11  |

## Acrónimos y siglas

|        |  |
|--------|--|
| 4P     | modelo de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores    |
| ADM    | División de Servicios Administrativos  |
| AGRA   | Alianza para una Revolución Verde en África  |
| AIF    | Asociación Internacional de Fomento  |
| AOD    | asistencia oficial para el desarrollo  |
| ARRI   | Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA            |
| ASAP   | Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala                           |
| ASAP2  | segunda fase del ASAP  |
| ASEAN  | Asociación de Naciones de Asia Sudoriental   |
| BaFD   | Banco Africano de Desarrollo   |
| BA5D   | Banco Asiático de Desarrollo   |
| BID    | Banco Interamericano de Desarrollo   |
| BISD   | Banco Islámico de Desarrollo   |
| BMD    | bancos multilaterales de desarrollo  |
| BOAD   | Banco de Desarrollo de África Occidental   |
| BOD    | Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo                                       |
| CAF    | Corporación Andina de Fomento  |
| CEPAL  | Comisión Económica para América Latina y el Caribe                                     |
| CGAP   | Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre   |
| CGIAR  | Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional                          |
| COM    | División de Comunicaciones   |
| COSOP  | programa sobre oportunidades estratégicas nacionales                                   |
| CSA    | Comité de Seguridad Alimentaria Mundial  |
| ECD    | División de Medio Ambiente y Clima   |
| EMC    | Comité de Gestión Ejecutiva  |
| ESAC   | Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática               |
| FAfD   | Fondo Africano de Desarrollo   |
| FAO    | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura              |
| FARMS  | Fondo para Refugiados, Migrantes y Desplazados Forzosos en pro de la Estabilidad Rural |
| FECC   | Fondo Especial para el Cambio Climático  |
| FFR    | Fondo de Financiación para Remesas   |
| FIDA10 | Décima Reposición de los Recursos del FIDA   |
| FIDA11 | Undécima Reposición de los Recursos del FIDA   |
| FIDA12 | Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA  |
| FIDA13 | Decimotercera Reposición de los Recursos del FIDA                                      |
| FIDA9  | Novena Reposición de los Recursos del FIDA   |
| FMAM   | Fondo para el Medio Ambiente Mundial   |
| FMD    | División de Servicios de Gestión Financiera  |
| FMI    | Fondo Monetario Internacional  |
| FNUDC  | Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización                   |
| FOD    | Departamento de Operaciones Financieras  |
| FPMA   | Fondo para los Países Menos Adelantados  |
| G20    | Grupo de los Veinte  |
| G7     | Grupo de los Siete   |
| GKS    | División de Actuación a Nivel Mundial, Estrategia y Conocimientos                      |
| GPP    | Gerente del Programa en el País  |

|          |  |
|----------|--|
| HRD      | División de Recursos Humanos   |
| ICARDA   | Centro Internacional de Investigaciones Agrícolas en Zonas Áridas      |
| ICT      | División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones          |
| IFI      | institución financiera internacional                                   |
| IOE      | Oficina de Evaluación Independiente del FIDA                           |
| IVF      | Índice de Vulnerabilidad del FIDA                                      |
| MERCOSUR | Mercado Común del Sur  |
| MGR      | Marco de Gestión de los Resultados                                     |
| MMR      | Marco de Medición de los Resultados                                    |
| MSD      | Marco de Sostenibilidad de la Deuda                                    |
| NEPAD    | Nueva Alianza para el Desarrollo de África                             |
| OCDE     | Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos                    |
| ODS      | Objetivo de Desarrollo Sostenible                                      |
| OFID     | Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional                            |
| OMC      | Comité de Gestión de las Operaciones                                   |
| ONG      | organización no gubernamental  |
| OpEx     | excelencia operacional en beneficio de los resultados                  |
| OSC      | Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas |
| OSR      | organismos con sede en Roma  |
| PACF     | préstamo de asociado en condiciones favorables                         |
| PARM     | Plataforma para la Gestión de Riesgos Agrícolas                        |
| PBAS     | Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados             |
| PBI      | país de bajos ingresos   |
| PEID     | pequeños Estados insulares en desarrollo                               |
| PIM      | país de ingresos medianos  |
| PIMA     | país de ingresos medianos altos  |
| PIMB     | país de ingresos medianos bajos  |
| PMA      | Programa Mundial de Alimentos  |
| PMA      | países menos adelantados   |
| PMD      | Departamento de Administración de Programas                            |
| PNUD     | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo                     |
| PSMF     | países con las situaciones de mayor fragilidad                         |
| PTA      | División de Asesoramiento Técnico y Políticas                          |
| pymes    | pequeñas y medianas empresas   |
| QUASAR   | sistema de archivo de garantía de la calidad                           |
| RIDE     | Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo           |
| RIMS     | Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto                      |
| SAFIN    | Red sobre Inversión y Financiación de la Agricultura en Pequeña Escala |
| SIF      | Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores        |
| SKD      | Departamento de Estrategia y Conocimientos                             |
| SyE      | seguimiento y evaluación   |
| TIC      | tecnología de la información y las comunicaciones                      |
| UE       | Unión Europea  |
| WWG      | Grupo de Trabajo Especial Sobre Gobernanza                             |

# Proyecto de informe de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA

## Nota sobre el proyecto de informe

Este proyecto de informe de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) presentado en el tercer período de sesiones de la Consulta ofrece un resumen inicial de los documentos, las presentaciones y los debates que tuvieron lugar en esta. Comprende un borrador de la matriz de compromisos y medidas supervisables para el período de la FIDA11 e información actualizada sobre el estado de aplicación de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA10.

La versión definitiva, que se presentará en el cuarto período de sesiones de la Consulta, incluirá nueva información derivada del tercer período de sesiones y los debates posteriores con los Estados Miembros. Se prevé que contendrá lo siguiente:

- un anexo con más información sobre la demanda de asistencia en los países y la capacidad del FIDA para prestarla, por ejemplo, en las situaciones de fragilidad, sobre la base del documento que se está preparando para la reunión entre períodos de sesiones del 18 de octubre;
- el marco financiero terminado y las metas para el programa de préstamos y donaciones, el programa de trabajo y las contribuciones a la reposición;
- el Marco de Gestión de los Resultados actualizado, el sistema de puntuación sobre el uso óptimo de los recursos y la matriz de compromisos y medidas supervisables, tomando en cuenta las observaciones recibidas durante el tercer período de sesiones;
- la hoja de ruta actualizada para la posible toma de empréstitos en los mercados de capitales e información actualizada sobre el enfoque del FIDA con respecto a un marco de transición, sobre la base del seminario oficioso realizado el 11 de septiembre y el documento conceptual que se está elaborando para su presentación a la Junta Ejecutiva en el mes de diciembre;
- información pormenorizada sobre el plan de acción para mejorar la transparencia y la apertura, a partir de los debates que llevó a cabo la Junta en septiembre;
- el Marco de los Préstamos de Asociados en Condiciones Favorables actualizado, tras su aprobación por la Junta Ejecutiva prevista para octubre;
- los montos finales de las contribuciones en compensación por la aplicación del Marco de Sostenibilidad de la Deuda para la FIDA11, calculados utilizando los tipos de cambio de la FIDA11, y
- un informe de situación actualizado sobre los compromisos asumidos en el marco de la FIDA10.

Después de celebrado el cuarto período de sesiones, se agregará un cuadro donde figurarán las promesas recibidas en ese período (anexo XI), que se actualizará periódicamente hasta que tenga lugar el 41<sup>er</sup> período de sesiones del Consejo de Gobernadores en febrero de 2018.

## Resumen

1. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) transmite la urgencia de acelerar los avances en materia de desarrollo. Los miembros de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) están convencidos de que el Fondo puede hacer una contribución vital para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La Consulta ha permitido reflexionar sistemáticamente sobre los enfoques que aplica el FIDA, y estudiar opciones que den lugar a una rápida mejora de su capacidad para generar un impacto a escala en la pobreza y el hambre en las zonas rurales, a partir de los avances logrados en los últimos ciclos de reposición de recursos. Los Estados Miembros han acordado trabajar en pos de lograr que el FIDA trabaje a mayor escala, mejor y de forma más inteligente, como se señala en el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). El presente informe resume las conclusiones del proceso de la Consulta sobre la FIDA11 y la orientación brindada por sus miembros.
2. Para alcanzar los ODS 1 y 2, nuestra tarea entre hoy y 2030 es principalmente combatir la pobreza y la inseguridad alimentaria en las zonas rurales. Aún hay aproximadamente 836 millones de personas que viven en condiciones de pobreza extrema, y 815 millones que padecen inseguridad alimentaria. La mayor parte —alrededor del 75 %— de estas personas vive en zonas rurales, y casi todas ellas dependen de la agricultura para sobrevivir. Aunque muchos países han logrado avances en la reducción de la pobreza y la inseguridad alimentaria, no han sido suficientes; si las tendencias actuales se mantienen, no será posible alcanzar los ODS 1 y 2. Para alcanzarlos, es preciso enfrentar los importantes desafíos que representan las condiciones de fragilidad, el cambio climático y muchas otras dificultades que afectan a los grupos de países con distintos niveles de ingresos (por ejemplo, la desigualdad de género, la malnutrición y el desempleo juvenil). Para hacer frente a estos desafíos es necesario intensificar los esfuerzos en los países de bajos ingresos (PBI) y los de ingresos medianos bajos (PIMB), mantener las actividades en los países de ingresos medianos altos (PIMA) y mejorar la labor del FIDA en las situaciones de fragilidad.
3. El papel que desempeña la agricultura en las economías rurales está evolucionando. Si bien antes era básicamente un empleador directo, con el desarrollo de las economías, la agricultura ha ido convirtiéndose en propulsor del sector manufacturero y el empleo en las zonas rurales, además de contribuir a ampliar las oportunidades de inversión e impulsar la transformación rural. No obstante, la información empírica demuestra que la transformación rural sostenible e inclusiva no sucede automáticamente, sino que debe posibilitarse mediante políticas, inversiones y asociaciones concretas. En este sentido, el FIDA tiene un papel decisivo. En los países en desarrollo, la agricultura en pequeña escala y las actividades no agrícolas relacionadas representan una importante oportunidad. En los próximos 15 años, se prevé que la demanda de alimentos en los países en desarrollo aumentará un 25 %, con un crecimiento del 55 % en África Subsahariana. Los pequeños productores tendrán una importante función que cumplir para atender esta mayor demanda. En la Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo se reconoce que la inversión en la agricultura en pequeña escala conllevará grandes beneficios para todos los ODS.
4. Que nadie se quede atrás, la aspiración común a toda la Agenda 2030, es un elemento central del mandato del FIDA. La propuesta de valor del FIDA se apoya en la convicción de que la población rural pobre puede impulsar la transformación rural sostenible e inclusiva. La ventaja comparativa del Fondo se encuentra en su marcada focalización en la población rural que vive en condiciones de pobreza extrema e inseguridad alimentaria, así como en la atención que presta al empoderamiento de esta población para incrementar sus capacidades productivas. La condición de

organismo especializado de las Naciones Unidas con el modelo operacional y la estructura de gobernanza de una institución financiera internacional (IFI) constituye un elemento más de su ventaja comparativa.

5. Tras una etapa de consolidación durante la FIDA10, el período de la FIDA11 estará marcado por una ambiciosa aceleración en respuesta a los importantes desafíos y oportunidades que plantea la Agenda 2030. Los datos empíricos indican que los países necesitan contar con los servicios del FIDA y tienen la capacidad de absorber la financiación ofrecida. A fin de prepararse para esa aceleración, el Fondo debe reforzar su capacidad para prestar los servicios por conducto de diversas medidas, a saber: acelerar la descentralización, reestructurar el modelo basado en los países, reorganizarse para que la gestión se ajuste a sus propósitos, crear incentivos para impulsar la innovación y establecer un estructura basada en los resultados. De este modo, se sentarán las bases para la evolución continua del modelo operacional. El FIDA no está solo en este proceso, ya que tanto en el sistema de las Naciones Unidas como en otras IFI está en curso una profunda reforma. La Agenda 2030 no admite demoras.
6. Para poder hacer la mayor contribución posible a la Agenda 2030, el Fondo debe mejorar su modelo operacional. Para ello tomará las siguientes medidas:
  - a) Aumentar la movilización de recursos por conducto de una base de recursos diversificada. Si bien las contribuciones a la reposición de recursos seguirán siendo la base del capital del FIDA y de su capacidad para contraer compromisos financieros, la toma de empréstitos se integrará plenamente en su planificación y marco financiero por primera vez. Durante el período de la FIDA11, los empréstitos se obtendrán mediante préstamos de asociados en condiciones favorables (PACF) y con arreglo al Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos, y se trabajará en la posibilidad de obtener empréstitos de mercado en la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12) en función de una hoja de ruta acordada. Esta estrategia financiera facilita una ampliación del programa de préstamos y donaciones del FIDA con la intención de incrementar las asignaciones para todos los grupos de países. Durante la FIDA11, también se reforzarán las capacidades del Fondo como “recolector” de la financiación para el desarrollo, se incrementará la movilización de cofinanciación nacional e internacional —procurando alcanzar un coeficiente de cofinanciación de 1:1,4—, y se formulará un enfoque estratégico para la movilización de fondos suplementarios. También se intensificarán los esfuerzos por atraer la financiación del sector privado mediante inversiones en las zonas rurales que reduzcan los riesgos y contribuyan a generar un entorno favorable; utilizar el modelo de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (modelo 4P) para incorporar a las organizaciones de agricultores y el sector privado locales, y crear métodos de inclusión financiera más innovadores, en particular para las mujeres y los jóvenes. El FIDA también tiene previsto establecer el Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores (SIF) a fin de facilitar directamente financiación a mediano y largo plazo a las pequeñas y medianas empresas y a las organizaciones de agricultores.
  - b) Garantizar la asignación de recursos a quienes más los necesitan, con especial atención a las poblaciones vulnerables, entre ellas, los jóvenes. En la selección de aproximadamente 80 países para recibir una asignación en el marco del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) se utilizarán criterios transparentes que garanticen la focalización estratégica, la capacidad de absorción y el sentido de apropiación nacional. Esos criterios se aplicarán de modo que todos los PBI tengan la posibilidad de acceder a dicha asignación. Para determinar las asignaciones de recursos de los países se utilizará el PBAS revisado, que hace mayor hincapié



en la vulnerabilidad. Las mejoras realizadas al PBAS, combinadas con el aumento de la asignación mínima, permitirán que los PBI, los pequeños Estados insulares en desarrollo, los países menos desarrollados, los países con las situaciones de mayor fragilidad (PSMF) y otros grupos de países vulnerables reciban un mayor porcentaje del total de recursos. La dirección velará por que el 90 % de los recursos de la asistencia oficial para el desarrollo se asigne a los PBI y los PIMB, entre el 25 % y el 30 % se destine a los PSMF, el 50 % a África y el 45 % a África Subsahariana. La focalización más precisa en las personas pobres y afectadas por la inseguridad alimentaria, en particular las mujeres y los jóvenes, contribuirá a que las asignaciones beneficien a los grupos objetivo prioritarios.

- c) Perfeccionar los procesos para la utilización de recursos sobre la base de la aceleración de la descentralización y el aumento de la capacidad del FIDA para comprender los países y actuar en ellos. La aplicación de claras estrategias en los países y un diseño basado en datos empíricos posibilitará una mayor atención a los resultados y brindará los medios para lograrlos. El FIDA también consolidará su posición como organismo líder en relación con la nutrición, las cuestiones de género, los jóvenes y el cambio climático, así como también en las situaciones de fragilidad, con una agenda de integración horizontal para aprovechar los vínculos entre estos temas. La preparación para la ejecución y la capacidad de absorción se abordarán como principales factores favorecedores de un enfoque más rápido y ágil. El avance en la descentralización es fundamental para resolver los cuellos de botella en las operaciones y para contribuir a la ejecución más ágil de los programas. Por consiguiente, el número de miembros del personal sobre el terreno aumentará, y se delegará en ellos mayores facultades. La mayor descentralización también fortalecerá las sinergias entre las actividades crediticias y no crediticias. Al fortalecerse los equipos en los países, no será necesario que los gerentes de los programas en los países (GPP) dediquen tanto tiempo al apoyo a los proyectos en el día a día, y podrán concentrarse más en la interacción con los gobiernos, la labor normativa a nivel nacional y el establecimiento de asociaciones. El FIDA convertirá las asociaciones estratégicas en la piedra angular de sus operaciones, y la colaboración con los otros organismos con sede en Roma en la programación y la ejecución de los proyectos será una tarea más común. Estos pasos facilitarán la ampliación de escala que es decisiva para multiplicar los esfuerzos del Fondo y alcanzar los ODS. La actuación normativa más estratégica a nivel mundial se apoyará en una sólida base de asociaciones en ese mismo ámbito. Todas las actividades crediticias y no crediticias tendrán el apoyo de mayores inversiones en la comunicación estratégica para fortalecer el posicionamiento y la imagen del FIDA.
- d) El FIDA adoptará una cultura orientada a los resultados y la innovación en todos los niveles de la institución. Durante la FIDA11, esta cultura se fomentará a través de la plena aplicación del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, gracias a lo cual las operaciones financiadas por el FIDA contarán con incentivos revisados, procesos más funcionales, sistemas más inteligentes y una mejora en las competencias. Conjugando esta cultura orientada a los resultados con el uso de una plataforma más sólida para la prestación de servicios, el Fondo se convertirá en una organización más eficiente y eficaz, que podrá hacer mayor hincapié en la ejecución, los resultados y el impacto y ofrecer un programa de préstamos y donaciones y aplicar un programa de trabajo más amplios. Se dará una importancia considerablemente mayor a la transparencia, en todos los niveles, y se incorporará el principio de transparencia y apertura proactivas. Estos cambios contribuirán a transformar los recursos en resultados de desarrollo de un modo que maximice el impacto de cada dólar que se invierta en mejorar la vida de la población rural pobre.

7. Para la FIDA11, la Consulta refrendó una meta de [USD 3 500 millones] para el programa de préstamos y donaciones, lo que representa un aumento de aproximadamente el [10 %] con respecto a la FIDA10. Esta meta se basa en las evaluaciones de la demanda de los Estados Miembros y la capacidad del Fondo para atenderla, y la dirección considera que es ambiciosa pero realista. Este aumento demuestra el fuerte apoyo de los Estados Miembros, y pone de relieve tanto el crecimiento de la demanda de la asistencia que brinda el FIDA como la importante contribución que este puede hacer a la Agenda 2030. La meta del programa de préstamos y donaciones se financiará mediante las contribuciones a la reposición, los recursos internos del Fondo y la toma de empréstitos. El objetivo para la FIDA11 con respecto a las contribuciones a la reposición será alcanzar la suma de [USD 1 200 millones], y se procurará obtener empréstitos mediante préstamos soberanos y PACF. Se aceptarán contribuciones complementarias no sujetas a restricciones con objeto de financiar la integración sistemática de las cuestiones relacionadas con el cambio climático (adaptación y mitigación), así como con otros temas que se desea incorporar sistemáticamente en función de la disponibilidad de financiación complementaria con una orientación temática que aporten los Estados Miembros. Dado un objetivo de coeficiente de cofinanciación de 1:1,4, el programa de trabajo general ascendería a USD 8 400 millones, con lo cual cada dólar aportado a la FIDA11 se convertiría, como mínimo, en USD 2,92 en la capacidad de compromiso del programa de préstamos y donaciones y USD 7,00 en el programa de trabajo. La Consulta analizó el Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD) del Fondo y acordó mantener su formato actual, al tiempo que hizo un llamamiento especial a los Estados Miembros para que cumplan con sus respectivos compromisos relativos a la compensación total de capital.
8. La Consulta concordó que la dirección del FIDA debería tratar de avanzar en relación con la toma de empréstitos de mercado, aunque estos deberían tomarse solo cuando sea necesario y se cumplan las condiciones pertinentes; también se señaló que su aplicación durante la FIDA11 es poco probable. Asimismo, la Consulta refrendó una hoja de ruta para la toma de empréstitos en los mercados de capitales con la intención de ir preparando al Fondo para la obtención de empréstitos de mercado a más tardar en 2022, el primer año de la FIDA12.
9. Se prevé que las mejoras al modelo operacional y el aumento del programa de préstamos y donaciones que introduce la FIDA11 contribuirán a la obtención de resultados, al impacto y al uso óptimo de los recursos. El Marco de Gestión de los Resultados establece metas ambiciosas para lograr mejoras en las cuatro dimensiones del modelo operacional de la FIDA11, entre ellas: i) el aumento de la meta para la cofinanciación; ii) la introducción de indicadores sobre la asignación de recursos por grupos de países y sobre focalización; iii) metas más sólidas en cuanto a la calidad del diseño de los proyectos, y iv) objetivos para la reducción significativa del tiempo que transcurre entre la elaboración de la nota conceptual, la aprobación del proyecto y el primer desembolso, y objetivos de desembolso más cuantiosos. Si bien la meta general relativa al número de beneficiarios se mantiene entre 110 millones y 130 millones de personas [para un programa de préstamos y donaciones de USD 3 500 millones], la meta de lograr que un mayor número de personas consiga una mayor movilidad económica (mejores condiciones de vida gracias a las intervenciones del FIDA) se ha aumentado en 4 millones y ahora asciende a un total de 44 millones (meta 3 del ODS 2). También se han incrementado las metas relativas al número de personas que logran aumentar su producción agrícola (47 millones, meta 3 del ODS 2), su acceso a los mercados (46 millones, meta 3 del ODS 2), y su resiliencia (24 millones, meta 5 del ODS1). La consecución de estas metas representaría una contribución importante y sostenible a los ODS 1 y 2 por parte del FIDA, sus Estados Miembros y sus asociados.

# Proyecto de informe de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA

## Introducción

1. En su 40º período de sesiones, el Consejo de Gobernadores estableció la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11)<sup>1</sup>. El Consejo solicitó que la Consulta presentara un informe sobre los resultados de las deliberaciones en su 41º período de sesiones. La Consulta ultimó la redacción del presente informe en su cuarto período de sesiones, celebrado el 14 y 15 de diciembre de 2017, y recomendó que se presentase un proyecto de resolución sobre la FIDA11 al Consejo de Gobernadores para su adopción.
2. Los miembros de la Consulta sobre la FIDA11 están convencidos de que el Fondo puede hacer una contribución vital para alcanzar los objetivos de la Agenda 2030. El grupo objetivo del FIDA —la población rural pobre y afectada por la inseguridad alimentaria en los países en desarrollo— representa la mayor parte de quienes viven en condiciones de pobreza y padecen hambre en el mundo. El enfoque centrado en las personas que aplica el Fondo en materia de desarrollo agrícola y transformación rural inclusiva y sostenible constituye un medio de resultados comprobados y eficaz en cuanto a costos de enfrentar la pobreza y la desigualdad, así como para garantizar que nadie se quede atrás. Tal como se reconoce en la Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, la inversión en la agricultura en pequeña escala conlleva grandes beneficios para todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las iniciativas del FIDA orientadas a la integración sistemática de las cuestiones relativas a la nutrición, el clima y el género multiplican los beneficios de sus inversiones, y contribuyen a otras iniciativas mundiales de importancia, tales como el Decenio de las Naciones Unidas de Acción sobre la Nutrición, el Acuerdo de París en virtud de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer.
3. No obstante, a fin de aprovechar todo su potencial, el Fondo debe mejorar significativamente su modelo operacional. Durante los cuatro períodos de sesiones de la Consulta, la dirección y los miembros de la Consulta han examinado los avances a mitad de período de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10) y han hecho un balance de las enseñanzas extraídas. La Consulta ha permitido reflexionar sobre los enfoques que aplica el Fondo, y estudiar opciones que den lugar a una mejora de su capacidad para generar un impacto a escala, a partir de los avances logrados en los últimos ciclos de reposición de recursos. Sobre la base de estos debates, se acordó trabajar en pos de lograr que el FIDA trabaje a mayor escala, mejor y de forma más inteligente, como se señala en el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), y se formuló una propuesta de valor realista, osada e innovadora para la FIDA11. La Consulta respaldó propuestas para incrementar la movilización de recursos y reforzar la capacidad del FIDA como “recolector” de la financiación para el desarrollo, para fortalecer los marcos de asignación y utilización de recursos, y para consolidar la atención a la gestión orientada a los resultados y el uso óptimo de los recursos. [En función de ello, la Consulta respaldó un aumento del programa de préstamos y donaciones para la FIDA11.]

---

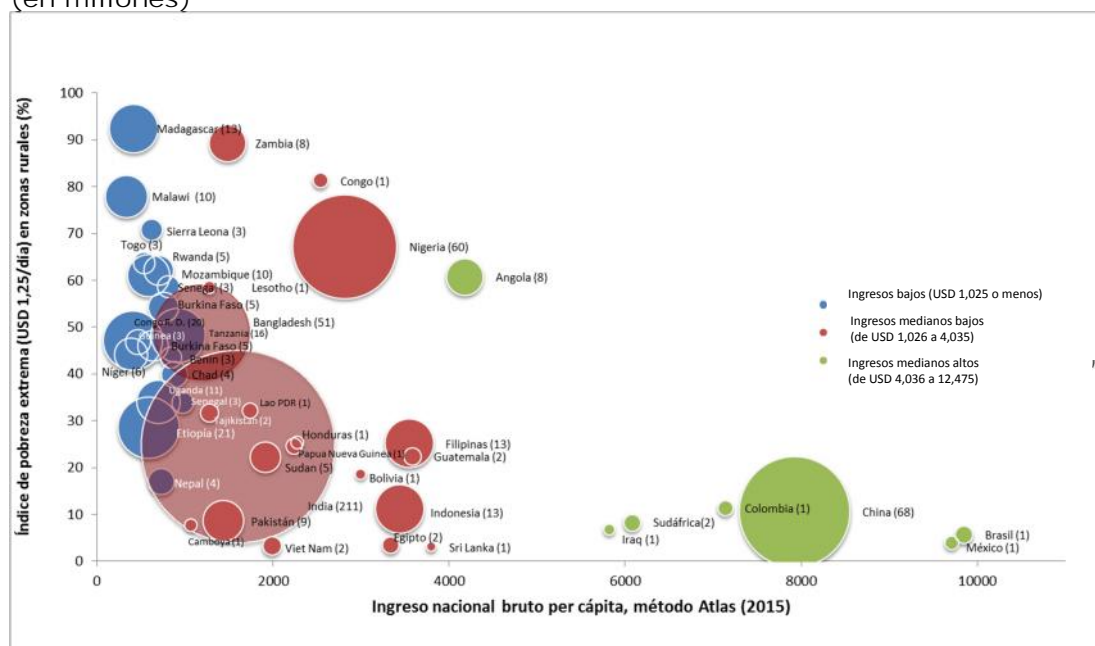
<sup>1</sup> Resolución del Consejo de Gobernadores 195/XL.

4. Tras una etapa de consolidación durante la FIDA10, el período de la FIDA11 estará marcado por una ambiciosa aceleración en respuesta a los importantes desafíos y oportunidades que plantea la Agenda 2030. También será un período de transición en la evolución de la estrategia financiera del Fondo en cuanto a la posibilidad de obtener empréstitos de mercado en la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12). Solo a través de un cambio de esas características, el Fondo podrá aumentar su impacto y lograr que cada dólar que invierta tenga el máximo efecto en la mejora de la vida de la población rural pobre. Y no está solo en este proceso, ya que está en curso una importante reforma en el sistema de las Naciones Unidas<sup>2</sup> y otras instituciones financieras internacionales (IFI). Cabe destacar que la FIDA11 es la última reposición en cuyo marco se prevé que se utilizarán todos los recursos de aquí a 2030, lo que pone aún mayor énfasis en la necesidad de fijar metas ambiciosas ahora. La Agenda 2030 no admite demoras.
  5. El presente informe resume las conclusiones del proceso de consultas sobre la FIDA11 y la orientación brindada por sus miembros. Se divide en varias secciones que tratan lo siguiente: i) el contexto general en el cual tiene lugar la Consulta; ii) la ventaja comparativa del FIDA; iii) las principales mejoras al modelo operacional que se realizarán para la FIDA11; iv) el marco financiero acordado; v) las generalidades del Marco de Gestión de los Resultados (MGR) de la FIDA11; vi) la matriz de compromisos, y vii) las disposiciones para el examen a mitad de período de la FIDA11 y para la Consulta sobre la FIDA12.
- I. Transformación de las zonas rurales: poner fin a la pobreza extrema y a la inseguridad alimentaria en las zonas rurales
- A. Lograr los objetivos de la Agenda 2030 en las zonas rurales
6. La Agenda 2030 es un plan de acción en favor de “las personas, el planeta y la prosperidad”. Requiere medidas osadas y transformadoras para que el mundo recorra un camino sostenible, inclusivo y resiliente y honre el compromiso de que nadie se quede atrás. Un aspecto fundamental de los ODS es el llamamiento a poner fin a la pobreza extrema (ODS 1) y a la inseguridad alimentaria (ODS 2). Estas metas tienen estrecha vinculación con la igualdad de género (ODS 5), la promoción del trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8) y la reducción de las desigualdades (ODS 10), y no pueden alcanzarse sin tener en cuenta el cambio climático (ODS 13), la mejora en la gestión de los recursos naturales (ODS 14 y 15) y el establecimiento de asociaciones eficaces (ODS 17).

---

<sup>2</sup> Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (2017): *Nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de cumplir la Agenda 2030: garantizar un futuro mejor para todos*, Naciones Unidas.

Gráfico 1  
Número de personas en condiciones de pobreza extrema en las zonas rurales  
(en millones)



Fuente: Cálculos de la dirección elaborados a partir de la base de datos del *Informe sobre el desarrollo rural* del FIDA (2016) y los Indicadores del desarrollo mundial (2017).

7. Para alcanzar los ODS 1 y 2, nuestra tarea entre hoy y 2030 es principalmente combatir la pobreza y la inseguridad alimentaria en las zonas rurales. Aún hay aproximadamente 836 millones de personas que viven en condiciones de pobreza extrema y 815 millones que padecen subalimentación crónica, cifra que aumentó en 2016 tras varios años de deterioro, principalmente debido a los conflictos, los cambios en las condiciones climáticas y, en algunos casos, el aumento de precios<sup>3</sup>. La mayor parte —alrededor del 75 %— de estas personas vive en las zonas rurales, y casi todas ellas dependen de la agricultura para sobrevivir. Aunque algunas de las personas pobres de las zonas rurales migrarán a las zonas urbanas, la mayoría no lo hará, e incluso es probable que en las regiones menos desarrolladas la población rural aumente ligeramente. Por lo tanto, es preciso que en las zonas rurales se logre un aumento de los ingresos que permita poner fin a la pobreza extrema para 2030, principalmente a través de la agricultura y actividades no agrícolas, aunque estas estarán cada vez más ligadas a las economías urbanas<sup>4</sup>. Como ha podido apreciarse anteriormente en el gráfico 1, en los países de bajos ingresos (PBI), los países de ingresos medianos bajos (PIMB) y los países de ingresos medianos altos (PIMA) hay un importante número de personas pobres y subalimentadas<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> La información sobre la pobreza extrema se presenta en: Naciones Unidas (2015): *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, Naciones Unidas. Véase <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>, el ODS 1. La información sobre la inseguridad alimentaria se presenta en: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), FIDA, Organización Mundial de la Salud (OMS), Programa Mundial de Alimentos (PMA) y Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (2017): *El estado de la inseguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2017. Fomentando la resiliencia en aras de la paz y la seguridad alimentaria*, Roma, FAO.

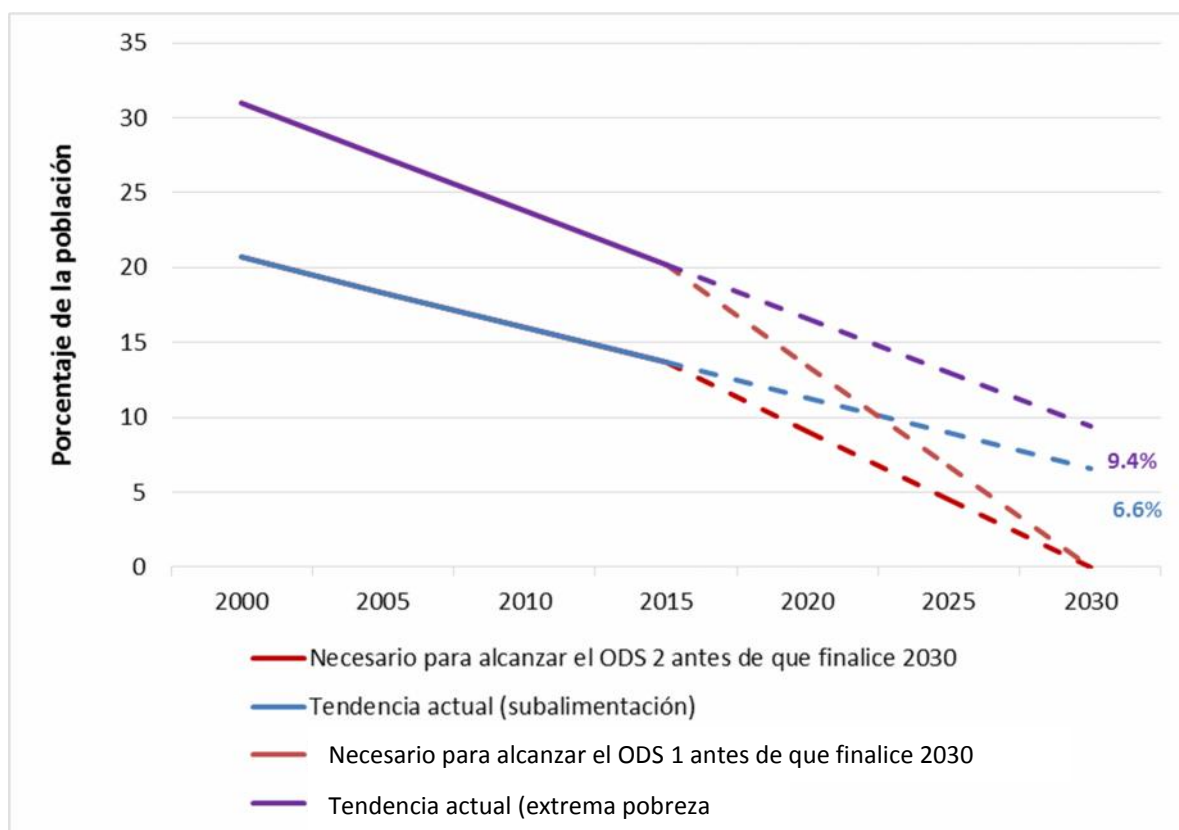
<sup>4</sup> Grupo del Banco Mundial (2017): *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs*, Grupo del Banco Mundial. Esto también concuerda con la Declaración de Malabo sobre la Aceleración del Crecimiento y la Transformación de la Agricultura en pro de la Prosperidad Común y la Mejora de los Medios de Vida, aprobada por la Cumbre de la Unión Africana celebrada en Malabo, Guinea Ecuatorial, en junio de 2014. En dicho documento se establece el objetivo de conseguir que el crecimiento y la transformación de la agricultura contribuyan a la aspiración de reducir la pobreza al menos un 50 % y, como mínimo, a duplicar los actuales niveles de productividad agrícola.

<sup>5</sup> Véase "De cara al futuro: el FIDA en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible" (documento IFAD11/2/R.2).

8. Si las actuales tendencias en relación con la pobreza extrema y la inseguridad alimentaria se mantienen, no será posible alcanzar los ODS 1 y 2 (véase el gráfico 2). Si la situación sigue sin cambios, 240 millones de personas que viven en las zonas rurales continuarán viviendo en condiciones de pobreza extrema y habrá 385 millones de personas subalimentadas. Esto tendrá repercusiones negativas en una serie de ODS relacionados. La consecución de los ODS 1 y 2 será especialmente difícil para los PBI y los PIMB. Únicamente en los PIMA las tendencias relativas a la erradicación de la pobreza rural extrema se acercan a la meta prevista. No obstante, esas tendencias reflejan los niveles actuales de crecimiento y presuponen la existencia de inversiones y políticas inclusivas, sin reconocer el riesgo de que estos países caigan en la “trampa de los ingresos medianos” o sufran crisis vinculadas a la fragilidad o al cambio climático. Tampoco reconocen que en los PIMA será sumamente difícil mejorar la vida de los grupos más marginados y de quienes aún sufren una pobreza y una inseguridad alimentaria crónicas<sup>6</sup>.

Gráfico 2

Tendencias y proyecciones en relación con el hambre y la pobreza extrema en las zonas rurales en el período comprendido entre 2000 y 2030 (todos los países en desarrollo)



Fuente: Base de datos del *Informe sobre el desarrollo rural del FIDA 2016*, El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo (2016).

<sup>6</sup> Estas cifras también se refieren a la pobreza extrema, pero un número considerablemente mayor de personas seguirá viviendo en condiciones de pobreza, lo que se calcula utilizando los umbrales de pobreza nacionales que también son pertinentes, dado que la meta 2 del ODS 1 se propone “reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales”.

- B. La transformación rural sostenible e inclusiva como aspecto central de la Agenda 2030
9. La transformación rural forma parte de un proceso más amplio de crecimiento económico y transformación estructural. Comprende el crecimiento de la productividad agrícola, el aumento de la comercialización y los excedentes comercializables, y la diversificación de los modelos de producción y los medios de vida. También conlleva mayores oportunidades empresariales y de empleo no agrícola decente, mejor cobertura rural y acceso a los servicios y la infraestructura, y más acceso a los procesos normativos pertinentes, así como una mayor capacidad para influir en ellos. Todo esto puede, y debe, conducir a un crecimiento rural de base amplia y a entornos rurales mejor gestionados y más sostenibles.
  10. Sin embargo, la transformación rural inclusiva y sostenible no ocurre de manera automática sino que hay que hacer que ocurra. Esta transformación es fundamental para la consecución de los ODS. Para que la transformación rural sea inclusiva, todas las personas de zonas rurales deben tener la posibilidad de ejercer sus derechos económicos, sociales y políticos, desarrollar sus capacidades y sacar provecho de las oportunidades que ofrece su entorno. La transformación inclusiva da lugar a una clara mejora de la situación económica y la calidad de vida de los pequeños agricultores, los trabajadores sin tierras o con pocas tierras, las mujeres, los jóvenes, los grupos étnicos y raciales marginados, y las víctimas de los desastres naturales y los conflictos. Para que la transformación sea sostenible, ha de ser climáticamente inteligente y ambientalmente racional, y debe fundarse en la gestión sostenible de los recursos naturales.
  11. La promoción de la transformación rural y la garantía de que sea inclusiva y sostenible constituyen elementos centrales del mandato del FIDA. Ambos necesitan marcos normativos favorables y coherencia entre las políticas, capacidad institucional, asociaciones eficaces e inclusivas, y también conocimientos nuevos y sólidos (por ejemplo, datos) en múltiples esferas. Además, y fundamentalmente, dependen de que en los distintos contextos nacionales se tomen decisiones estratégicas correctas y propias de cada país. Los gobiernos y sus asociados deben determinar conjuntamente la combinación acertada de inversiones y políticas de desarrollo rural, por ejemplo, la mejor combinación de: i) inversiones y políticas especiales para las actividades productivas que procuren allanar el camino hacia la inclusión, mediante la mejora de los medios de vida de la población rural pobre y afectada por la inseguridad alimentaria, y ii) inversiones y políticas de protección social complementarias que aborden la pobreza económica, las crisis económicas y la vulnerabilidad social.
  12. En los países en desarrollo, la agricultura en pequeña escala y las actividades no agrícolas relacionadas representan una importante oportunidad. Las explotaciones agrícolas en pequeña escala son responsables de casi el 80 % de la producción de alimentos en los países en desarrollo, y la producción debe aumentar un 50 % para alimentar a una población mundial que para 2050 se prevé que ascenderá a casi 10 000 millones de habitantes<sup>7</sup>. Solo en los próximos 15 años, se prevé que la demanda de alimentos en los países en desarrollo aumentará un 25 %, con un crecimiento del 55 % en África Subsahariana. Los pequeños agricultores desempeñarán un papel decisivo en la atención de esta mayor demanda, especialmente porque se prevé que la demanda de cereales no crecerá tan rápidamente como la demanda de otros alimentos, lo que indica que el crecimiento coincidirá con la ventaja comparativa

<sup>7</sup> Véase la nota a pie de página 3, *El estado de la inseguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2017*.

de los pequeños productores<sup>8</sup>. En África, la importación de alimentos, que ha registrado un marcado aumento en los últimos años, ahora supera los USD 35 000 millones al año y, si la producción de la región no crece, para 2025 esta cifra podría alcanzar los USD 110 000 millones<sup>9</sup>.

13. No obstante, las iniciativas orientadas a reducir la pobreza extrema y mejorar la seguridad alimentaria deben reconocer que el papel de la agricultura en la economía rural está cambiando<sup>10</sup>. A medida que la transformación estructural y rural avanza, los servicios y la industria representan una parte mayor de la economía, y la demanda de alimentos se amplía y cambia en función de ello. La elaboración agrícola y las industrias y los servicios vinculados a la agricultura adquieren importancia, y el sector deja de ser principalmente un empleador directo para convertirse en un factor impulsor del crecimiento y el empleo no agrícola en las zonas rurales. Al mismo tiempo, las oportunidades de inversión en el ámbito rural se amplían y los ingresos no agrícolas adquieren importancia. Aunque los empleos no agrícolas vinculados a los alimentos crecerán más rápidamente que los empleos agrícolas, en muchos países en desarrollo se prevé que el sistema alimentario en su conjunto seguirá siendo el principal empleador<sup>11</sup>. Para poner fin al hambre y la pobreza, es preciso contar con políticas e inversiones que permitan integrar los mercados de alimentos y la agricultura, gestionar la intensificación agrícola sostenible y resiliente y regular los cambios agroecológicos, conseguir nuevos avances en investigación, tecnología y servicios de extensión, y transformar las explotaciones agrícolas familiares en pequeñas empresas competitivas. Sin embargo, las asociaciones con diversos actores también son fundamentales para dar lugar a las inversiones y las políticas intersectoriales que permiten generar crecimiento y mejoras en la calidad de vida en las zonas rurales.
14. La movilización de una mayor cantidad de recursos financieros, una mejor focalización y aprovechamiento de los recursos existentes y la armonización de las finanzas públicas y privadas internacionales y nacionales en favor del desarrollo sostenible constituyen retos de vital importancia. Para alcanzar los ODS es preciso hacer importantes inversiones en el sector agrícola. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el FIDA y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) estiman que para poner fin al hambre para 2030 se necesitan USD 265 000 millones adicionales al año<sup>12</sup>. Como se señala en la Agenda de Acción de Addis Abeba, gran parte de ese monto debería provenir de la inversión pública nacional y el sector privado, incluidos los agricultores. No obstante, la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) es esencial para que se brinde un apoyo continuado a los factores clave necesarios para lograr una transformación rural inclusiva y sostenible (focalización, capacidad de asumir riesgos e inversiones conjuntas en bienes públicos fundamentales). La AOD debería facilitar y complementar el gasto público nacional y la inversión privada, para reforzar el vínculo de ambos con el logro de los ODS.

<sup>8</sup> Grupo del Banco Mundial (2017): *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs*, Grupo del Banco Mundial. Este informe también se refiere a la cantidad cada vez mayor de pruebas que demuestran que la productividad de la mano de obra en la agricultura es similar a la de otros sectores —lo que contradice un sesgo normativo de larga data en contra de la agricultura— y que las diferencias derivan de las variaciones estacionales y el subempleo, cuestiones que pueden resolverse con inversiones para ampliar las temporadas de cultivo y mejorar y diversificar la producción.

<sup>9</sup> Banco Africano de Desarrollo (BAfD), Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2017 (PNUD 2017) (2017): *Perspectivas Económicas de África 2017. Emprendimiento e industrialización*, BAfD, OCDE y PNUD 2017.

<sup>10</sup> Informe sobre el desarrollo rural 2016: *Fomentar la transformación rural inclusiva*.

<sup>11</sup> Véase nota a pie de página 8.

<sup>12</sup> FAO, FIDA y PMA (2016): *Objetivo hambre cero: el papel decisivo de las inversiones en protección social y agricultura*, Roma, FAO.



- C. Desafíos clave para poner fin a la pobreza extrema y a la inseguridad alimentaria
15. Las iniciativas orientadas a promover la transformación rural sostenible e inclusiva deben abordar los desafíos transversales que afectan a las zonas rurales. Se da prioridad a los cinco desafíos siguientes que atraviesan muchos de los ODS: la nutrición (ODS 2), las cuestiones de género (ODS 5), los jóvenes, en particular el empleo juvenil (ODS 8), el cambio climático (ODS 13), y la fragilidad, que afecta a todos los ODS. Estos desafíos deben enfrentarse de forma sistemática e integrada durante la FIDA11 y en las reposiciones posteriores, porque, de no hacerlo, se socavaría el impacto de la labor del FIDA en materia de desarrollo y la Agenda 2030 en general.
  16. En primer lugar, se requieren mayores esfuerzos para promover una mejor nutrición. El ODS 2 propone no solo poner fin al hambre (cuyo indicador indirecto es la subalimentación), sino también evitar la múltiple carga de la malnutrición (subalimentación, carencia de micronutrientes y obesidad). Actualmente, uno de cada cuatro niños menores de 5 años sufre retraso del crecimiento debido a la subalimentación<sup>13</sup>; la malnutrición durante los primeros años del desarrollo infantil tiene consecuencias negativas graves y permanentes, y las enfermedades que causa pueden generar un gran estrés y afectar la resiliencia y los medios de vida de las comunidades pobres. La diversificación de la producción para cumplir las metas en materia de nutrición es fundamental pero no suficiente. Del mismo modo, el aumento de los ingresos por sí solo no alcanza para lograr un impacto nutricional positivo, ya que para conseguir ese efecto deben cambiar todas las etapas de la cadena alimentaria. Por eso no es suficiente que la agricultura tenga en cuenta la nutrición, sino que también es preciso que los sistemas alimentarios ofrezcan alimentos inocuos, asequibles y nutritivos, además de abordar las normas sociales y culturales que impiden que los objetivos en materia de nutrición se alcancen para todas las personas<sup>14</sup>.
  17. En segundo lugar, es necesario abordar las desigualdades de género que limitan el potencial productivo y la consecución de los ODS. En los estudios se llega sistemáticamente a la conclusión de que las mujeres tienen un acceso mucho menor a los insumos agrícolas, incluidas las tierras. Esta situación genera una diferencia de productividad entre los hombres y las mujeres que incide tanto en el nivel de productividad general como en la desigualdad de género. Además, limita el potencial agrícola y produce el estancamiento de la transformación de la economía rural, en particular en muchos contextos donde las mujeres son las principales encargadas de la producción de alimentos en los hogares, y donde la migración de los hombres está conduciendo a una mayor feminización de la agricultura<sup>15</sup>. Esta dinámica también puede socavar el poder de negociación de las mujeres en el hogar y desviar dinero que, en otras circunstancias, se invertiría en la educación, la salud y la nutrición de los niños. Si la mitad de la población queda atrás, será imposible alcanzar los ODS.
  18. En tercer lugar, los responsables de formular las políticas deben garantizar que los jóvenes de las zonas rurales puedan encontrar empleos productivos y sostenibles. Actualmente, la población mundial cuenta con 1 200 millones de jóvenes entre los 15 y 24 años. Los países de Asia Meridional y Oriental tienen una población de jóvenes particularmente numerosa,

<sup>13</sup> Véase nota a pie de página 3, *El estado de la inseguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2017*.

<sup>14</sup> Consejo Independiente de Ciencia y Colaboración del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR) (2015): *Joint A4NH/ISPC Workshop on Nutrition—Insights and recommendations*, Roma, CGIAR.

<sup>15</sup> Peterman, A., J. Behrman, y A. Quisumbing (2014): "A Review of Empirical Evidence on Gender Differences in Non-land Agricultural Inputs, Technology, and Services in Developing Countries", en *Gender in Agriculture*, ed. Quisumbing, A. et al., Dordrecht, Países Bajos, Springer, págs. 145-186.

pero esas regiones serán superadas por África, donde poco antes de 2030, cada año, más de 16 millones de hombres y mujeres jóvenes ingresarán a la fuerza de trabajo, la mayoría en las zonas rurales<sup>16</sup>. Si bien estos jóvenes rurales podrían generar un dividendo demográfico, las posibilidades de que lo logren dependen de la disponibilidad de oportunidades productivas. Hoy en día, en los países en desarrollo, las probabilidades de que un joven esté desempleado son entre dos y tres veces mayores que las de un adulto. Asimismo, los jóvenes son más vulnerables a resultar excluidos de la vida política y las oportunidades para acceder a las tierras, la financiación y los mercados; generalmente, las mujeres jóvenes son las que enfrentan las mayores dificultades<sup>17</sup>. Si no se logra la participación de los jóvenes, sobre todo en la agricultura, se frenará el aumento de la productividad necesario para la consecución de los ODS. Además, si las zonas rurales no ofrecen empleos, los jóvenes se verán forzados a mudarse a ciudades que ya están superpobladas, y algunos incluso emigrarán fuera de sus países de origen (véase el recuadro 3 a continuación). En algunas circunstancias, los jóvenes desempleados están más expuestos a involucrarse en situaciones de violencia y delincuencia, lo cual agrava los conflictos, la fragilidad y la inseguridad<sup>18</sup>.

19. En cuarto lugar, es preciso acelerar la inversión en la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos, así como en prevenir y revertir la degradación ambiental. El cambio climático ya está alterando el entorno agrícola. Si la situación no se atiende, generará mayor pobreza y, en casos extremos, hambrunas para quienes dependen de la agricultura. Un estudio realizado recientemente por el Banco Mundial estimó que el cambio climático empujará a 5 millones más de personas a la pobreza en la hipótesis más optimista, y a 125 millones más en la menos optimista; el 50 % de ese impacto en la pobreza deriva de los efectos del cambio climático en la agricultura, lo que pone de relieve la particular sensibilidad del sector. Además, dada la importancia de la agricultura en lo que tiene que ver con las emisiones de los gases de efecto invernadero, y su posible contribución a la mitigación, debe prestarse atención a los enfoques relativos a la adaptación donde todas las partes se ven beneficiadas y que también mitigan las emisiones, al tiempo que se mejoran los medios de vida de las personas pobres de las zonas rurales. Es claro que solo será factible transformar las zonas rurales y convertir la agricultura en un factor impulsor del desarrollo rural si esta es climáticamente inteligente, es decir, si se lleva adelante de un modo que aumente de forma sostenible la productividad agrícola, fortalezca la resiliencia al cambio climático (adaptación) y reduzca y/o elimine las emisiones de gases de efecto invernadero (mitigación), cuando sea viable. Al mismo tiempo, el crecimiento no debe conducir a incrementos no sostenibles en el uso del agua o a la degradación ambiental.
20. En quinto lugar, es necesario abordar con eficacia la fragilidad, que es quizá el mayor desafío que enfrenta el desarrollo hoy en día. Los países afectados por la fragilidad se han quedado atrás en todos los Objetivos de Desarrollo del Milenio y actualmente se reconoce que la atención de este problema es fundamental para alcanzar los ODS<sup>19</sup>. En 2016, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) estimó que 1 600 millones de personas vivían en situaciones de fragilidad<sup>20</sup>, 480 millones de ellas en

<sup>16</sup> FIDA y Grupo del Banco Mundial (2017): *Rural Youth Employment*, FIDA y Grupo del Banco Mundial.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> Banco Mundial (2011): *Informe sobre el desarrollo mundial 2011. Conflicto, seguridad y desarrollo*, Washington, D.C., Banco Mundial.

<sup>19</sup> Asamblea General de las Naciones Unidas (2014): *El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas protegiendo el planeta*, Nueva York, Naciones Unidas.

[http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/69/700&referer=/english/&Lang=S](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/700&referer=/english/&Lang=S).

<sup>20</sup> La OCDE está dejando gradualmente de utilizar la práctica de establecer listas de Estados frágiles; en su lugar, identifica los países o contextos más afectados por la fragilidad en cinco aspectos: económico, ambiental, político, en

condiciones de pobreza extrema. Si bien se prevé que a nivel mundial la pobreza extrema se reducirá, en los contextos de fragilidad se cree que aumentará. La fragilidad también es una de las principales causas de los efectos negativos de la transformación rural. Las vulnerabilidades crónicas y las crisis periódicas que caracterizan las situaciones de fragilidad generan conflictos, desestabilizan los medios de vida y empujan a las personas de sus hogares a situaciones de desplazamiento forzoso o migración por situaciones de dificultad en busca de seguridad, acceso a los servicios y oportunidades económicas, a menudo en las zonas urbanas.

21. Hoy en día, en muchas partes del mundo podemos apreciar distintas combinaciones de estos cinco desafíos (que se observan en países de todos los niveles de ingresos). En este mismo momento, en los países afectados por sequías, hambrunas, conflictos y desplazamientos forzados, vemos cómo se revierten los avances en materia de desarrollo logrados en el transcurso de decenios. Hoy, 81 millones de personas —una cifra sin precedentes— necesitan asistencia alimentaria de emergencia, principalmente debido a los conflictos y las terribles consecuencias de las sequías ocasionadas por los fenómenos de El Niño y La Niña<sup>21</sup>. Para agravar esta situación, hay 65,6 millones de personas que viven en situaciones de desplazamiento forzoso porque han abandonado sus hogares escapando de los conflictos, la violencia, la persecución, el hambre y los desastres naturales. La gran mayoría de estas personas se encuentra en los países en desarrollo, lo que genera desafíos adicionales para los gobiernos y las comunidades de acogida.
22. Para cumplir la Agenda 2030 en las zonas rurales será necesario intensificar significativamente los esfuerzos en los PBI y los PIMB, continuar trabajando en los PIMA y mejorar la capacidad del FIDA para prestar asistencia en los países con las situaciones de mayor fragilidad. Si bien las iniciativas internacionales han mejorado la capacidad de prevenir dichos desastres (como sucedió, por ejemplo, con la hambruna actual en África Subsahariana y el Yemen), las soluciones suelen centrarse en el corto plazo. La consecución de los ODS ante tales crisis requerirá asociaciones sólidas, por ejemplo, entre los agentes humanitarios y de la esfera del desarrollo, e inversiones en soluciones a largo plazo que aborden estos desafíos de manera integrada, generen resiliencia y permitan que las economías rurales sigan avanzando. Sin medidas enérgicas y concertadas para reducir la pobreza extrema y mejorar la seguridad alimentaria en los países con diferentes niveles de desarrollo, no se lograrán alcanzar los ODS 1 y 2. Solo será posible evitar las futuras crisis y garantizar la seguridad de las personas si se tratan los factores que ocasionan el hambre y los conflictos en las zonas rurales.

## II. Que nadie se quede atrás: la función del FIDA en la Agenda 2030

- A. La propuesta de valor y la ventaja comparativa del FIDA
23. Que nadie se quede atrás, la aspiración común a toda la Agenda 2030, es un elemento central del mandato del FIDA. Hace 40 años que el FIDA está dando prioridad a los más necesitados, acumulando decenios de experiencia en los países en desarrollo, otorgando préstamos y donaciones para invertir en la población de las zonas rurales, contribuyendo a formular políticas centradas en las personas y en

---

materia de seguridad y social. En la Estrategia del FIDA de actuación en países con situaciones de fragilidad (documento EB 2016/119/R.4) se establece una metodología específica para la identificación de las situaciones de mayor fragilidad, centrada en las dimensiones y los indicadores en esta materia que resultan más pertinentes a la labor del FIDA.

<sup>21</sup> Red de alerta temprana para casos de hambruna (2017): *Global Alert: Already unprecedented food assistance needs grow further; risk of Famine persists*, Red de alerta temprana para casos de hambruna.

favor de los pobres, y forjando asociaciones para alcanzar los objetivos que se ha fijado. Hoy en día se cuenta con considerables datos empíricos relativos a los distintos países que confirma que el crecimiento de la agricultura es más eficaz para reducir la pobreza que el crecimiento en otros sectores<sup>22</sup>, y en la Agenda de Acción de Addis Abeba se reconoció que la inversión en la agricultura en pequeña escala conllevará grandes beneficios para todos los ODS.

24. La meta general del FIDA en materia de desarrollo es invertir en la población rural para lograr que salga de la pobreza y alcance la seguridad alimentaria a través de unos medios de vida remunerativos, sostenibles y resilientes<sup>23</sup>. La vía que permitirá que las inversiones del Fondo alcancen esa meta general a partir de la FIDA11 se establece con precisión en el Marco Estratégico (2016-2025), por conducto de tres objetivos estratégicos específicos y estrechamente relacionados, a saber: el objetivo estratégico 1 (incrementar las capacidades productivas de la población rural pobre), el objetivo estratégico 2 (aumentar los beneficios que obtiene la población rural pobre al participar en los mercados) y el objetivo estratégico 3 (fortalecer la sostenibilidad ambiental y la capacidad de resistencia al cambio climático de las actividades económicas de la población rural pobre). Estos objetivos estratégicos se complementan con los cinco principios de actuación siguientes: i) focalización; ii) empoderamiento; iii) igualdad de género; iv) innovación, aprendizaje y ampliación de escala, y v) asociaciones.
25. La propuesta de valor del FIDA se apoya en la convicción de que la población rural pobre puede impulsar la transformación rural sostenible e inclusiva. El FIDA sitúa a las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales como centro de sus inversiones. Su cartera de inversiones se centra en el empoderamiento de esas mujeres y esos hombres para que incrementen la productividad, aumenten sus ingresos, mejoren su situación en materia de seguridad alimentaria y nutrición, participen en los mercados y se relacionen con otros actores de las cadenas de suministro agroalimentarias en condiciones eficaces y competitivas, gestionen sus recursos naturales con más eficacia y sostenibilidad y fortalezcan su resiliencia. A fin de desempeñar esta función, el Fondo trabaja en conjunto con los gobiernos y otros asociados para invertir en el empoderamiento de la población rural pobre. Este enfoque es fundamental para cumplir su mandato y es único entre las instituciones de financiación para el desarrollo.
26. Por lo tanto, la ventaja comparativa del FIDA se encuentra en la marcada focalización en la población rural más pobre y que sufre mayor inseguridad alimentaria, así como en la atención que presta al empoderamiento de esta población para incrementar sus capacidades productivas. El Fondo se propone prestar apoyo a los estratos más pobres y marginados que viven en las zonas más remotas y frágiles. Trabaja con los pequeños agricultores, pastores, pescadores artesanales, pueblos indígenas y otras personas de las zonas rurales y sus organizaciones para transformar las estrategias de subsistencia en actividades comerciales en pequeña escala competitivas, mejorar los ingresos obtenidos a partir de la participación en los mercados y fortalecer la resiliencia para enfrentar las crisis climáticas y de otra índole. Las asociaciones eficaces forjadas con el fin de innovar, aprender y ampliar la escala del impacto logrado constituyen un componente crucial de esta ventaja comparativa. El FIDA también es un líder reconocido en la esfera del empoderamiento de las mujeres rurales<sup>24</sup>; se le considera pionero mundial entre

<sup>22</sup> Véase nota a pie de página 4.

<sup>23</sup> Marco Estratégico del FIDA (2016-2025). Favorecer una transformación rural inclusiva y sostenible.

<sup>24</sup> Revisión a mitad de período de la Política del FIDA sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (documento EB 2016/118/R.9).

los organismos de las Naciones Unidas por su labor en la defensa de los derechos de los pueblos indígenas<sup>25</sup>, y tiene una relación singular con las organizaciones de agricultores de todo el mundo a través del Foro Campesino. Asimismo, es uno de los principales promotores de la resiliencia de las comunidades rurales pobres al cambio climático, y una de las instituciones que más préstamos otorga para favorecer la financiación rural inclusiva.

27. La condición del FIDA de organismo especializado de las Naciones Unidas con el modelo operacional y la estructura de gobernanza de una institución financiera internacional constituye un elemento más de su ventaja comparativa<sup>26</sup>. El Fondo contribuye a la Agenda de Acción de Addis Abeba mediante la movilización, asignación y utilización eficaz de financiación para el desarrollo y la transformación de esos recursos en resultados. Ayuda a movilizar y focalizar la financiación para el desarrollo procedente de fuentes públicas nacionales e internacionales, y a armonizar dichas fuentes en el contexto de programas específicos para incrementar el capital productivo, humano y social y para facilitar el acceso al capital financiero, por ejemplo, al capital privado. Los mecanismos de gobernanza integradores del FIDA le permiten movilizar contribuciones de un mayor número de Estados Miembros que cualquier otra IFI. A su vez, estas contribuciones ofrecen la base para acceder a otras fuentes de financiación y catalizar las inversiones privadas para alcanzar objetivos de desarrollo sostenibles. Los reflujos de los préstamos posibilitan la sostenibilidad financiera del Fondo y, a más largo plazo, multiplican el impacto de las contribuciones de los Estados Miembros para la AOD.
28. Si bien reconoce la necesidad de seguir mejorando, el FIDA ha aprovechado eficazmente esta ventaja comparativa para obtener resultados, por ejemplo, en las situaciones de fragilidad. En el período 2010-2015, los proyectos financiados por el Fondo ayudaron a 43,2 millones de personas a incrementar sus ingresos agrícolas y sacaron de la pobreza a 24 millones de personas, 17 millones de las cuales vivían en países con situaciones de fragilidad. Con 836 millones de personas en condiciones de pobreza extrema y hambre —que viven mayormente en las zonas rurales y dependen de la agricultura para subsistir—, la importancia de aprovechar la ventaja comparativa del FIDA en relación con los ODS es clara. Al contar con una cartera de proyectos que benefician a casi 100 millones de personas pobres de las zonas rurales —una parte importante del total de la población rural pobre—, el FIDA se encuentra en condiciones de hacer una contribución fundamental a la consecución de los ODS<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> Feiring, B. et al. (2014): *United Nations and Indigenous Peoples in Developing Countries: An Evolving Partnership*, Fundación Tebteba y Asia Indigenous Peoples Pact.

<sup>26</sup> Las características singulares del modelo operacional del FIDA se ponen de relieve en el hecho de que es el único organismo de las Naciones Unidas evaluado positivamente en relación con los siete pilares establecidos en las normas sobre regulación financiera de la Comisión Europea, que se utilizan para garantizar que las organizaciones tengan la capacidad de gestionar fondos de la Unión Europea en su nombre. Estos siete pilares se refieren a temas tales como controles internos, contabilidad, auditorías externas, donaciones, adquisiciones, instrumentos financieros y subdelegación.

<sup>27</sup> Según señalan las evaluaciones del impacto del FIDA, en el período de seis años comprendido entre 2010 y 2015, sus proyectos ayudaron a 24 millones de personas a salir de la pobreza, en el contexto de una reducción mundial de la pobreza que sacó de esa situación a 400 millones de personas durante el mismo período. Sin embargo, el programa anual de préstamos y donaciones promedio del FIDA representó menos del 1 % del total anual de la AOD. Sobre la base de supuestos muy conservadores, esto indica que el impacto promedio de un dólar gastado por el Fondo en términos del número de personas que logran salir de la pobreza es un 35 % superior al promedio obtenido mediante la AOD. Si toda la AOD fuese tan eficaz como el coeficiente dólar por dólar que logra el FIDA, durante el período en cuestión podrían haber salido de la pobreza 140 millones de personas más.

## Recuadro 1

**Colaboración más sistemática entre los organismos con sede en Roma**

**En los últimos años, la colaboración entre los organismos con sede en Roma (OSR) ha recibido un impulso importante.** La aplicación de una visión conjunta y compromisos concretos basados en la ventaja comparativa de cada organismo y su función específica contribuirá a fortalecer los esfuerzos conjuntos para prestar un mejor apoyo a los ODS.

**A nivel nacional,** en 2015, estos organismos colaboraron en 26 proyectos en 21 países (un aumento del 20 % con respecto al año anterior). Están formulándose de manera conjunta estrategias para los países y acuerdos regionales, y la FAO está contribuyendo al diseño y la ejecución de proyectos del FIDA en numerosos países. En septiembre de 2017 tuvo lugar una misión conjunta de los jefes ejecutivos de los OSR a Etiopía.

**A nivel mundial,** los OSR colaboran en la Agenda 2030, impulsando cuestiones clave tales como la resiliencia, la seguridad alimentaria y la nutrición mediante la preparación conjunta de productos de conocimiento (por ejemplo, el informe titulado “El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo”), mediante la cooperación en el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, la promoción conjunta en torno al Día Mundial de la Alimentación y la Semana Mundial de la Alimentación, así como a través de iniciativas como el programa Acelerando el Progreso hacia el Empoderamiento Económico de las Mujeres Campesinas que cuenta con el apoyo de los gobiernos de Noruega y Suecia.

La **colaboración institucional** está favoreciendo la eficiencia y la eficacia. Por ejemplo: la FAO alberga 10 oficinas del FIDA en los países y el PMA siete, y gran número de servicios institucionales se prestan conjuntamente a través del Equipo de adquisición y contratación conjuntas de los OSR y mediante la colaboración en la prestación de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), impresión de materiales, seguridad y viajes.

**Bajo la dirección de los jefes ejecutivos y el Grupo Consultivo Superior de los OSR, estos organismos están adoptando medidas para garantizar un enfoque más sistemático en lo concerniente a la colaboración operacional.**

Durante la FIDA11 los OSR se proponen:

- preparar un memorando de entendimiento tripartito, sobre la base del existente entre la FAO y el PMA;
- incrementar los procesos, proyectos y actividades de programación regionales conjuntos; elaborar un marco con la FAO para sacar provecho de su asistencia técnica y sus conocimientos especializados, y generar sinergias a nivel de los países con la Alianza entre las explotaciones agrícolas y el mercado del PMA;
- realizar una cartografía conjunta a nivel de los países para detectar las deficiencias, superposiciones y oportunidades para la colaboración en relación con las estrategias para los países;
- identificar las situaciones de fragilidad donde la colaboración entre el PMA y el FIDA podría favorecer la conjunción de la ayuda humanitaria y la financiación para el desarrollo, en consonancia con la Iniciativa Nueva forma de trabajar. El Fondo para Refugiados, Migrantes y Desplazados Forzados en pro de la Estabilidad Rural (FARMS) del FIDA ofrece posibilidades para esta colaboración;
- fortalecer el trabajo conjunto —por ejemplo, a través del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial— en prioridades tales como cambio climático, cuestiones de género, financiación rural e inclusión financiera, seguridad alimentaria y nutrición, y seguimiento y aplicación de los ODS por medio del Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, y
- consolidar los servicios conjuntos en los ámbitos administrativo y de los recursos humanos, la integración técnica de los sistemas informáticos, las actividades conjuntas de auditoría e investigación y evaluación, y establecer más acuerdos conjuntos de acogida en los países.

Los jefes ejecutivos y el Grupo Consultivo Superior, así como los órganos ejecutivos de los respectivos organismos reciben periódicamente informes sobre los avances de la colaboración entre los OSR.

29. Para poner fin a la pobreza extrema y la inseguridad alimentaria en las zonas rurales por medio de la transformación rural inclusiva y sostenible es necesario que los distintos asociados para el desarrollo tomen las medidas necesarias, proceso en el cual el FIDA desempeñará una función fundamental. El Fondo se encuentra entre los principales financiadores multilaterales de la seguridad alimentaria y la nutrición<sup>28</sup>, pero utiliza sus fondos de manera diferente a otras IFI. El Banco Mundial generalmente prioriza las inversiones a nivel de los distintos sectores<sup>29</sup>, y el Banco Africano de Desarrollo (BAfD) centra su labor en la inversión en infraestructura<sup>30</sup>. Las inversiones del

<sup>28</sup> Sobre la base de las estimaciones de la Brookings Institution en cuanto a la financiación anual media destinada a la seguridad alimentaria y nutricional.

<sup>29</sup> Goyal, A. y J. Nash (2017): *Reaping Richer Returns: Public Spending Priorities for African Agriculture Productivity Growth*, Washington, D.C., Agence Française de Développement y Banco Mundial.

<sup>30</sup> En la estrategia del BAfD para 2013-2022 se señala explícitamente la necesidad de que este se asocie al FIDA (y a la FAO), organizaciones que están mejor posicionadas para intervenir en otros eslabones de la cadena de valor. Grupo del BAfD (2013): *At the Center of Africa's Transformation: Strategy for 2013–2022*, Abiyán, BAfD, pág. 20.

FIDA, que se centran en las personas que viven en las comunidades rurales más pobres y con frecuencia en las zonas más remotas, complementan estos enfoques y contribuyen a la inclusión, el impacto en la pobreza y la sostenibilidad que logran generar. Asimismo, los mandatos diferentes pero complementarios de los OSR fortalecen sus propuestas de valor individuales. La FAO y el PMA comparten el objetivo del FIDA de hacer frente a la pobreza extrema y la inseguridad alimentaria, pero sus mandatos difieren. Las funciones básicas de la FAO se refieren al apoyo en el ámbito normativo, la obtención de datos y la asistencia técnica<sup>31</sup>. El PMA, por su parte, se ocupa principalmente de las crisis humanitarias y las labores conexas que propician el desarrollo<sup>32</sup>. El FIDA facilita la financiación y las inversiones, con especial interés por inversiones destinadas a los pequeños agricultores y a las mujeres y los hombres pobres del medio rural y que incluyan la participación de todos ellos. Como puede apreciarse, se trata de mandatos altamente complementarios que posibilitan un importante nivel de colaboración. Durante el período de la FIDA11 se procurará llevar adelante una colaboración más sistemática, tanto con los OSR (véase el recuadro 1 anterior) como con otras IFI.

- B. De cara a la FIDA11 y reposiciones posteriores
30. Para alcanzar las metas de la Agenda 2030, el FIDA deberá trabajar a mayor escala, mejor y de forma más inteligente. La Consulta sobre la FIDA11 ha evaluado el modelo operacional del Fondo y ha estudiado cómo podría mejorarse para lograr un mayor impacto en la pobreza y el hambre a escala y satisfacer así las importantes exigencias que plantea la Agenda 2030.
  31. De hecho, existe una demanda de los recursos que ofrece el FIDA, pero para aumentar la magnitud de su labor, debe mejorar su capacidad para prestar asistencia. El examen de la demanda de los países demuestra que el Fondo ha logrado sistemáticamente emplear todos sus recursos. Esto ha comprendido la reasignación de recursos del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) de países que no utilizan sus asignaciones a otros que pueden absorber más (con mayor frecuencia PBI y PIMB). Un estudio realizado recientemente por la OCDE señala que después del crecimiento económico, las prioridades de los países receptores son: i) la agricultura y la gestión de los recursos naturales; ii) la adaptación al cambio climático, y iii) la atención de las necesidades de la población más pobre y la reducción de la desigualdad; todas ellas prioridades centrales del mandato del Fondo. En general, los países tienen la capacidad de absorción necesaria; por lo tanto, lo que debe mejorarse es la capacidad del FIDA para prestar la asistencia. Para sentar las bases que den lugar a la evolución del modelo operacional, se requiere una serie de medidas, como, por ejemplo, acelerar la descentralización, reestructurar el modelo basado en los países, reorganizarse para que la gestión se ajuste a sus propósitos, crear incentivos para impulsar la innovación y establecer una estructura basada en los resultados.
  32. El FIDA se propone hacer una contribución importante, eficaz y eficiente a los ODS 1 y 2 y a la Agenda 2030 en general en las zonas rurales. Para lograrlo, tomará medidas concertadas que le permitan: i) incrementar la movilización de recursos mediante la diversificación de la base de recursos, sin dejar de garantizar que las contribuciones de los Estados Miembros continúen siendo el núcleo principal de la estrategia financiera del Fondo; ii) asignar de forma efectiva los recursos a aquellos que más los necesiten y puedan usarlos con eficacia; iii) perfeccionar los procesos para la utilización de los recursos, con una ejecución y aplicación más ágil de los programas, y iv) fomentar una cultura orientada a los resultados y la innovación en todos los niveles de la institución,

<sup>31</sup> FAO (2013): *Marco estratégico revisado*, Roma, FAO, pág. 18.

<sup>32</sup> PMA (2017): *Plan Estratégico del PMA para 2017-2021*, Roma, PMA.

que contribuya a transformar los recursos en resultados de desarrollo para maximizar así el impacto de cada dólar que se invierte en mejorar la vida de personas pobres de las zonas rurales. En el anexo II figura la jerarquía de resultados consolidada.

33. La Consulta sobre la FIDA11 también consideró tres aspectos que en los próximos años requerirán especial atención, a saber: i) la mejora de la pertinencia de las operaciones del Fondo para los contextos nacionales; ii) la incorporación sistemática de los desafíos intersectoriales (concretamente, la nutrición, las cuestiones de género, los jóvenes<sup>33</sup> y el cambio climático) y un mayor hincapié en la degradación ambiental y la mitigación del cambio climático, así como la mejor atención a las situaciones de fragilidad, y iii) el establecimiento de asociaciones para poner en común y aprovechar la financiación y los conocimientos, y ejercer influencia en la agenda mundial para ampliar la escala del papel innovador y catalizador que desempeña el FIDA.
34. Uno de los elementos fundamentales en que se basa el modelo operacional de la FIDA11 es la mayor atención a la eficacia de las actividades de desarrollo. Dicha eficacia requiere que: i) las estrategias del FIDA en los países evalúen cuidadosamente la situación en materia de desarrollo rural, e identifiquen las intervenciones que se orienten a resolver los principales problemas del desarrollo y tengan posibilidades de lograr los objetivos que se han fijado (hacer lo que es adecuado); ii) los distintos proyectos se diseñen y ejecuten con arreglo a una teoría del cambio claramente expuesta que destaque cómo se prevé que los insumos y las actividades producirán el impacto deseado (es decir, hacer las cosas de la forma adecuada); iii) los proyectos cuenten con sistemas de reunión de datos que tengan un nivel de planificación y aplicación suficiente para asegurar la evaluación de esa teoría del cambio (facilitar el aprendizaje y la adopción de decisiones basada en datos empíricos). Estas prioridades se apoyarán en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016. Asimismo, 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, la eficacia de las actividades de desarrollo puede mejorarse en la medida en que la asistencia se canalice a través de un modelo de desarrollo basado en los países. La aplicación plena de este modelo en 2018 —por ejemplo, mediante la aceleración de la descentralización del FIDA— será esencial para cumplir los compromisos asumidos en la Consulta.
35. En la siguiente sección se consideran las mejoras que se harán al modelo operacional del Fondo durante la FIDA11, mediante la integración plena del enfoque relativo a la pertinencia de las operaciones para los contextos nacionales; la incorporación sistemática de los aspectos relativos a la nutrición, las cuestiones de género, los jóvenes y el cambio climático, y la utilización de las asociaciones. En los respectivos recuadros se resume el modo en que se concretará la atención de estas prioridades en la FIDA11.

<sup>33</sup> El Grupo de los 20 (G20) también acogió con satisfacción y apoyó los elevados rendimientos de las inversiones del FIDA en las esferas de interés de importancia fundamental para el empoderamiento económico de los jóvenes de las zonas rurales. Además, reconoció la importancia del estudio de síntesis *Rural Youth Employment*, realizado conjuntamente por el FIDA y el Banco Mundial para el G20, como insumo importante para la iniciativa del G20 en relación con el empleo de los jóvenes rurales, que se propone apoyar a la “próxima generación” en el desarrollo rural, la agricultura y la seguridad alimentaria en los países en desarrollo.



### III. Mejora del modelo operacional del FIDA para lograr la excelencia en las operaciones

36. En los últimos 10 años, el Fondo ha ajustado con éxito su modelo operacional con objeto de mejorar los resultados y responder a factores externos que requieren atención inmediata. Los principales cambios se refieren a la supervisión directa y la descentralización; la diferenciación de los enfoques para adaptarlos a las necesidades específicas de cada país; la mayor definición de los objetivos de las actividades no crediticias; la integración eficaz de las dimensiones de género en la labor de desarrollo rural, y el establecimiento de una función de liderazgo en la adaptación de los pequeños agricultores al cambio climático mediante la creación del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP). También se ha logrado diversificar las fuentes de financiación gracias a la introducción de los empréstitos soberanos. Actualmente, el FIDA es reconocido mundialmente por su contribución a la reducción de la pobreza rural, como se señala en la Agenda de Acción de Addis Abeba. Las mejoras logradas en cuanto a la obtención de resultados también se han destacado en las últimas evaluaciones realizadas por los donantes, que han subrayado los avances en el fortalecimiento de la gestión financiera, la transparencia y los resultados<sup>34</sup>.
37. No obstante, para poder satisfacer la demanda generada por la Agenda 2030, el Fondo debe seguir mejorando su modelo operacional. Durante la FIDA11 se harán mejoras en las cuatro dimensiones principales del modelo operacional, a saber: a) movilización de recursos; b) asignación de recursos; c) utilización de recursos, y d) transformación de los recursos en resultados de desarrollo. De este modo, se fortalecerá el enfoque utilizado para gestionar los resultados de desarrollo, y se maximizará el impacto de cada dólar que se invierte en mejorar la vida de las personas pobres de las zonas rurales.
- A. Movilización de recursos: reunir la financiación para el desarrollo a fin de lograr un mayor impacto
38. Para satisfacer las necesidades de inversión que conllevan los ODS, el eje del debate de la comunidad internacional está pasando de los “miles de millones” a los “billones” en inversiones de todo tipo: pública y privada, nacional e internacional. Para alcanzar los ODS será preciso utilizar de la mejor forma posible cada dólar de la AOD —por ejemplo, cada dólar aportado por el Fondo y sus asociados para el desarrollo—, así como de los fondos filantrópicos, los flujos Sur-Sur, las inversiones de la diáspora y la inversión extranjera directa. Estos flujos financieros externos también deben catalizar la movilización y el uso eficaz de los recursos públicos y privados de los países.
39. En este contexto, resulta fundamental el papel catalizador del FIDA como “recolector” de la financiación para el desarrollo y no solamente como prestamista directo. Durante la FIDA11, el Fondo intensificará este papel como “recolector” de la financiación para el desarrollo a nivel mundial y nacional. Es fundamental que se dé prioridad a este papel y se fortalezcan las asociaciones orientadas a la financiación para poder cumplir con la creciente demanda de una financiación a mayor escala y un mayor impacto. Esto se logrará gracias a los cambios en la forma en que el Fondo financia sus programas de préstamos y donaciones, y mediante la aplicación de un enfoque más estratégico y proactivo en la movilización de cofinanciación nacional e internacional, además de atraer la inversión privada, por ejemplo, mediante el impulso a la participación de los países.

<sup>34</sup> Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID) (2016): *Raising the standard: the Multilateral Development Review 2016*, DFID.

#### Programa de préstamos y donaciones

40. En la FIDA11, la estrategia financiera se basará en el programa de préstamos y donaciones más que en el nivel de las contribuciones a la reposición. Tradicionalmente, el programa de préstamos y donaciones del FIDA se ha determinado en función del nivel de la reposición, lo que muchas veces genera una considerable brecha entre la demanda de los países y las asignaciones efectivas, y no permite utilizar o incentivar plenamente las mejoras en la capacidad del Fondo para prestar asistencia. Para la FIDA11, el programa de préstamos y donaciones se establecerá en un nivel que posibilite un equilibrio entre la demanda y la capacidad de absorción de los países con la prudencia financiera y la capacidad del FIDA para prestar asistencia, tomando en cuenta las medidas previstas para incrementar esa capacidad<sup>35</sup>. Esto será posible gracias al apalancamiento prudente de los recursos de la reposición con la toma de empréstitos, lo que resulta fundamental para maximizar los resultados de desarrollo y hacer un uso óptimo de los recursos.
41. Con objeto de fortalecer la función del FIDA como "recolector" de la financiación para el desarrollo se aplicará una estrategia de apalancamiento integral. Si bien las contribuciones a los recursos básicos en el marco de las reposiciones seguirán siendo la base principal del capital del FIDA y de su capacidad para contraer compromisos financieros, se integrará la toma de empréstitos al marco financiero por primera vez. Para ello se utilizará el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos, y se adaptarán los marcos de los préstamos de asociados en condiciones favorables (PACF) introducidos con éxito por la Asociación Internacional de Fomento (AIF) y el Fondo Africano de Desarrollo (FAfD) a los requisitos específicos del FIDA. Asimismo, el Fondo se preparará para obtener empréstitos de mercado y realizar una posible primera emisión de bonos para la FIDA12. En la sección V se ofrece información detallada sobre el marco financiero y la estrategia financiera para la FIDA11 y reposiciones posteriores.

#### Programa de trabajo

42. La cofinanciación con asociados nacionales e internacionales tiene múltiples beneficios. Da lugar a la ampliación del número de beneficiarios, favorece el intercambio de conocimientos entre los cofinanciadores, contribuye a la coordinación de la ayuda, facilita la labor normativa con los gobiernos y genera oportunidades para ampliar la escala de las experiencias exitosas para lograr un mayor impacto. En la FIDA11, el Fondo se propondrá movilizar USD 1,40 por cada dólar de la financiación por él aportada, lo que constituye un importante aumento en comparación con la FIDA10. Si se supone que el programa de préstamos y donaciones ascenderá a USD 3 500 millones, de este modo se lograría un programa de trabajo por valor de USD 8 400 millones, es decir, alrededor de USD 1 350 millones más que en la FIDA10<sup>36</sup>. Sin embargo, en los últimos años, los niveles (y los coeficientes) de cofinanciación han disminuido. Para alcanzar la meta de cofinanciación de la FIDA11, se establecerán metas internas específicas para cada división regional, en función

<sup>35</sup> Para elaborar esta situación hipotética se efectuó un análisis de la demanda durante el período de la FIDA11, sobre la base de una evaluación país por país de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) formulados recientemente o que se estaban debatiendo con los países asociados. La demanda de recursos del FIDA está determinada por varios factores, tales como el grado de percepción que los países asociados tienen del valor agregado que aporta el FIDA como fuente tanto de financiación para el desarrollo como de conocimientos técnicos y normativos especializados; los recursos alternativos a su disposición; el ámbito fiscal, y la medida en que el apoyo a los pequeños agricultores y la población rural pobre representa para ellos una prioridad en cuanto a la formulación de políticas. En la reunión de la Consulta sobre la FIDA11 entre períodos de sesiones del 18 de octubre se presentará un documento sobre este tema.

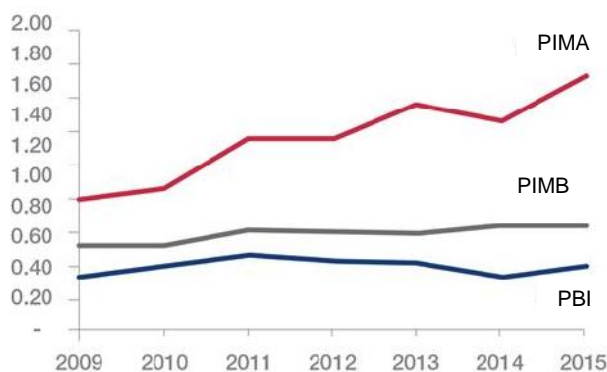
<sup>36</sup> La meta de cofinanciación de la FIDA10 es de 1:1,2, lo que implica una movilización de USD 3 840 millones en cofinanciación para un programa de préstamos y donaciones de USD 3 200 millones, y un programa de trabajo de USD 7 040 millones. El actual coeficiente de cofinanciación para 36 meses consecutivos de 1:1,27 supera la meta de la FIDA10.

del contexto regional, y la cartera de proyectos de cofinanciación se someterá a un seguimiento más sistemático. Una de las principales motivaciones para reestructurar el modelo basado en los países es ampliar las asociaciones a fin de facilitar una mayor cofinanciación. En el mediano a largo plazo, el FIDA se propone duplicar el programa de trabajo de la FIDA10, para responder a la necesidad de acelerar significativamente (prácticamente al doble) el ritmo actual del progreso hacia la consecución de los ODS, en particular los ODS 1 y 2.

43. El FIDA considerará nuevas formas de movilización de la cofinanciación nacional que sean congruentes con el nivel de ingresos de cada país. Casi todos los proyectos financiados por el FIDA que se encuentran en curso ya reciben cofinanciación nacional, principalmente procedente de los gobiernos (fondos de contrapartida). En los PIMA, los coeficientes de cofinanciación nacional han aumentado considerablemente en los últimos años, y ahora duplican lo que aportan los PBI y los PIMB, aunque todavía pueden aumentar más. Para la FIDA11, durante la preparación de las notas conceptuales de los proyectos se acordarán con los gobiernos metas específicas relativas a los fondos de contrapartida. Las metas se evaluarán comparativamente según los niveles de ingresos de los países, tomándose también en cuenta la situación fiscal nacional y el contexto económico general. La información desglosada sobre la cofinanciación nacional e internacional pública y privada se presentará en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) que se elabora cada año. El FIDA también apoyará las iniciativas nacionales de movilización de recursos de los Estados Miembros mediante el impulso a los ingresos y las actividades económicas rurales, y la reducción de la informalidad en los sectores rural y agrícola. Como se reconoce en la Agenda de Acción de Addis Abeba, la Agenda 2030 y la Agenda 2063, la movilización de recursos nacionales eficaz es un ingrediente necesario para la erradicación sostenible de la pobreza.

Gráfico 3

Tendencias del coeficiente de cofinanciación nacional por nivel de ingresos de los países (promedios móviles trienales)



44. En la FIDA11, la cofinanciación internacional aumentará, se tornará más sistemática y se utilizará para ampliar la escala del impacto de la labor del Fondo. Tres cuartos de las operaciones del FIDA en los PBI reciben cofinanciación internacional, y las operaciones en los países con las situaciones de mayor fragilidad reciben el doble que los que no se encuentran en contextos de fragilidad. El amplio reconocimiento de la importancia de las zonas rurales y el sector agrícola para la consecución de los ODS ha reactivado el interés de otras IFI por invertir en esta esfera, lo que ha generado nuevas oportunidades para la cofinanciación. La ventaja comparativa y los conocimientos especializados del Fondo en el trabajo con los pequeños agricultores y los grupos marginados en las zonas rurales remotas lo convierten en el asociado ideal para esas inversiones. Ya están en marcha iniciativas para reactivar la

colaboración con los principales asociados internacionales en la cofinanciación, como el BAfD, el Banco Asiático de Desarrollo (BAfD), el Banco de Desarrollo de África Occidental (BOAD), la Corporación Andina de Fomento (CAF), la Unión Europea (UE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Islámico de Desarrollo (BISD) y el Fondo de la Organización de Países Exportadores de Petróleo para el Desarrollo Internacional. En el nuevo modelo del Fondo basado en los países, los directores en los países desempeñarán un papel fundamental en la facilitación de la cofinanciación.

45. El FIDA desarrollará un enfoque más estratégico con respecto a la movilización de los fondos suplementarios, que complementa a otros componentes de la estrategia de financiación. Estos fondos suplementarios constituyen un instrumento de eficacia comprobada en la movilización de cofinanciación para que el FIDA ejecute su programa de préstamos y los entregue a los receptores a través de un único canal, lo que simplifica la administración y reduce la carga que pesa sobre los receptores. Representan una importante vía para la ampliación de escala de las intervenciones en los PBI y los PIMB, para prestar apoyo a la actuación del Fondo en las situaciones de fragilidad y para la mejora de la colaboración con la sociedad civil, por ejemplo, con las organizaciones de agricultores. También se utilizan para financiar la innovación en ámbitos tales como la gestión del riesgo agrícola<sup>37</sup> y las remesas<sup>38</sup>, y han desempeñado un importante papel en el apoyo a las prioridades relativas a la nutrición, las cuestiones de género y el cambio climático. De hecho, el FIDA ha logrado una notable trayectoria en la movilización de fondos suplementarios procedentes de fondos vinculados al medio ambiente y al clima mundiales, tales como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Fondo para los Países Menos Adelantados (FPMA), el Fondo Especial para el Cambio Climático (FECC) y el Fondo de Adaptación. En 2016, el FIDA fue acreditado como organismo de ejecución ante el Fondo Verde para el Clima<sup>39</sup>. Durante la FIDA11, la movilización de fondos suplementarios se centrará en determinadas prioridades concretas que agreguen valor a los programas en los países o que contribuyan a la actuación a nivel mundial, por ejemplo: i) la ampliación de escala de iniciativas que han obtenido buenos resultados; ii) la utilización de fondos y asociados mundiales para la cofinanciación, en particular para el trabajo en los programas vinculados al clima, los jóvenes y las situaciones de fragilidad, a fin de complementar los recursos derivados del PBAS; iii) la atención de las dimensiones rurales de la actual crisis de los refugiados por medio del FARMS; iv) la financiación de la asistencia técnica para la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos por conducto de la segunda fase del ASAP (ASAP2), y v) la promoción

<sup>37</sup> El Servicio de Gestión de los Riesgos Meteorológicos es una iniciativa conjunta del FIDA y el PMA para promover el acceso de los pequeños productores vulnerables a herramientas de gestión del riesgo como los seguros basados en índices meteorológicos. Realiza investigaciones a nivel mundial sobre mejores prácticas en programas basados en ese tipo de seguros, a fin de apoyar al personal encargado de los programas en los países de organismos internacionales y entidades donantes para que implementen eficazmente los programas basados en estos seguros. Además, la Plataforma para la Gestión de Riesgos Agrícolas (PARM) comenzó a funcionar en 2013 como una iniciativa de donantes múltiples creada en el marco del G20. Su valor se calcula en USD 7,7 millones. La plataforma permite identificar, evaluar y cuantificar los riesgos agrícolas en los países asociados, y elaborar las estrategias correspondientes para su utilización en políticas públicas, programas de inversión agrícola y prácticas del sector privado.

<sup>38</sup> El Fondo de Financiación para Remesas es una iniciativa de donantes múltiples que ha cofinanciado hasta la fecha cerca de 50 proyectos en 45 países por un total de USD 38 millones. Su objetivo es optimizar el impacto que tienen las remesas para las personas pobres de las zonas rurales, por medio de la ampliación del acceso a los servicios financieros y la oferta de productos financieros a las personas receptoras de remesas a través de servicios innovadores, económicos y accesibles. Las remesas constituyen una fuente potencial enorme de recursos; se calcula que su valor actual de USD 430 000 millones crecerá hasta alcanzar los USD 2,5 billones.

<sup>39</sup> Tomando en cuenta el ASAP, el FMAM, el FPMA, el Fondo Especial para el Cambio Climático y el Fondo de Adaptación, el FIDA ha movilizado una financiación orientada a las iniciativas relacionadas al clima y al medio ambiente en 62 países por un valor aproximado de USD 500 millones; esto lo convierte en el mayor canal de recursos para la adaptación de la agricultura en pequeña escala.

del desarrollo del sector privado y las iniciativas empresariales de los jóvenes por intermedio del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores (SIF).

Atraer inversiones del sector privado

46. La financiación de las ambiciosas metas mundiales contenidas en los ODS requerirá la movilización de más recursos del sector privado<sup>40</sup>. Resulta evidente que la AOD y la movilización de recursos nacionales seguirán siendo esenciales para acelerar el crecimiento económico y sacar a las personas de la pobreza extrema, en especial en muchos PBI donde la inversión privada no alcanza todavía niveles importantes. No obstante, estos recursos tendrán la importante función de atraer inversiones privadas<sup>41</sup>, aprovechando el número cada vez mayor de ejemplos que demuestran cómo las empresas privadas pueden producir al mismo tiempo beneficios y un impacto en el desarrollo.
47. La concertación de asociaciones provechosas con el sector privado será una prioridad de la FIDA11. Actualmente, alrededor del 70 % de los proyectos del FIDA se concentran en el desarrollo de las cadenas de valor, y el sector privado local<sup>42</sup> se considera un asociado en más del 50 % de los préstamos y donaciones otorgados. No obstante, en la práctica, el Fondo ha enfrentado dificultades a la hora de intensificar la colaboración con el sector privado, y este sector aporta montos escasos para la cofinanciación de los proyectos. La Agenda de Acción de Addis Abeba insta a los bancos multilaterales de desarrollo (BMD) a aumentar el efecto multiplicador de sus inversiones. El Fondo utilizará el modelo basado en los países reformado para dar prioridad a este tema en la FIDA11. Incrementará la financiación privada directa e indirecta movilizada por sus propias inversiones e informará más exhaustivamente al respecto, para lo cual aplicará mecanismos adecuados para el sector privado, sin limitarse a las definiciones tradicionales de cofinanciación.
48. El modelo de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (modelo 4P) ha establecido un enfoque sistemático para la colaboración con el sector privado local, junto con las organizaciones de agricultores, como asociados en pie de igualdad en los proyectos financiados por el FIDA. Este modelo favorece el surgimiento de soluciones operativas en favor de los pobres que benefician a todos y que ofrecen incentivos financieros y de otro tipo para que las empresas del sector privado se asocien con los pequeños agricultores e inviertan en ellos, permitiéndoles incrementar la productividad y el acceso a los mercados. Habiendo elaborado un marco conceptual, estudios de caso, metodologías y directrices, y habiendo evaluado los efectos para extraer enseñanzas y obtener insumos para la labor futura, ahora el FIDA puede hacer un mejor uso del modelo 4P a fin de atraer inversiones del sector privado nacional en las zonas rurales.
49. En adelante, el FIDA continuará trabajando en la movilización de financiación para el mercado subatendido de los pequeños agricultores y las pequeñas y medianas empresas (pymes) nacionales. Esto se llevará a cabo mediante las actividades crediticias y no crediticias del Fondo a nivel nacional que abordan de manera directa las causas profundas de las dificultades, es decir: la falta de garantías e inversiones financiables, los costos más altos de las

<sup>40</sup> Kharas, H., Prizzon, A. y Rogerson, A. (2014): *Financing the post-2015 Sustainable Development Goals: A rough roadmap*, Londres, Instituto de Desarrollo de Ultramar. Véase: [www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9374.pdf](http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9374.pdf). [www.delog.org/cms/upload/pdf-post2015/ODI\\_Financing\\_the\\_post-2015\\_SDGs.pdf](http://www.delog.org/cms/upload/pdf-post2015/ODI_Financing_the_post-2015_SDGs.pdf).

<sup>41</sup> Grupo de trabajo sobre arquitectura financiera internacional del G20 (G20 – IFA WG, por sus siglas en inglés) (2017): *Principles of MDBs' Strategy for crowding-in Private Sector Finance for growth and sustainable development*, G20 - IFA WG.

<sup>42</sup> Por ejemplo, los bancos comerciales, las instituciones de microfinanciación, los proveedores de insumos, las firmas de arrendamiento de equipos, los servicios de extensión y asesoramiento privados, los agregadores, elaboradores, mayoristas, minoristas y exportadores.

transacciones y un nivel más elevado de riesgos. A tales efectos, el FIDA se centrará en las inversiones en las zonas rurales que reduzcan los riesgos y contribuyan a generar un entorno favorable, y actuará como intermediario para atraer inversiones privadas en zonas rurales y ayudar a los productores en pequeña escala, los empresarios agrícolas y sus organizaciones a convertirse en asociados comerciales competitivos. Mediante la creación de métodos de inclusión financiera innovadores, facilitará el acceso a la financiación a mediano y largo plazo para los productores en pequeña escala, especialmente las mujeres y los jóvenes.

50. También está previsto el establecimiento del SIF con el fin de facilitar el acceso a la financiación a mediano y largo plazo para las pymes y las organizaciones de productores, mediante endeudamiento e inversiones de capital. El SIF se concentrará en las pymes rurales cuyas necesidades actualmente no están suficientemente atendidas por los bancos y fondos de inversión disponibles. Aprovechará el potencial de la cartera actual del FIDA para minimizar el riesgo y desbloquear las inversiones del sector privado, con especial atención a la creación de oportunidades de empleo para los jóvenes de las zonas rurales. También se prevé crear un servicio de asistencia técnica para ofrecer asesoramiento, fomento de la capacidad, apoyo de intermediación y facilitación de asociaciones para las organizaciones de agricultores y las pymes rurales. De este modo se facilitará el acceso al SIF y se proporcionarán medios para vincular a los pequeños agricultores con las pymes agroalimentarias, generando así más oportunidades de empleo y empresariales en las zonas rurales.
  51. El fomento de las relaciones con los posibles asociados y financiadores será clave para atraer inversiones privadas internacionales en la agricultura en pequeña escala. El FIDA colaborará con los asociados, y aprovechará las redes tales como el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP) y la Red sobre Inversión y Financiación de la Agricultura en Pequeña Escala (SAFIN). El establecimiento de la SAFIN se anunció en enero de 2017. Su finalidad es aprovechar el inmenso potencial de inversión de los pequeños agricultores y las pymes que se ocupan de actividades agroalimentarias gracias a la interacción con las instituciones financieras públicas y privadas, tanto internacionales como nacionales, los gobiernos, las empresas y otros asociados. Los inversores de impacto, las fundaciones filantrópicas y los fondos de inversión institucionales están demostrando cada vez mayor interés en el trabajo del FIDA con los productores y las pymes rurales. También hay posibilidades de movilizar más financiación procedente de las corporaciones multinacionales, para la inversión directa en las cadenas de suministro y la actividad agroempresarial dentro del entorno más atractivo y de menor riesgo que representan las inversiones del FIDA.
- B. Asignación de recursos: centrar la atención en las personas más pobres de las zonas rurales y los países más pobres**
52. La erradicación de la pobreza y la inseguridad alimentaria en las zonas rurales no será posible si no se da prioridad a las intervenciones en los PBI y los PIMB, y si no se presta asistencia a las personas de las zonas rurales afectadas por la pobreza crónica y la inseguridad alimentaria en los PIMA. Este diagnóstico servirá de base para una focalización cuidadosa que permita destinar los recursos de la FIDA11 a las personas más pobres en dos niveles. En el nivel macro, los recursos se destinarán a los países que tienen mayores necesidades y demuestran el compromiso de utilizarlos de manera eficaz, en montos y condiciones determinados en función del PBAS y las Políticas y Criterios en materia de Financiación del FIDA. En el nivel micro, dentro de los países, las intervenciones del FIDA se focalizarán en las personas más pobres y vulnerables. Esta focalización seguirá estando acompañada de una marcada atención al sector agrícola y al compromiso de integrar sistemáticamente la nutrición, las cuestiones de género, los jóvenes y el cambio climático.

## Selección de países

53. Para la FIDA11 se introducirán criterios claros y transparentes para la selección de los países. Una de las principales características del FIDA es la universalidad, de la cual saca provecho gracias a sus mecanismos de gobernanza inclusivos, la amplia participación en las reposiciones de recursos y la premisa de que cada uno de los países en desarrollo Miembros reúne los requisitos para recibir los servicios del Fondo con el fin de erradicar la pobreza y eliminar el hambre. No obstante, por razones prácticas y a efectos de lograr la eficiencia, el Fondo debe limitar el número de Estados Miembros que reciben asignaciones con arreglo al PBAS en cada ciclo.
54. La mayor selección de los países generará diversos beneficios y contribuirá a una utilización más eficaz y eficiente de los recursos del FIDA. Los criterios elegidos garantizarán que los países estarán en condiciones de preparar nuevos proyectos y mejorarán la eficiencia y previsibilidad del sistema al limitar la necesidad de reasignar recursos dentro de un mismo ciclo<sup>43</sup>. En segundo lugar, la gestión del número de países que reciben asignaciones en un ciclo del PBAS determinado posibilita el aumento del tamaño promedio de las operaciones<sup>44</sup>. Las operaciones de mayor tamaño generalmente logran mejores resultados en materia de desarrollo<sup>45</sup>, se benefician de las economías de escala, favorecen a un número proporcionalmente superior de beneficiarios, facilitan la cofinanciación y el incremento de la inversión en infraestructura rural, y generan un espacio considerablemente mayor en el ámbito de las políticas para la promoción de la causa de los pequeños agricultores. En tercer lugar, el FIDA ha aprendido por experiencia que una mayor selección de países contribuye a la prestación de mejores servicios a todos los Estados Miembros, ya que en cada ciclo los países seleccionados reciben mayores asignaciones que las que recibirían de otro modo, y los países que no acceden a nuevos fondos en un ciclo pueden hacerlo en el siguiente, al tiempo que en el ciclo actual se benefician con el aumento del apoyo a la ejecución para las operaciones en curso. De hecho, la reducción del número de países que reciben nueva financiación no implica de ningún modo dejar a ningún país de lado, porque todos los países activos y que cumplan los requisitos continuarán recibiendo apoyo del Fondo por lo que respecta a la supervisión continua de la cartera, el intercambio de conocimientos, la actuación normativa y la prestación de servicios no crediticios.
55. Para la FIDA11 se seleccionarán aproximadamente 80 países<sup>46</sup> para recibir una asignación con arreglo al PBAS. Esta selección se hará de modo transparente en función de los criterios que se mencionan a continuación, que respetan la universalidad del FIDA y la equidad del sistema, además de ofrecer incentivos al mejor uso de los recursos proporcionados.
- a) Focalización estratégica: al inicio del ciclo del PBAS se contará con una estrategia nacional válida (un Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP) o una nota sobre la estrategia en el país). Con ello se garantizará que los países que reúnen los requisitos tengan una visión estratégica madura de cómo utilizar los recursos del FIDA y estén preparados para comenzar a tratar cuestiones operacionales concretas. La

<sup>43</sup> Evaluación a nivel institucional del sistema de asignación de recursos basado en los resultados del FIDA (documento EB 2016/117/R.5). En los últimos ciclos del PBAS, cerca del 20 % de los países que recibieron una asignación inicial no la utilizaron, por lo que ha sido necesario realizar reasignaciones a la mitad del ciclo y eso reduce la previsibilidad y transparencia del PBAS.

<sup>44</sup> El tamaño promedio de las operaciones del FIDA seguirá estando acorde con el enfoque operacional que aplica.

<sup>45</sup> Grupo de Evaluación Independiente del Grupo del Banco Mundial (2016): *Behind the Mirror: A Report on the Self-Evaluation Systems of the World Bank Group*, Washington, D.C., Grupo del Banco Mundial. Gohou, G. y I. Soumaré (2010): *The Impact of Project Cost on Aid Disbursement Delay: The Case of the African Development Bank*, BAfD.

<sup>46</sup> Si bien esta cifra es menor que el número de países que han recibido asignaciones en los últimos ciclos, se ajusta aproximadamente al número de países que efectivamente han utilizado esas asignaciones.

preparación de los países para elaborar nuevos proyectos es, por tanto, esencial para que se puedan vincular las asignaciones del PBAS con la planificación y la ejecución de la cartera de proyectos en tramitación.

- b) Capacidad de absorción: en todas las operaciones en un país que lleven en vigor más de un año se habrán efectuado desembolsos por lo menos una vez en los 18 meses anteriores. Gracias a este criterio, se verificará de forma práctica la capacidad de absorción, y el Fondo podrá organizar mejor los nuevos diseños de proyectos con las actividades no crediticias y de apoyo a la ejecución.
  - c) Sentido de apropiación: ningún préstamo aprobado estará pendiente de firma más de 12 meses. Esta medida garantiza que existan un sentido de apropiación y un compromiso suficientes para facilitar la utilización de los recursos del FIDA.
56. Estos criterios se aplicarán de modo que todos los PBI tengan la posibilidad de acceder a recursos nuevos, en cumplimiento del compromiso de que nadie se quede atrás. La lista de países que reúnen los requisitos necesarios se elaborará antes de la FIDA11. La dirección puede decidir junto con los prestatarios que reúnen los requisitos posponer su inclusión hasta el siguiente ciclo. Un aspecto importante es que ninguno de los criterios penaliza a ningún grupo de países y que todos son aplicables, ya que hay un conjunto de pasos claros para que todos los países puedan acceder a un apoyo adicional.

#### Asignación de recursos basada en los resultados

57. Una vez que la dirección seleccione los países, los recursos se asignarán con arreglo al PBAS revisado. Para la FIDA11, el PBAS se actualizó<sup>47</sup>. Las mejoras comprenden la inclusión de una fórmula revisada y un aumento de las asignaciones mínimas de USD 3 millones a USD 4,5 millones por ciclo. Los cambios contribuyen a la gobernanza y la transparencia del proceso de asignación, y fortalecen la atención a la pobreza rural del componente de la fórmula relativo a las necesidades de los países, en particular mediante la inclusión de medidas de la vulnerabilidad y la pobreza multidimensional que son sumamente pertinentes a las prioridades y el mandato específicos del Fondo, al incorporar la variable del Índice de Vulnerabilidad del FIDA (IVF). El resultado general de estos cambios es el aumento de la proporción de recursos del PBAS destinada a los países con las situaciones de mayor fragilidad (PSMF), los PBI y otros grupos de países vulnerables, como, por ejemplo, los países menos adelantados (PMA)<sup>48</sup>, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID).

<sup>47</sup> Véase el documento EB 2017/121/R.3. Las mejoras al PBAS se aprobaron teniendo en cuenta que el FIDA se encuentra en un punto de inflexión y que la FIDA11 será un período de transición. Si bien los cambios se ajustan al modelo operacional y a la estrategia financiera para la FIDA11, la fórmula volverá a revisarse en función de la evolución de la estrategia de obtención de empréstitos del Fondo. En adelante será fundamental velar por que el mecanismo de asignación de recursos sea coherente con el tipo de fondos a los que puede acceder.

<sup>48</sup> El FIDA no tiene una meta concreta para la asignación de recursos a los países menos adelantados, pero se ha comprometido a incrementar los recursos para este grupo de países durante cada uno de los ciclos de reposición. En su 35º período de sesiones, el Consejo de Gobernadores respaldó el Programa de Acción en favor de los países menos adelantados para el decenio 2011-2020 (el Programa de Acción de Estambul) (documento GC 35/L.11) (Resolución 170/XXXV), y el FIDA informa periódicamente sobre su labor en estos países por conducto del RIDE. Como grupo, estos países tienen el menor índice de desarrollo y la mayor incidencia de pobreza; la proporción de la población que vive en condiciones de pobreza extrema es el doble que en los países desarrollados en su conjunto (RIDE de 2016). El FIDA trabaja conjuntamente con el Alto Representante de las Naciones Unidas para los Países Menos Adelantados, los Países en Desarrollo Sin Litoral y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo, y con el Grupo Consultivo Interinstitucional para los países menos adelantados.



58. La inclusión del IVF garantiza que las asignaciones del PBAS contribuyan a la incorporación sistemática de las cuestiones prioritarias. La nutrición, las cuestiones de género, los jóvenes y el cambio climático, establecidos como temas prioritarios para la FIDA11, están presentes en la mayoría de los programas en los países. Dado el modelo operacional del Fondo, la mejor manera de obtener resultados en estas esferas es ejerciendo influencia sobre el “desempeño” de toda la cartera mediante la incorporación sistemática. Este enfoque conduce en última instancia a un impacto mayor y más duradero con menores costos en general. La inclusión de la variable del IVF en la fórmula del PBAS permite que las asignaciones sean más sensibles a las necesidades y vulnerabilidades de los países en relación con la nutrición, las cuestiones de género, los jóvenes y el cambio climático. De este modo, se garantiza que la canalización de los recursos de la reposición a través del PBAS constituya un modo adecuado de financiar estos temas prioritarios.
59. Las condiciones en las cuales cada país puede acceder a los recursos que se le asignan se determinan con arreglo a las Políticas y Criterios en materia de Financiación del FIDA. Las condiciones de los préstamos a los países se determinan principalmente en función de los ingresos per cápita, pero también se toman en cuenta otros criterios tales como la sostenibilidad de la deuda. El FIDA debe facilitar las transiciones derivadas de los cambios en los niveles de los ingresos per cápita de forma dinámica, pero sin crear incertidumbre ni reaccionar exageradamente ante las tendencias a corto plazo. La Consulta subrayó la importancia de establecer un marco de transición adecuado para evitar cambios abruptos de las condiciones de los préstamos y acompañar de modo más eficaz a los países en su desarrollo. [En diciembre de 2017, la Junta Ejecutiva examinó el enfoque vigente en materia de transición y acordó que se formulara un marco de transición revisado, cuya presentación a la Junta se previó para septiembre de 2018. Este proceso tomará en cuenta los resultados del actual proceso de reforma de la estructura financiera del FIDA, por ejemplo, en relación con la posibilidad de acceder a los empréstitos de mercado.]
60. A continuación se ofrece información detallada sobre el modo en que el marco de asignación de recursos de la FIDA11 toma en cuenta las diferencias en los contextos nacionales.
- a) Países de bajos ingresos, de ingresos medianos bajos y de ingresos medianos altos. La dirección asignará el 90 % de los recursos procedentes de la AOD<sup>49</sup> a los PBI y los PIMB que sean seleccionados para recibir asignaciones en la FIDA11. El 10 % restante de estos recursos se destinará a los PIMA seleccionados. Los recursos tomados en préstamo se utilizarán para financiar el resto del programa de préstamos y donaciones total. El hecho de que se dé prioridad a los países más pobres para la asignación de la AOD es coherente con la necesidad de canalizar los recursos ofrecidos en condiciones más favorables a los países con mayores necesidades y menos capacidad para movilizar otros recursos, sin dejar de retener una parte de la AOD del FIDA para atender las necesidades diversas y específicas de los PIMA<sup>50</sup> (con respecto a África Subsahariana se han asumido otros compromisos, véase el recuadro 2 a continuación). Dado que la FIDA11 es un período de transición durante el cual los empréstitos se incorporarán plenamente a la estrategia financiera por primera vez, se aplicará cierta flexibilidad a estos porcentajes de

<sup>49</sup> Los recursos procedentes de la AOD comprenden las contribuciones a los recursos básicos y contribuciones complementarias no sujetas a restricciones, los reembolsos y el interés recibido por el préstamo de estos recursos [así como el componente de donación de los préstamos de asociados en condiciones favorables].

<sup>50</sup> Naciones Unidas (2015): *Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo*, Nueva York, Naciones Unidas.

asignaciones<sup>51</sup>. Con el tiempo, a medida que el Fondo vaya obteniendo un acceso cada vez más fiable a los recursos tomados en préstamo, y la disponibilidad de fondos para todos los grupos de países aumente, se prevé que la parte de la AOD asignada a los PBI y los PIMB aumentará.

- b) Situaciones de mayor fragilidad. Según lo que ha determinado el FIDA, aproximadamente entre un 25 % y un 30 % de los recursos de la AOD se destinarán a las situaciones de mayor fragilidad, pudiendo pertenecer a cualquier nivel de ingresos. Asimismo, los cambios en la fórmula del PBAS generan un aumento del porcentaje de recursos del PBAS asignado a estos países estimado en 17 % que, combinado con el aumento del programa de préstamos y donaciones a USD 3 500 millones, daría lugar a un aumento total en la financiación para las situaciones de mayor fragilidad superior al 25 %<sup>52</sup>. Este incremento se ajusta a la nueva estrategia del FIDA para las situaciones de mayor fragilidad, que hace hincapié en la necesidad de incrementar significativamente los recursos asignados a estos países. Asimismo, la incorporación de la variable del IVF a la fórmula del PBAS garantiza que las asignaciones de recursos sean sensibles a muchos de los factores causantes de la fragilidad, y que respondan a los cambios en esta materia<sup>53</sup>. Al mismo tiempo, la dirección reconoce la importancia de evaluar sistemáticamente la capacidad de absorción y, cuando sea necesario, poner límites máximos a las asignaciones con arreglo al PBAS; en ocasiones, los proyectos más pequeños y sencillos pueden resultar más adecuados para las situaciones de mayor fragilidad.
- c) Pequeños Estados insulares en desarrollo. El FIDA reconoce los desafíos específicos que enfrentan estos países para acceder a la financiación privada externa, e incluso a la financiación para el desarrollo en condiciones favorables, para poder garantizar la seguridad alimentaria y el empleo de los pequeños agricultores y los pescadores. Los PEID presentan gran vulnerabilidad al cambio climático y una exposición constante a las amenazas y los desastres naturales relacionados con el clima. Las dificultades se ven agravadas por el aislamiento y la dispersión geográfica. Las intervenciones del FIDA en estos países se guían por el documento titulado "Approach in Small Island Developing States: A global response to island voices for food security" ("Enfoque del FIDA en los pequeños Estados insulares: una respuesta mundial a los llamamientos de las islas para mejorar la seguridad alimentaria"). Asimismo, se aplica la Modalidades de Acción Acelerada para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo<sup>54</sup> en particular en relación con la atención de los problemas ambientales y el fomento de la resiliencia ante el cambio climático, el apoyo a la producción agrícola y pesquera sostenibles, y el aumento del acceso a los mercados. En la FIDA11, los PEID se beneficiarán con un aumento de la asignación mínima con arreglo al PBAS de USD 3 millones a USD 4,5 millones y la incorporación del IVF. En total, con un programa

<sup>51</sup> Todas las metas relativas a la asignación de recursos están sujetas a la consecución de la meta relativa al programa de préstamos y donaciones con un máximo del 50 % de apalancamiento de las contribuciones a la reposición.

<sup>52</sup> Las cifras pueden variar en función de la composición de la lista de Estados con situaciones de fragilidad y con situaciones de mayor fragilidad.

<sup>53</sup> Ndikumana, L. (2015): *The Role of Foreign Aid in Post-Conflict Countries*, Massachusetts, Estados Unidos, Universidad de Massachusetts. El autor sostiene que la ayuda que es sensible a las condiciones de fragilidad es particularmente eficaz. En el examen de mitad de período de la AIF-17 correspondiente se señala que la eficacia aumenta con la intensificación del apoyo. Véase: AIF (2015): "IDA17 Mid-Term Review: Strengthening Support to Fragile and Conflict-Affected States – Progress Report 15".

<sup>54</sup> Naciones Unidas (2014): *Samoa Pathway: UN System Implementation Matrix*, Nueva York, Naciones Unidas. Véase: [http://www.sids2014.org/content/documents/612SAMOA%20Pathway%20Implementation%20matrix\\_UN%20system.pdf](http://www.sids2014.org/content/documents/612SAMOA%20Pathway%20Implementation%20matrix_UN%20system.pdf) y SIDS Action Platform [www.sids2014.org/index.php?page=view&type=66&nr=273&menu=1602&template=937](http://www.sids2014.org/index.php?page=view&type=66&nr=273&menu=1602&template=937).

de préstamos y donaciones de USD 3 500 millones, se prevé que la financiación total para estos países con arreglo al PBAS aumentará un 28 %. La labor del Fondo de Financiación para Remesas (FFR) para reducir el costo de envío de dinero también beneficia a estos países, para los cuales las remesas representan el 45 % de la financiación externa<sup>55</sup>.

#### Recuadro 2

#### Especial atención del FIDA a África Subsahariana

**Si bien la pobreza extrema y el hambre son problemas mundiales, las dificultades que enfrenta África Subsahariana requieren especial atención.** Los países de África Subsahariana no solo tienen más probabilidades de estar clasificados en niveles de ingresos más bajos (PBI y el intervalo inferior de los PIMB), sino que también se encuentran entre los más vulnerables (según el IVF) y los porcentajes de la población que vive en condiciones de pobreza extrema y de subalimentación en las zonas rurales son mucho más elevados. Para hacer realidad los ODS, es necesario desplegar esfuerzos concertados en esta región.

**Por tanto, en el período de la FIDA11 el Fondo continuará destinando aproximadamente el 45 % de los recursos de la AOD a los países de África Subsahariana y el 50 % a África en general.** Con estos recursos, contribuirá a financiar la ejecución de los planes nacionales de inversiones en el sector agrícola y en la seguridad alimentaria en los distintos países, el Programa General para el Desarrollo de la Agricultura en África y la Declaración de Malabo sobre la Aceleración del Crecimiento y la Transformación de la Agricultura en pro de la Prosperidad Común y la Mejora de los Medios de Vida. Al mismo tiempo, favorecerá el fortalecimiento de las asociaciones con la Unión Africana y la Nueva Alianza para el Desarrollo de África con el fin de alcanzar los objetivos de la Agenda 2063. El programa regional de donaciones del FIDA y las iniciativas financiadas con fondos suplementarios también contribuyen a la intervención a nivel regional, por ejemplo, a través del Programa de Apoyo a las Organizaciones Campesinas en África, y el respaldo a la Alianza para una Revolución Verde en África y el Foro de la Revolución Verde Africana.

#### Enfoque sectorial y grupos objetivo de proyectos

61. El FIDA mantendrá su enfoque sectorial y trabajará en asociación con otras partes para impulsar una transformación rural más amplia. Al enfocar las intervenciones teniendo en cuenta la ventaja comparativa del FIDA se garantiza el uso eficaz de sus recursos escasos<sup>56</sup>. El objetivo general de desarrollo del Fondo —consagrado en su Marco Estratégico<sup>57</sup>— se lleva a cabo principalmente por medio de proyectos centrados en la agricultura, el desarrollo de las empresas rurales, la infraestructura rural y los servicios financieros rurales. Estas cuatro esferas, combinadas, concentraban alrededor del 70 % de los gastos totales del FIDA entre 2010 y 2015. El FIDA reconoce también el carácter central de las TIC para promover una transformación rural sostenible e inclusiva<sup>58</sup> y en el transcurso de 2018 desarrollará una estrategia específica de TIC aplicadas al desarrollo. El Fondo procurará aumentar las inversiones en tecnologías agrícolas y TIC a fin de elevar los rendimientos, mejorar la calidad y disminuir las pérdidas y el desperdicio de alimentos a lo largo de las cadenas de valor. Las TIC pueden servir también para corregir las asimetrías de información, facilitar el acceso a la financiación y empoderar a los productores en pequeña escala y a los jóvenes empresarios agrícolas. Por medio de asociaciones el FIDA atraerá inversiones públicas y privadas para apoyar medidas que resulten esenciales para la transformación rural, pero que están fuera del ámbito de su mandato o de su ventaja comparativa.
62. El FIDA continuará centrando su labor en su grupo objetivo compuesto por personas que viven en condiciones de pobreza extrema y que tienen el potencial de beneficiarse de un mejor acceso a activos y oportunidades para dedicarse a actividades agrícolas productivas y tareas

<sup>55</sup> OCDE (2014): SIDS Briefing Note, OCDE.

<sup>56</sup> Informe sobre el desarrollo rural 2016: fomentar la transformación rural inclusiva.

<sup>57</sup> Objetivo de desarrollo del FIDA: lograr que la población rural salga de la pobreza y alcance la seguridad alimentaria a través de unos medios de vida remunerativos, sostenibles y resilientes.

<sup>58</sup> Para encontrar otros ejemplos de cómo el FIDA ha estado fomentando el uso de las TIC en la agricultura véase: Hougbo, G. F. (2017): "Ending Hunger, Achieving Food Security, Improving Nutrition, and Promoting Sustainable Agriculture," en #CT4SDG > Fast-forward progress: Leveraging tech to achieve the global goals, Unión Internacional de Telecomunicaciones.

rurales generadoras de ingresos, con especial atención en los agricultores en pequeña escala y sin acceso a la tierra, los pueblos indígenas, las minorías étnicas y otras comunidades desfavorecidas<sup>59</sup>. En el Marco Estratégico del FIDA se incluyen también a las víctimas de desastres naturales y conflictos dentro del grupo objetivo del FIDA y se reconoce que apoyar a estas personas es parte indispensable de la función del FIDA de fomentar la transformación inclusiva y de que nadie se quede atrás. Durante la FIDA11 se hará considerable hincapié en las mujeres a fin de abordar la diferencia de productividad entre hombres y mujeres, la cual afecta a la productividad general y a la igualdad de género<sup>60</sup>, y en los jóvenes, a fin de afrontar los desafíos planteados por el desempleo juvenil en las zonas rurales y proporcionar alternativas a la migración.

63. Unos mecanismos de focalización eficaces a nivel de los proyectos garantizarán que el FIDA llegue a las personas más pobres y afectadas por mayor inseguridad alimentaria de las zonas rurales. En vista de la recomendación sobre focalización incluida en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2016, se prestará más atención a la pobreza y a su análisis al diseñar los proyectos. Asimismo, el diseño, la ejecución y el seguimiento de los proyectos se harán de tal manera que estos contengan estrategias de focalización flexibles, apropiadas a grupos objetivo diferentes y a los contextos cambiantes de los países<sup>61</sup>. Esto permitirá en los PIMA con importantes focos de pobreza, o en aquellos que experimentan lo que se conoce como la “trampa de los ingresos medianos”, que el FIDA centre su labor eficazmente en la población rural pobre de las regiones más pobres. La dirección también revisará sus directrices operacionales en materia de focalización a fin de fortalecer la atención en los jóvenes y hará frente de manera más explícita al problema del trabajo infantil en la agricultura<sup>62</sup>.
64. El FIDA continuará haciendo hincapié en el empoderamiento de sus grupos objetivo. Al fortalecer la capacidad de los grupos más pobres y marginados para forjarse unos medios de vida sostenibles, los proyectos del FIDA promueven su derecho a los alimentos como un componente esencial de la transformación rural inclusiva. En ello se sustenta el enfoque del FIDA centrado en las personas<sup>63</sup>. Entre las medidas concretas que se aplicarán para promover el empoderamiento se pueden mencionar: i) fortalecer el apoyo a la seguridad de la tenencia de la tierra y los recursos naturales aprovechando la activa participación del FIDA en los procesos normativos mundiales relacionados<sup>64</sup>, y ii) sacar partido del lugar que ocupa el Fondo como uno de los mayores promotores a nivel mundial de la microfinanciación agrícola y rural a fin de fomentar la inclusión financiera. Una labor más intensa encaminada a aprovechar las remesas y las inversiones procedentes de la diáspora permitirá crear más oportunidades para los jóvenes y romper el ciclo de la migración (véase el recuadro 3).

<sup>59</sup> Política del FIDA de focalización en los pobres de las zonas rurales (documento EB 2006/88/R.2/Rev.1)

<sup>60</sup> Peterman, A., J. Behrman y A. Quisumbing (2014): “A Review of Empirical Evidence on Gender Differences in Non-land Agricultural Inputs, Technology, and Services in Developing Countries”, en *Gender in Agriculture*, ed. A. Quisumbing et al., Dordrecht: Springer Netherlands, págs. 145-186.

<sup>61</sup> Los principales factores que contribuyen a reducir el trabajo infantil son el aumento de los ingresos de los hogares y la disminución de la vulnerabilidad, junto con un mejor acceso a la educación y la protección social. Véase: Grupo del Banco Mundial (2017): *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs*, Grupo del Banco Mundial.

<sup>62</sup> Se estima que el 60 % del trabajo infantil se concentra en la agricultura, afectando a alrededor de 98 millones de niños. Véase, por ejemplo: FAO (2017): *Child Labour in Agriculture in Protracted Crises, Fragile and Humanitarian Contexts*, Nota de orientación de la FAO (versión experimental), FAO, Roma. Disponible en: [www.fao.org/3/a-i7403e.pdf](http://www.fao.org/3/a-i7403e.pdf).

<sup>63</sup> En consonancia con FAO (2005): *Directrices voluntarias en apoyo de la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada en el contexto de la seguridad alimentaria nacional: el derecho a la alimentación*, FAO, Roma.

<sup>64</sup> En 2018 el FIDA presidirá el Grupo de trabajo de los donantes sobre la tenencia de la tierra. El FIDA también incluyó la seguridad de la tenencia como el primero de los nuevos indicadores básicos del RIMS (indicador 1.1.1) aprobados por la Junta Ejecutiva en 2017 (EB 2017/120/R.8).

## Recuadro 3

**Migración y remesas**

**Actualmente existen en el mundo 244 millones de migrantes internacionales y 763 millones de migrantes internos.** Aunque la emigración puede traer beneficios tales como los flujos de remesas y la transferencia de habilidades, a menudo representa una pérdida en cuanto al trabajo productivo y la juventud que se necesitan para impulsar la transformación rural.

**En África Subsahariana, la emigración de las zonas rurales se ve impulsada principalmente por la falta de oportunidades en los lugares de origen, más que por la existencia de mayores oportunidades en otros sitios.** Se observa también una gran incidencia de la **migración por situaciones de dificultad**, lo que refleja no solo la falta de oportunidades productivas, sino también situaciones de fragilidad, conflictos y cambios en las condiciones climáticas\*.

**Tanto en las zonas rurales como urbanas se necesita que los jóvenes puedan vivir en paz y tengan acceso a oportunidades productivas.** Particularmente, se deberá encontrar una solución a la inseguridad alimentaria y la falta de empleo o de oportunidades empresariales a fin de crear las condiciones que permitan hacer realidad la visión del FIDA para los jóvenes rurales, esto es, darles la esperanza de concretar sus aspiraciones de una vida mejor en el seno de sus comunidades\*\*.

**La migración y las remesas pueden contribuir significativamente a la consecución de los ODS.** En 2016, las remesas enviadas en todo el mundo a los PBI y los PIM alcanzaron la cifra de USD 455 000 millones, el triple del monto de la AOD. Alrededor del 40 % de las remesas se envía a zonas rurales, donde permiten a las familias de los migrantes obtener alimentos, acceder a la educación y la salud e invertir en actividades productivas. Los hogares receptores de remesas registran en consecuencia una menor mortalidad infantil, índices más altos de matriculación escolar y una menor incidencia del trabajo infantil\*\*\*.

**El impacto de la migración y las remesas en el desarrollo solo puede materializarse por completo si se coordina con políticas y prioridades del sector público coherentes y va acompañando de iniciativas del sector privado.** El FIDA cumple una función fundamental en el diálogo mundial sobre políticas en materia de migración, desarrollo y remesas. Es miembro del Grupo Mundial sobre Migración y de la Alianza Mundial para la Inclusión Financiera, contribuye a los debates del Grupo de los Siete (G7) y del G20, y desde 2006 acoge al FFR, una iniciativa de partes múltiples financiada por el FIDA junto con la UE y los gobiernos de España y Luxemburgo, en asociación con el CGAP, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización y el Banco Mundial. El FIDA está contribuyendo a las consultas para establecer el Pacto Mundial para una Migración Segura, Ordenada y Regular, cuya aprobación por la Asamblea General de las Naciones Unidas se prevé para 2018.

**Durante la FIDA11 el Fondo se propone:**

- continuar fortaleciendo su actuación mundial en el ámbito de las cuestiones relacionadas con la migración y el desarrollo y, en particular, las remesas y la facilitación de las inversiones procedentes de la diáspora;
- intensificar su labor para garantizar que la migración contribuya al desarrollo de las zonas rurales de los países de origen, procurando al mismo tiempo que la migración sea siempre una elección y no una necesidad, e
- integrar cada vez más en sus operaciones los enfoques que tienen en cuenta las remesas, las cuestiones de género y la migración, y las inversiones agrícolas procedentes de la diáspora, a fin de reducir los costos de las remesas, fomentar la inclusión financiera y apoyar el empleo juvenil.

\* PMA (2017): *Los orígenes del éxodo: inseguridad alimentaria, conflictos y migración internacional*. Disponible en: [https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-000020980/download/?\\_ga=2.41871719.49460620.1505377889-846268559.1505377889](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-000020980/download/?_ga=2.41871719.49460620.1505377889-846268559.1505377889).

\*\*Marco Estratégico del FIDA (2016-2025).

\*\*\*FIDA (2017): *Remittances, investments and the Sustainable Development Goals – Recommended Actions*, Roma. Disponible en: [www.ifad.org/documents/10180/cdc84bb8-a1a0-4be5-8bf4-8040ec2cd992](http://www.ifad.org/documents/10180/cdc84bb8-a1a0-4be5-8bf4-8040ec2cd992).

- C. Utilización de recursos: realizar la labor de desarrollo de manera diferente
65. El FIDA debe utilizar sus recursos con mayor agilidad y de manera más sensible al contexto a fin de lograr los resultados deseados para sus grupos objetivo. Al respecto, el FIDA realizará cambios concretos a su manera de realizar la labor de desarrollo, en sintonía con el pensamiento actual en torno a la eficacia de las actividades de desarrollo. Ello incluirá la adopción de nuevos paradigmas que hagan hincapié en la importancia de abordar con agilidad los problemas definidos en el plano local, reunir información sobre los resultados y

adaptar los proyectos en consecuencia<sup>65</sup>. Estos cambios posibilitarán que el FIDA, en su calidad de IFI y de organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas, se convierta en un actor todavía más pertinente, ágil, eficaz y eficiente dentro de ese sistema. Una serie de reformas promulgadas durante la FIDA10 ya permiten al FIDA aplicar muchos de los atributos de este enfoque, pero se necesitan otras que lo adopten plenamente.

66. Un programa de préstamos y donaciones y un programa de trabajo más cuantiosos tendrán que sostenerse en una organización eficiente y eficaz que centre su atención en la ejecución de los programas, los resultados y el impacto. Alcanzar la excelencia en las operaciones, el objetivo central de la labor del FIDA en materia de excelencia operacional (OpEx), es una condición previa para poder obtener mayores y mejores resultados y para amplificar el impacto del FIDA y ampliar su escala. La OpEx tiene por objeto establecer al FIDA como actor de primer orden durante todo el ciclo de los proyectos, desde la selección del proyecto, hasta su diseño y ejecución y la presentación de informes de resultados. La labor engloba a todas las funciones esenciales del FIDA: desde las funciones tradicionales, como el diseño de proyectos, el apoyo a la ejecución y el seguimiento y la evaluación (SyE), hasta las nuevas funciones que se han incorporado recientemente, como la actuación normativa, la gestión de los conocimientos y la evaluación del impacto. Su realización permitirá crear las condiciones propicias para renovar e innovar en materia de productos y procesos, tanto internamente como a través de asociaciones.
67. La sección a continuación se organiza en torno a un conjunto de temas que resultan prioritarios para realizar la labor de desarrollo de manera diferente y alcanzar excelencia en las operaciones. Estos son: i) el aumento de la capacidad para comprender los países y actuar en ellos; ii) unas operaciones flexibles y específicas; iii) la agilidad en la ejecución; iv) la incorporación sistemática de aspectos relacionados con la nutrición, las cuestiones de género, los jóvenes y el cambio climático; v) las sinergias entre las actividades crediticias y las actividades no crediticias, en particular, aprovechar las asociaciones y como medio para adecuar las operaciones a los contextos nacionales, y vi) la actuación a nivel mundial.
- Aumento de la capacidad para comprender los países y actuar en ellos
68. A fin de poner en marcha las mejoras previstas de su modelo operacional, el FIDA fortalecerá el modelo basado en el país con un ímpetu renovado. El modelo basado en el país exige flexibilidad, mecanismos de prestación de la ayuda que faciliten el sentido de apropiación por parte de los países y sobre todo, la creación de formas más eficaces de asociación entre un amplio abanico de partes interesadas y gobiernos que asuman la responsabilidad que les compete. En el nuevo modelo del FIDA basado en el país, las funciones de gestión de proyectos son tan solo una parte de un tipo de asociación más amplia con los gobiernos y otros interesados. Según este modelo, cada oficina del FIDA en el país estará a cargo de un director en el país, lo cual representa una evolución con respecto a la función actual del gerente del programa en el país (GPP). Aunque las operaciones seguirán revistiendo la máxima importancia, la principal función del director en el país será la de crear sinergias entre las actividades crediticias y las actividades no crediticias, en particular por medio de la actuación normativa y el fomento de las asociaciones. Se plantea también la necesidad de repartir más las tareas de diseño, ejecución y supervisión, y de una delegación de facultades

<sup>65</sup> Andrews, M., L. Pritchett y M. Woolcock (2012): *Escaping Capability Traps Through Problem-Driven Iterative Adaptation (PDIA)* – Documento de trabajo 299, Washington D. C., Center for Global Development; Bain, K. A., D. Booth y L. Wild (2016): *Doing Development Differently at the World Bank: Updating the Plumbing to Fit The Architecture*, Londres, Instituto de Desarrollo de Ultramar; Booth, D., D. Harris y L. Wild (2016): *From Political Economy Analysis to Doing Development Differently: A Learning Experience*, Londres, Instituto de Desarrollo de Ultramar.

más eficaz en estos ámbitos, sin que ello implique diluir las responsabilidades individuales. La dirección del FIDA está revisando la estructura organizativa del Fondo con miras a fortalecer la capacidad de prestar servicios de alta calidad que combinen soluciones locales pertinentes con conocimientos mundiales. También está analizando cuidadosamente formas posibles de facilitar la evolución de la función de GPP. El rumbo es claro, aunque es necesario ultimar los detalles, ensayar las distintas las opciones y ejecutar aquellas que hayan obtenido resultados satisfactorios.

69. Al finalizar el período de la FIDA11, el centro de gravedad del Fondo se habrá trasladado a las oficinas del FIDA en los países y los centros regionales. La mayoría de los principales productos y servicios se planificarán, prepararán y ofrecerán en los ámbitos subregional y nacional<sup>66</sup>. Para ello será necesario realizar ajustes en los procesos operacionales internos, en particular los de la Sede, a fin de disponer de la supervisión interna y la gestión del riesgo adecuadas. La dirección propone adoptar las siguientes medidas durante el período de la FIDA11:
- a) Intensificar la descentralización a fin de alcanzar 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 respecto de sus propios programas de desarrollo, una mejor armonización de las intervenciones del Fondo con las prioridades de los países y una coordinación más estrecha con donantes y asociaciones de múltiples interesados, en consonancia con los compromisos internacionales y como parte de una nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en el país. Ello requerirá: descentralizar totalmente la función de director en el país antes de finales de 2018; contratar a un número reducido de expertos locales en esferas técnicas esenciales tales como adquisiciones y contrataciones y gestión financiera, SyE y en los ámbitos de incorporación sistemática (la nutrición, las cuestiones de género, los jóvenes y el cambio climático), y redistribuir algunos de los puestos ubicados en la Sede a fin de crear capacidad en los centros regionales y dotar al personal de los conocimientos especializados necesarios para prestar respaldo técnico a los programas en los países.
  - b) Revisar el Marco de Delegación de Facultades a fin de garantizar procesos administrativos y operacionales más rápidos, empoderar al personal y favorecer la rendición de cuentas, sobre la base de algunas experiencias piloto en curso. En consonancia con otras IFI, un Marco de Delegación de Facultades revisado podría facilitar también la transferencia a las oficinas del FIDA en los países de algunas decisiones operacionales básicas como la concesión de prórrogas cortas a proyectos o reasignaciones mínimas de fondos, sujetas al cumplimiento de las garantías apropiadas. Al revisarse el Marco se evaluará el entorno de control y las medidas necesarias para garantizar el control adecuado de los riesgos fiduciarios.
  - c) Establecer procedimientos modificados de supervisión y apoyo a la ejecución que impliquen reemplazar gradualmente la supervisión y el apoyo a la ejecución por medio de misiones, por una supervisión continua desde las oficinas del FIDA en los países. Esta medida armoniza la función del FIDA durante la ejecución de los proyectos con el paradigma actual de las actividades de desarrollo y centra la atención en los resultados, la rendición de cuentas, las asociaciones y el fortalecimiento de la capacidad.

---

<sup>66</sup> Plan de Descentralización Institucional del FIDA (documento EB 2016/119/R.11)

## Operaciones flexibles y específicas

70. La variedad de necesidades exige que el FIDA responda con flexibilidad a los problemas específicos de los países. Si bien se ha determinado la necesidad de que el FIDA colabore con países en desarrollo de las diferentes categorías de ingresos, así como la de contar con un marco de transición claro para acompañar a estos países en sus diversas vías de desarrollo, se debe reconocer que dentro de cada categoría, los contextos de los países pueden variar casi tanto como de una categoría a otra, y por tanto no sería pertinente, desde el punto de vista operacional, que hubiera un “paquete” integral único de medidas para cada grupo de países. Las estrategias del FIDA en los países aportan las bases para evaluar los instrumentos, los enfoques o las esferas temáticas que más se adecuan a los países o que estos más requieren, y para garantizar la plena armonización con las prioridades y estrategias nacionales.
71. Un diseño y una ejecución centrados en necesidades específicas comienzan con una estrategia en el país clara. En cada COSOP se incluye la estrategia operacional para la ejecución de las inversiones del FIDA durante un período determinado en apoyo de la consecución de resultados de desarrollo concretos. Estas estrategias proporcionan el marco con el cual evaluar la justificación y la idoneidad de las actividades que se realizan como parte de proyectos y de otras actividades. Durante la FIDA10 se reforzaron los procedimientos operacionales sobre estrategias en los países y cada uno de los países que reciba financiación del FIDA durante la FIDA11 contará con una estrategia en el país válida. Se harán esfuerzos adicionales para utilizar las estrategias en los países como herramientas en la planificación estratégica, la gestión y el seguimiento de las asociaciones a nivel de los países. Las estrategias servirán también para determinar de forma selectiva los asociados más estratégicos a efectos de movilizar financiación e impulsar la actuación normativa, y la manera más eficaz de colaborar con ellos para alcanzar las metas del país.
72. A fin de mejorar la calidad en las etapas iniciales de cada uno de los proyectos financiados durante la FIDA11, se someterá a una revisión el proceso de examen y aprobación de las operaciones. En el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA<sup>67</sup> se destacaba que, si bien en la mayor parte de los proyectos del Fondo hay muchos elementos para lograr la eficacia de las actividades de desarrollo, los proyectos mismos carecen con frecuencia de un enfoque específico. Aunque se mantendrán los principios de mejora de la calidad y garantía de la calidad independiente, se pondrá en marcha un proceso más ágil que permitirá hacer un seguimiento rápido de los diseños apoyados en datos empíricos y los proyectos de bajo riesgo. Con este proceso simplificado se equilibrará la necesidad de alcanzar una mayor claridad en el momento del diseño, con la de estimular la innovación y permitir la flexibilidad necesaria para adaptar el diseño durante la ejecución del proyecto, en reconocimiento de que los enfoques rígidos no son propicios para lograr resultados. Las listas de comprobación (de la eficacia de las actividades de desarrollo), que fueron aprobadas por la Junta junto con el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo, se incorporarán en este proceso para facilitar la evaluabilidad de los proyectos<sup>68</sup>.

<sup>67</sup> Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA (documento EB 2016/119/R.12)

<sup>68</sup> Para una valoración de la eficacia de las listas de comprobación, véase: Corral, L. R. y N. McCarthy (2017): *Organizational Efficiency or Bureaucratic Quagmire: Do Quality at Entry Assessments Improve Project Performance?*, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo.



### Agilidad en la ejecución

73. Mejorar la agilidad y acelerar el ritmo actual de ejecución son medidas cruciales para optimizar la contribución del FIDA a la consecución de los ODS. En una operación del FIDA, actualmente transcurren 18 meses entre la nota conceptual y la firma del convenio de préstamo, y se necesitan más de ocho años para completar su ejecución. Aunque está previsto que las operaciones aprobadas durante el período de la FIDA11 (2019-2021) se finalicen antes de 2030, en la situación hipotética de que todo siga igual, solo el 45 % de los proyectos aprobados durante la FIDA12 (2022-2024) y ninguno de los proyectos aprobados durante la Decimotercera Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA13) (2025-2027) podrá completarse antes de 2030. Unos períodos de diseño y ejecución de mayor duración pueden facilitar la aplicación de un enfoque basado en las personas, pero a menudo los marcos temporales prolongados son producto de retrasos y reducen la eficiencia de los proyectos. La tardanza en diseñar el proyecto y comenzar las operaciones puede dificultar también la relación del FIDA con el sector privado y con los Estados Miembros cada vez más exigentes respecto de sus asociados para el desarrollo.
74. Durante el período de la FIDA11 se redoblarán los esfuerzos para mejorar la agilidad y acelerar la ejecución y la consecución de los resultados de desarrollo. Ya se está poniendo en práctica un plan de acción integral para acelerar los desembolsos. Durante el período de la FIDA11 se aplicará un segundo conjunto de medidas tendientes a aumentar los incentivos para que los prestatarios y los equipos en los países modifiquen los proyectos de bajo desempeño, finalicen proyectos con problemas crónicos de falta de resultados o amplíen la escala de proyectos que han obtenido resultados satisfactorios por medio de procedimientos más expeditivos. Se prevé lograr lo anterior por medio de procedimientos para la reestructuración de los proyectos, así como aclarando mejor los procedimientos vigentes en materia de cancelaciones y simplificando los procedimientos relativos a la financiación adicional.
75. Se considerará al estado de preparación para la ejecución y la capacidad de absorción factores clave para propiciar un enfoque más ágil y rápido. La preparación y el diseño de los proyectos, en general, y el estado de preparación para la ejecución, en particular, son responsabilidades que recaen en los gobiernos. Al principio del período de la FIDA11, la dirección presentará una propuesta a la Junta Ejecutiva para la creación de un servicio de anticipos para la preparación de proyectos destinado a facilitar que los prestatarios asuman el liderazgo del proyecto y a acelerar el proceso de preparación para la ejecución. El servicio incluirá un mecanismo que permitirá brindar un apoyo más sustancial a los PBI y los PSMF en todo lo relativo a la preparación, puesta en marcha y ejecución del proyecto, ya sea directamente por conducto del FIDA o de asociados. Estos países tal vez necesiten la participación proactiva del FIDA con objeto de garantizar que los proyectos tengan un diseño sólido, basado en intervenciones anteriores sin añadir complejidad, junto con procesos eficientes de desembolso, adquisiciones y contrataciones y ejecución. Los fondos movilizados a través de este servicio se destinarán a apoyar especialmente actividades que contribuyan a fortalecer la capacidad institucional y de gestión de proyectos en situaciones de fragilidad. El objetivo es aumentar la capacidad de absorción y facilitar las inversiones esenciales para crear resiliencia y abordar las causas profundas de la fragilidad. También será de ayuda contar con asociaciones más sólidas sobre el terreno con otros organismos técnicos, en particular con la FAO, por conducto de las cuales se podrá poner a disposición habilidades técnicas de calidad en apoyo de la ejecución.

- Incorporación sistemática de aspectos relacionados con la nutrición, las cuestiones de género, los jóvenes y el cambio climático
76. El FIDA consolidará su posición como organismo líder en los cuatro temas de incorporación sistemática<sup>69</sup>. Durante la FIDA10 se elaboraron planes de acción para la incorporación sistemática de aspectos relacionados con el cambio climático, las cuestiones de género y la nutrición. Durante la FIDA11 continuarán aplicándose estos planes, a los que se introducirán algunas mejoras. Se pondrá en marcha un plan nuevo en materia de cuestiones relacionadas con los jóvenes (véase el cuadro 1 a continuación) y se establecerá además un programa de integración horizontal a fin de aprovechar los vínculos entre los cuatro temas. Muchos de estos vínculos se encuentran ya bien asentados: el empoderamiento de las mujeres, en particular las más jóvenes, es esencial para alcanzar resultados nutricionales adecuados en la infancia y para mejorar la gestión del medio ambiente y sus recursos, habida cuenta de la creciente feminización de las tareas agrícolas. A su vez, unos buenos resultados nutricionales son un pilar fundamental de la salud y el desarrollo físico y cognitivo de los jóvenes, y por tanto de su educación y sus oportunidades laborales futuras. Para la FIDA11, la dirección elaborará un marco integrado específico para la incorporación sistemática de estas esferas y orientaciones prácticas para su aplicación destinada a los equipos de proyectos.
77. La dirección buscará utilizar enfoques ambiciosos y transformadores. Las causas profundas que generan y reproducen los problemas deben abordarse con enfoques transformadores. Estos enfoques, que requieren un conjunto de intervenciones multisectoriales coordinadas a fin de producir grandes cambios, contribuirán a que el FIDA y sus asociados se fijen unas metas más ambiciosas y a generar innovaciones y enseñanzas para el conjunto de la cartera.
78. Las asociaciones tienen un papel decisivo para la incorporación sistemática, y más aún a efectos de la transformación. El FIDA buscará crear asociaciones más sólidas a fin de colaborar en materia de conocimientos y financiación en las esferas de incorporación sistemática. Como consecuencia de la mayor atención que se presta a la nutrición, el FIDA ha comenzado a desempeñar funciones de liderazgo en la gobernanza mundial de cuestiones relativas a la nutrición, incluida la Presidencia del Comité Permanente de Nutrición del Sistema de las Naciones Unidas y la participación activa como miembro del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial. El FIDA respalda importantes iniciativas a nivel

**Recuadro 4**  
**Vínculo entre la integración sistemática y la labor del FIDA con los pueblos indígenas**

El papel que desempeñan los pueblos indígenas en la gestión de los ecosistemas y la protección de la biodiversidad será uno de los pilares centrales del enfoque del FIDA para integrar aspectos relacionados con las esferas de la nutrición, las cuestiones de género, los jóvenes y el cambio climático.

El FIDA apoyará a las comunidades y organizaciones indígenas en sus esfuerzos para mejorar la nutrición y proteger la biodiversidad por medio de sistemas alimentarios tradicionales. En particular, el FIDA valora y respalda a las mujeres indígenas en su papel fundamental de guardianas de la diversidad biológica, transmisoras de conocimientos y cultura y agentes de paz.

La atención especial que el FIDA concede a los pueblos indígenas contribuye a la aplicación de la Declaración de Cancún sobre integración de la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad para el bienestar y de la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, y a avanzar en la incorporación de los enfoques transformadores necesarios para que nadie se quede atrás.

<sup>69</sup> En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Conferencia Río+20), la Asamblea General hizo un llamamiento a las organizaciones de las Naciones Unidas para que "siguieran reforzando la incorporación del desarrollo sostenible en sus respectivos mandatos, programas, estrategias y procesos de adopción de decisiones". Por "incorporación sistemática" se entiende en el FIDA la acción de integrar determinada perspectiva de un tema transversal particular dentro de los principales conceptos, estrategias, opciones para el diseño de proyectos y procesos operacionales, de forma tal que se conviertan en la norma y contribuyan a mejorar la eficacia de las operaciones de inversión. Los principales puntos de entrada para aplicar los principios de incorporación sistemática se encuentran durante el diseño, en los Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (ESAC), en las estrategias de focalización y los procesos de examen, y durante la ejecución.

mundial tales como la Iniciativa en favor de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en África, establecida en el marco de la Conferencia Internacional de Tokio sobre el Desarrollo de África, y ya ha intensificado su colaboración con las Naciones Unidas en países que participan en el Movimiento para el Fomento de la Nutrición y con el Programa de Investigación sobre la Agricultura para la Nutrición y la Salud del Grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales (CGIAR). El FIDA trabaja en estrecha colaboración con ONU-Mujeres y los OSR como parte de un equipo de tareas interinstitucional en apoyo de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, en especial en temas tales como el empoderamiento de las mujeres rurales. Asimismo, el Fondo contribuye a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y colabora estrechamente en procesos del Foro Permanente de las Naciones Unidas para las Cuestiones Indígenas (véase el recuadro 4), el Grupo de Apoyo Interinstitucional sobre Cuestiones de los Pueblos Indígenas y las Conferencias de las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica. En lo que concierne a las cuestiones relacionadas con los jóvenes, el FIDA ya es miembro de la Red Interinstitucional de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Juventud y de la Alianza Internacional de Cooperación sobre el Trabajo Infantil y la Agricultura, y también participa en la Iniciativa del G20 para el empleo de los jóvenes en las zonas rurales.

Cuadro 1

**Incorporación sistemática de aspectos relacionados con la nutrición, las cuestiones de género, los jóvenes y el cambio climático**

| <i>Temas de incorporación sistemática y relación con los ODS</i> | <i>Estado actual y medidas en curso</i>   | <i>Medidas para la FIDA11</i>  |
|--|---|--|
| <b>Nutrición (ODS 2)</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de acción aprobado en 2015</li> <li>Incorporar en el 100 % de los COSOP y en un tercio de los proyectos antes de fines de 2018</li> <li>Fortalecer la capacidad organizativa en materia de agricultura que tiene en cuenta la nutrición</li> <li>Actuación normativa, labor de promoción y conocimientos en favor de la nutrición</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de mitad de período del plan de acción a mediados de 2018</li> <li>Aumentar del 33 % al 50 % el porcentaje de proyectos que tienen en cuenta la nutrición</li> </ul>   |
| <b>Cuestiones de género (ODS 5)</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de acción aprobado en 2016</li> <li>Incorporado en un 100 %, meta del 15 % de proyectos con efectos transformadores en cuanto a las cuestiones de género</li> <li>Ponerse a la cabeza del desarrollo de enfoques innovadores, como los Sistemas de Aprendizaje Activo de Género y las metodologías basadas en los hogares</li> <li>Labor de promoción, asociaciones y gestión de los conocimientos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar al 25 % la meta del porcentaje de proyectos con efectos transformadores</li> <li>Más proyectos transformadores que aborden las causas profundas de la desigualdad de género; garantizar políticas nacionales favorables</li> <li>Nuevo plan de recursos humanos para alcanzar las metas en materia de género y diversidad</li> </ul>   |
| <b>Jóvenes (ODS 8)</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prioridad reconocida en el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025)</li> <li>Ayudado por medio de donaciones y algunos proyectos de inversión</li> <li>Forjar una red de asociados para fomentar la participación de los jóvenes: miembro de la Red Interinstitucional de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Juventud y de la Alianza Internacional de Cooperación sobre el Trabajo Infantil y la Agricultura</li> <li>No es un tema de incorporación sistemática y no existe un plan de acción al respecto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de acción sobre jóvenes listo en el tercer trimestre de 2018, a más tardar</li> <li>Incorporar en el 100 % de los COSOP y el 50 % de los proyectos</li> <li>Actualizar las directrices vigentes sobre focalización</li> <li>Contar con enfoques diferenciados para mujeres jóvenes y hombres jóvenes</li> <li>Fomentar el empleo y las empresas juveniles, diseñar mecanismos financieros para los jóvenes que puedan ofrecerse por medio del SIF</li> <li>Consolidar el papel influyente del FIDA como defensor de los intereses de los jóvenes rurales y establecer un consejo consultivo de la juventud</li> <li>Atención especial al empleo juvenil y rural en la edición de 2019 del Informe sobre el Desarrollo Rural</li> </ul> |

| <i>Temas de incorporación sistemática y relación con los ODS</i> | <i>Estado actual y medidas en curso</i>   | <i>Medidas para la FIDA11</i>   |
|--|---|---|
| <b>Cambio climático (ODS 13)</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de acción aprobado en 2014</li> <li>• Incorporado en un 100 % antes de finales de 2018</li> <li>• Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (ESAC) y análisis del riesgo climático</li> <li>• Movilización de fondos destinados al clima y el medio ambiente</li> <li>• Inversión en gestión del riesgo, seguros, preparación para casos de desastre</li> <li>• Ampliación de escala de prácticas agrícolas y de gestión del agua y la tierra sostenibles</li> <li>• Desarrollo de la capacidad, comunicación y conocimientos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva estrategia sobre el clima y el medio ambiente y nuevo plan de acción</li> <li>• Aumentar la atención en el medio ambiente y en soluciones en materia de adaptación y mitigación que beneficien a todas las partes</li> <li>• Aumentar la movilización de recursos por medio del Fondo Verde para el Clima, el FMAM y la modalidad de las contribuciones complementarias no sujetas a restricciones destinadas a cuestiones climáticas</li> <li>• Apoyar la consecución de las metas de contribuciones determinadas a nivel nacional</li> <li>• Establecer el mecanismo de asistencia técnica relativo al ASAP 2</li> </ul> |
| <b>Integración horizontal</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso por caso</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un marco integral para la incorporación sistemática y orientaciones prácticas para su aplicación destinada a los equipos de proyectos</li> </ul>  |

Sinergias entre las actividades crediticias y las actividades no crediticias

79. El FIDA procurará ampliar las sinergias entre las actividades crediticias y no crediticias. Los proyectos por sí solos no pueden generar una transformación rural sostenible e inclusiva: también reviste suma importancia la actuación normativa a nivel nacional, apoyada por la gestión de los conocimientos y las asociaciones. La actuación a nivel mundial, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular son también componentes cada vez más esenciales de la labor del FIDA como formas de optimizar el impacto. Todas las actividades crediticias y no crediticias del FIDA vendrán respaldadas por un aumento de las inversiones en comunicación estratégica.
80. En la actuación normativa a nivel de los países se combinarán actividades en materia crediticia y no crediticia a fin de ampliar el impacto en el desarrollo. Al aumentar su capacidad para comprender los países y actuar en ellos, el FIDA podrá intensificar considerablemente su actuación normativa en ese plano y contribuir en mayor medida a fortalecer los marcos estratégicos y normativos nacionales. Asimismo, es cada vez más frecuente incorporar objetivos en materia de políticas en los préstamos, a fin de ayudar a los gobiernos a abordar directamente las cuestiones normativas durante el curso de la ejecución de los proyectos<sup>70</sup>. Las conclusiones del Informe de síntesis de evaluación acerca del diálogo sobre políticas del FIDA a nivel de los países se utilizarán para fortalecer la labor en este ámbito durante la FIDA11. También durante la FIDA11 el FIDA se propone incorporar en sus estrategias para los países las recomendaciones en materia de políticas y productos formuladas por el CSA, así como divulgar y aplicar la orientación normativa proporcionada por este comité<sup>71</sup> en el marco de su actuación normativa a nivel de los países.
81. Se actualizará la estrategia de gestión de los conocimientos del FIDA a fin de fortalecer la capacidad del Fondo de generar, gestionar, utilizar y divulgar conocimientos en todos los niveles. Para ello se necesitará recurrir a un enfoque de la gestión de los conocimientos integrado en todos los ámbitos de

<sup>70</sup> Según datos de AidData (2015), el FIDA era considerado por los gobiernos uno de los asociados más útiles a la hora de poner en práctica reformas.

<sup>71</sup> Por ejemplo: FAO (2012): *Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional*, Roma, FAO; CSA (2014): *Principios del CSA para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios*, Roma, CSA; CSA (2015): *Marco de acción para la seguridad alimentaria y la nutrición en crisis prolongadas*, Roma, CSA; CSA (2016): *Marco estratégico mundial para la seguridad alimentaria y la nutrición*, Roma, CSA.

la organización, que combine la información proporcionada por los sistemas de autoevaluación del FIDA y las evaluaciones del impacto, con investigaciones e inversiones en productos de conocimientos emblemáticos. A partir de productos de conocimientos que ya están disponibles, como las notas de orientación práctica y los documentos instrumentales, los conocimientos del FIDA se aplicarán a las estrategias en los países, al diseño y ejecución de los proyectos y a la actuación normativa a nivel mundial y nacional, a fin de contribuir a enfoques respaldados por datos empíricos.

82. Las asociaciones serán decisivas para el FIDA a la hora de promover sinergias entre sus propias fuentes de financiación, conocimientos y experiencia especializada y otras fuentes (véase el recuadro 5). La cantidad y la calidad de las asociaciones en el ámbito nacional varían de unos países a otros. Todavía queda mucho por hacer para garantizar que el FIDA se asocie eficazmente con otras partes a nivel nacional con el objeto de ampliar la escala de la función innovadora y catalizadora que desempeña el Fondo. Para obtener resultados satisfactorios en materia de asociaciones será necesario adoptar criterios de selección, así como fortalecer el papel del FIDA como facilitador de asociaciones de partes múltiples. Las asociaciones para la potenciación de los conocimientos a nivel nacional apoyan la actuación normativa, el fomento de la capacidad, la divulgación de buenas prácticas y contribuyen a mejorar la calidad y el impacto de las operaciones. Estas asociaciones también permiten al FIDA desarrollar y demostrar innovaciones y experiencias de proyectos con buenos resultados que otros podrán luego reproducir (o cofinanciar). Con el avance de la descentralización se ha intensificado y acelerado la actuación del FIDA en los grupos de trabajo del sector y en este momento el Fondo aporta liderazgo a los debates sobre políticas nacionales de desarrollo rural en un número cada vez mayor de países. Con ello se crean oportunidades para velar por que las necesidades y los intereses de los pequeños productores y las personas pobres de las zonas rurales sean incluidos en las prioridades de las políticas locales y nacionales. El FIDA buscará también potenciar la participación de las organizaciones de la sociedad civil en el seguimiento y la presentación de informes sobre los resultados de los proyectos, y el fortalecimiento de la transparencia de los gobiernos y la rendición de cuentas a nivel nacional.
83. La cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular desempeñarán una función importante en lo que concierne a facilitar flujos de conocimientos más dinámicos entre los Estados Miembros. Tras adquirir carácter prioritario durante la FIDA10, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular han dejado de ser un conjunto de actividades aisladas para tener un claro enfoque institucional<sup>72</sup>. La dirección comenzará a promover ambas actividades de cooperación como partes integrantes del modelo operacional del FIDA. Ello implicará incorporarlas a los COSOP nuevos, crear un portal web de soluciones rurales para gestionarlas, facilitar los vínculos de gobierno a gobierno, entre comunidades y entre empresas, buscar asociaciones con instituciones financieras del Sur y crear oportunidades para que los PIM financien intervenciones de desarrollo en otros países, con particular énfasis en el empleo juvenil. El FIDA ya viene dialogando con los OSR y otros asociados del sistema de las Naciones Unidas para poner en práctica estas actividades y ha comenzado tratativas con los Estados Miembros a fin de movilizar recursos para crear un fondo de financiación de estas actividades. Aunque las actividades de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular serán un elemento importante de la actuación del FIDA en los PIMA que estén interesados en la adopción de conocimientos desarrollados en el Sur Global, los principales beneficiarios de esta agenda serán los PBI y los PIMB.

<sup>72</sup> Véase: Enfoque del FIDA en relación con la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular (documento EB 2016/119/R.6)

**Recuadro 5****Aprovechamiento de las asociaciones en beneficio del impacto a nivel nacional y la influencia en el plano mundial**

Durante la FIDA11, el Fondo utilizará un conjunto integral de medidas en apoyo del establecimiento de asociaciones. Las asociaciones estratégicas constituirán una de las piedras angulares de las operaciones del FIDA y será frecuente la colaboración con los OSR en materia de diseño de programas y ejecución de proyectos en el ámbito nacional. Para conseguir este objetivo el FIDA adoptará las siguientes medidas.

**A nivel nacional:**

- aprovechar mejor los COSOP como instrumentos para la planificación estratégica, la gestión y el seguimiento de las asociaciones con miras a respaldar las estrategias propias de cada país en materia de ODS;
- movilizar cofinanciación interna e internacional de fuentes privadas y públicas destinada a países prioritarios (p. ej., los PSMF) o temas prioritarios (p. ej., el clima y el empleo juvenil).
- ampliar las actividades en materia de cadenas de valor y (modelo 4P a fin de mejorar la colaboración con el sector privado nacional, en particular por medio de nuevos instrumentos como el SIF que se ha propuesto;
- sacar provecho de las asociaciones en beneficio de los conocimientos y la actuación normativa a fin de mejorar las sinergias entre las actividades crediticias y las actividades no crediticias del Fondo, y desarrollar soluciones adecuadas a la realidad de cada país;
- potenciar la función de las organizaciones de la sociedad civil en lo concerniente al seguimiento y la presentación de informes sobre los resultados de los proyectos, y para fortalecer la transparencia de los gobiernos y la rendición de cuentas a nivel nacional;
- en el ámbito de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular: i) incorporar la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular en los COSOP; ii) crear un portal web de soluciones rurales; iii) buscar recaudación de fondos adicionales y la posibilidad de instituir un fondo fiduciario de donantes múltiples, y iv) facilitar las inversiones operacionales.
- planificar y hacer un seguimiento sistemático de la colaboración con los OSR, y
- aumentar la capacidad para comprender los países y actuar en ellos, y adaptar el puesto de gerente del programa en el país a fin de que las asociaciones sean una prioridad.

**En el plano mundial:**

- definir un plan institucional trienal de prioridades para la actuación normativa del FIDA a nivel mundial a fin de aumentar su influencia y visibilidad e intensificar su labor en ese plano, y
- potenciar la voz de la sociedad civil en el ámbito mundial y la actuación del FIDA en foros y redes liderados por el sector privado.

**A nivel institucional:**

- estudiar 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, y
- asociarse con otras organizaciones con una trayectoria probada en los empréstitos del mercado.

84. La combinación de las actividades crediticias y las no crediticias en formas que son específicas de cada país aumentan la pertinencia del FIDA para los contextos nacionales. El Marco Estratégico del FIDA y sus políticas operacionales se aplican a todos los países en desarrollo, independientemente de sus niveles de ingresos, su geografía o su grado de fragilidad. El FIDA financia proyectos que se centran en la agricultura y el desarrollo rural en todos los contextos nacionales, al tiempo que aplica enfoques de focalización que ponen a las mujeres y hombres pobres de las zonas rurales en el centro de las intervenciones. Sin embargo, es necesario tener en cuenta la amplia variedad de necesidades y condiciones existentes en los países. Mientras que la pobreza generalizada es un rasgo que tiende a caracterizar a los PBI, los focos de pobreza son comunes en los PIMA. Así pues, las condiciones y necesidades de los países varían considerablemente y también difiere la capacidad de cada país para financiar sus propias iniciativas de desarrollo. En toda esta diversidad existen grupos o subgrupos de países que comparten las mismas características, sea que se los defina de acuerdo con sus ingresos (PBI, PIMB y PIMA), sus situaciones de fragilidad (PSMF) o su geografía (PEID). El FIDA diferencia su labor en todos estos grupos de países a través de la combinación dinámica de instrumentos de financiación, de conocimientos y de política que ofrece. Contar con enfoques diferenciados de las asociaciones también facilita la adecuación de la asistencia a las circunstancias de cada país (véase el cuadro 2 a continuación).

85. Los PIMA valoran en sumo grado el conocimiento del FIDA de la pobreza rural, su experiencia en el diseño de proyectos, la labor de supervisión y de apoyo a la ejecución, y las herramientas y políticas que emplea en beneficio del desarrollo de la agricultura y el sector rural. Los PIMA a menudo consideran al FIDA un asociado que les aporta experiencias y enfoques innovadores de otros países en los cuales pueden basarse para desarrollar sus propias políticas y estrategias nacionales y alcanzar sus objetivos. Así pues, es posible que estos servicios y la labor no crediticia del FIDA sean para los PIMA (y para algunos PIMB) los componentes más importantes del valor agregado que aporta el FIDA. Este enfoque contribuye a una mayor ampliación de escala puesto que permite a los PIMA y los PIMB incorporar en sus propios programas y políticas gubernamentales enfoques que han sido previamente probados y demostrados en proyectos del FIDA. Aunque la financiación que ofrece el FIDA y su capacidad para reunir financiación de otras fuentes son servicios que los gobiernos de los PIMA valoran, el desafío que se presenta es pasar de programas en los países impulsados por la ejecución de proyectos, a hacer un mayor uso de instrumentos como la asistencia técnica reembolsable, velando al mismo tiempo por que la labor del FIDA beneficie principalmente a los pobres de las zonas rurales.
86. En los PBI y los PIMB, la posición que ocupa el FIDA como asociado de confianza a largo plazo, capaz de reunir y proporcionar recursos financieros en apoyo del desarrollo rural y agrícola, es un aspecto fundamental de la actuación del Fondo en estos países y del valor agregado que puede aportarles. Si bien los PBI y PIMB se enfrentan a las mayores dificultades a la hora de financiar su desarrollo, la mejora de las sinergias entre las actividades crediticias y las actividades no crediticias beneficiará también a estos grupos de países al crear entornos más propicios para alcanzar los objetivos de sus proyectos.
87. En las situaciones de mayor fragilidad, la actuación del FIDA se define país por país de conformidad con los principios rectores de la Estrategia del FIDA de Actuación en Países con Situaciones de Fragilidad, aprobada en diciembre de 2016<sup>73</sup>. En los PSMF, la combinación de las actividades crediticias con las no crediticias permitirá crear capacidad de absorción, al tiempo que se programa cuidadosamente por etapas la asistencia técnica acompañada de inversiones específicas y se garantiza la coordinación entre la ayuda humanitaria a corto plazo y el apoyo al desarrollo a largo plazo en países afectados por situaciones de crisis. En estos países, las ventajas comparativas del FIDA —en particular, en materia de empoderamiento de la mujer y actuación en favor de grupos vulnerables o marginados, por un lado, y de enfoques comunitarios como el de la gobernanza comunitaria de los recursos naturales, por el otro— se explotan en formas que son específicas de cada país. Con ello es posible contrarrestar la marginación, crear oportunidades productivas y contribuir a las tareas de consolidación de la paz y creación del Estado. En las situaciones de mayor fragilidad, se hace hincapié en la gestión del riesgo y la resiliencia, en abordar las causas profundas de la fragilidad y en fortalecer las instituciones, la confianza mutua y la cohesión social. La combinación adecuada de asociaciones estratégicas y complementarias, decisiva para garantizar la ejecución y la continuación de la labor del FIDA en situaciones de fragilidad, también se evalúa país por país.

<sup>73</sup> Véase el documento EB 2016/119/R.4. La estrategia es coherente con los principios establecidos en el “New Deal” para el Compromiso en Estados Frágiles del Diálogo Internacional sobre la Consolidación de la Paz y del Estado, la Declaración de Estocolmo sobre las Medidas para Superar la Fragilidad y Consolidar la Paz en un Mundo en Evolución y el Marco de acción para la seguridad alimentaria y la nutrición en crisis prolongadas del CSA.

88. La descentralización y una mayor proximidad facilitarán la comprensión más profunda del contexto de fragilidad. Un análisis más sólido facilita la tarea de determinar las respuestas más apropiadas de los programas en los países, para lo cual se tiene en cuenta marcos y mejores prácticas internacionales tales como el Marco de acción para la seguridad alimentaria y la nutrición en crisis prolongadas del CSA. Tras la aprobación de la Estrategia del FIDA de Actuación en Países con Situaciones de Fragilidad, ya han comenzado a definirse las directrices y procedimientos necesarios para trasladarla a un nivel operacional y estos se aplicarán durante el período de la FIDA11. Estas directrices y procedimientos también pueden aplicarse en países no incluidos en el subconjunto designado de PSMF, pero que se ven también afectados por situaciones de fragilidad, sea a nivel nacional o subnacional, o en las zonas rurales marginales donde el FIDA desarrolla normalmente su labor<sup>74</sup>.
89. La Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 instó a una mayor coordinación entre la labor humanitaria y la labor de desarrollo. El FIDA está respondiendo a este llamamiento de diversas maneras, a saber:
- a) con inversiones para crear resiliencia y reducir el riesgo de desastres, en particular por medio de la gestión sostenible de los recursos naturales, la incorporación sistemática de las cuestiones relativas al cambio climático, las intervenciones en la esfera de la adaptación al cambio climático (ASAP) y el fomento de enfoques que tienen en cuenta la nutrición y la promoción de una mejor gestión del riesgo;
  - b) mediante la puesta en marcha del FARMS dirigido a abordar las dimensiones rurales del desplazamiento forzado y promover la estabilidad y las actividades que se están preparando en el Iraq, Jordania, el Líbano, Níger, Somalia y el Sudán en coordinación con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, el PMA y organizaciones no gubernamentales (ONG) locales;
  - c) acogiendo la Plataforma para la Gestión de Riesgos Agrícolas (PARM), una iniciativa conjunta del Grupo de los Ocho (G8) y el G20 que brinda apoyo a los gobiernos de ocho países africanos para integrar la gestión del riesgo agrícola en los planes y políticas nacionales; respaldando el establecimiento de la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos, un organismo especializado de la Unión Africana que ayuda a sus Estados Miembros a mejorar la capacidad de planificar, preparar y responder ante fenómenos meteorológicos extremos y desastres naturales por medio de la mancomunación y la transferencia de riesgos;
  - d) mediante la introducción del IVF, que contribuye a aumentar la sensibilidad de las asignaciones del PBAS a las situaciones de vulnerabilidad y conmoción en los países, permitiendo al FIDA responder de manera más efectiva en momentos de necesidad;
  - e) por medio de la búsqueda de oportunidades de colaborar en la labor relativa al marco para una "Nueva forma de trabajar" a fin de programar, estructurar e integrar mejor las intervenciones de desarrollo del Fondo con las intervenciones humanitarias de sus asociados, en particular los OSR, sobre la base del Marco conceptual para la colaboración y el establecimiento de asociaciones entre los organismos con sede en Roma sobre el fortalecimiento de la resiliencia en el ámbito de la seguridad alimentaria y la nutrición de 2015.

<sup>74</sup> En consonancia con sus asociados internacionales (véase por ejemplo OCDE (2016): *States of Fragility 2016 – Understanding Violence* OCDE), el FIDA reconoce ahora que la fragilidad es una condición multidimensional, que no hay límites claramente determinables entre lo que es frágil y lo que no lo es y que las situaciones de fragilidad pueden tener un contexto nacional, subnacional o regional.



90. A fin de lograr una mayor adecuación de los enfoques operacionales a las circunstancias de los países, la dirección elaborará propuestas para poner a prueba nuevos productos. Entre estos se incluirán los préstamos basados en los resultados, que vinculan los desembolsos a la realización de resultados predeterminados, los productos para la gestión del riesgo, que permiten a los prestatarios cubrir su exposición a los riesgos del mercado, y opciones tales como los préstamos en moneda local, que reducen considerablemente los riesgos para los prestatarios.
91. Las donaciones son instrumentos eficaces para intensificar la colaboración del FIDA en el ámbito no crediticio. Se continuará haciendo hincapié en los vínculos entre el programa de donaciones y las operaciones de préstamo del Fondo, utilizando las donaciones como medios para innovar en esferas tales como las TIC, así como para forjar asociaciones destinadas a fortalecer las capacidades y generar conocimientos en el plano nacional, conforme lo recomienda la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE). El FIDA está ampliando su cartera de asociaciones con centros de excelencia de todo el mundo y apoyando un conjunto de asociados estratégicos beneficiarios de donaciones<sup>75</sup>. Como se estipula en la Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones, continuará asignándose el 5 % del programa de préstamos y donaciones a las donaciones a nivel mundial y regional, y el 1,5 % a las donaciones por países.

Cuadro 2

**Mejora de la pertinencia de las operaciones del FIDA para los contextos nacionales**

| <i>Modelo operacional</i>       | <i>PBI y PIMB</i>   | <i>PIMA</i>   | <i>PSMF</i>   | <i>PEID</i>   |
|---------------------------------|---|---|---|---|
| <b>Mobilización de recursos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Énfasis en la cofinanciación internacional</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Énfasis en aumentar la cofinanciación nacional</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Énfasis en la cofinanciación internacional</li> <li>Aumentar la movilización de fondos suplementarios</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la movilización de fondos suplementarios para abordar problemas específicos</li> <li>Financiación mancomunada con otros asociados para lograr una mayor eficiencia</li> </ul> |
| <b>Asignación de recursos</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>90 % de los recursos de la AOD</li> <li>Principalmente, financiación en virtud del Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD) o préstamos en condiciones muy favorables o condiciones combinadas</li> <li>Los PACF facilitan el apalancamiento para los préstamos en condiciones muy favorables</li> <li>Flexibilidad en la selección de los países para los PBI</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>10 % de los recursos de la AOD</li> <li>Condiciones ordinarias, principalmente</li> <li>Principales receptores de recursos tomados en préstamo</li> <li>Recursos destinados a focos de pobreza y las personas vulnerables</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>25 % al 30 % de los recursos de la AOD</li> <li>La introducción del IVF hace que las asignaciones del PBAS sean más sensibles a los factores que impulsan las situaciones de fragilidad.</li> <li>Fijación de un límite a las asignaciones en los casos de problemas de absorción</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de las asignaciones mínimas del PBAS</li> <li>La introducción del IVF refuerza aún más las asignaciones</li> </ul>   |

<sup>75</sup> En la Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones se establecen los criterios para determinar los asociados estratégicos a efectos de la concesión de financiación mediante donaciones. Para 2018 se ha seleccionado a los siguientes asociados: la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra, el CSA, el Comité Permanente de Nutrición del Sistema de las Naciones Unidas y la Plataforma Global de Donantes para el Desarrollo Rural.

| <i>Modelo operacional</i>      | <i>PBI y PIMB</i>  | <i>PIMA</i>  | <i>PSMF</i>  | <i>PEID</i>  |
|--------------------------------|--|--|--|--|
| <b>Utilización de recursos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor apoyo a la preparación y puesta en marcha de proyectos</li> <li>• Beneficiarios de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular</li> <li>• Asociaciones con otras IFI y BMD para movilizar cofinanciación y ampliar el impacto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades no crediticias son el componente fundamental del programa en el país</li> <li>• Énfasis en la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular</li> <li>• Ensayo experimental de los préstamos basados en resultados y productos para la gestión del riesgo</li> <li>• Asistencia técnica reembolsable</li> <li>• Innovación; ampliación de escala a cargo del Gobierno</li> <li>• Asociaciones para aumentar la calidad de las soluciones de conocimiento y la actuación normativa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar de acuerdo con los principios rectores de la estrategia para situaciones de mayor fragilidad: resiliencia, causas profundas, instituciones, cuestiones de género, grupos vulnerables y marginados, flexibilidad</li> <li>• Asociaciones estratégicas y complementarias con los OSR, los equipos de coordinación de las Naciones Unidas y la sociedad civil a fin de fomentar la resiliencia y aumentar la capacidad</li> <li>• Participar en el marco relativo a la "Nueva forma de trabajar"</li> <li>• Mayor apoyo a la preparación y puesta en marcha de proyectos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respalda la ejecución de la Trayectoria de Samoa</li> <li>• Énfasis en la resiliencia al cambio climático y el acceso a los mercados</li> </ul> |

#### Actuación a nivel mundial

92. El FIDA actúa cada vez más a nivel mundial para promover objetivos de política que fomentan la transformación rural sostenible e inclusiva. La eficaz participación del FIDA en el diálogo sobre políticas a nivel mundial contribuyó a configurar la Agenda 2030. El FIDA respalda también otros procesos importantes, como los del G20 y el G7, con sus aportes a debates recientes sobre empleo juvenil, migración, inclusión financiera y gestión del riesgo agrícola. La eficacia y el valor agregado que aporta el FIDA a la actuación a nivel mundial proceden de sus operaciones y asociaciones, en particular con los OSR. Por medio de esta labor, el FIDA lleva la voz de los pequeños productores, las mujeres, los jóvenes, las organizaciones de agricultores y las organizaciones de pueblos indígenas al centro de la agenda mundial. Asimismo, al acoger, dirigir, financiar y participar de asociaciones y plataformas de partes múltiples, el FIDA logra también ejercer influencia en las políticas y promover la defensa de cuestiones clave. Se pueden mencionar, entre otros, foros como el Foro de los Pueblos Indígenas y el Foro Campesino, que acoge el FIDA, así como plataformas y mecanismos como el FFR, el Servicio de Gestión de los Riesgos Meteorológicos y la PARM. La actuación a nivel mundial, complementada con una comunicación estratégica dinámica, proporciona oportunidades potencialmente muy valiosas para mejorar la visibilidad y los resultados del FIDA, en especial su contribución a la consecución de los ODS.
93. El FIDA continuará definiendo prioridades institucionales trienales para la actuación normativa internacional y estrategias para los ámbitos de actuación prioritarios. El FIDA intensificará su actuación en relación con las prioridades de incorporación sistemática de la FIDA11 y otras esferas en las que puede aportar un valor agregado, en particular, la tenencia de la tierra, los pueblos indígenas, las organizaciones de agricultores, la migración, la inclusión financiera y el empleo juvenil. El Fondo realizará más labor conjunta con los otros OSR y con todo el sistema de las Naciones Unidas para la promoción de cuestiones comunes y la mejora de los aportes del CSA. Trabajarán también junto al CGIAR, al tiempo que buscará formas de colaborar con otros actores y redes importantes, en particular ONG internacionales, organizaciones de la sociedad

civil, foros dirigidos por el sector privado e instituciones regionales de alto nivel<sup>76</sup>. El FIDA se propone actuar y hacer aportaciones de manera más profunda y sistemática en las plataformas de las Naciones Unidas. Actualmente participa en la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, en el Comité de Alto Nivel sobre Gestión y en el Comité de Alto Nivel sobre Programas, y contribuye activamente en foros regionales al diálogo sobre la aplicación de la Agenda 2030 a nivel nacional y regional, así como en el Foro Político de Alto Nivel del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

**D. Transformación de los recursos en resultados de desarrollo: adoptar una cultura orientada a los resultados y la innovación**

94. Para responder a las exigencias de la Agenda 2030 se requiere una cultura orientada a los resultados que estimule la innovación, demuestre que el FIDA hace un uso óptimo de los recursos y promueva una mayor rendición de cuentas por parte del FIDA ante los contribuyentes. Durante la FIDA11, la plena aplicación del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA contribuirá a fomentar esta cultura. La Junta aprobó este marco en 2016 a fin de facilitar la adopción de decisiones basadas en datos empíricos y garantizar que las actividades financiadas por el FIDA sean pertinentes, inclusivas, eficaces en función de los costos y produzcan los resultados previstos. En el marco se incluyen una serie de sistemas que se refuerzan entre sí para fortalecer tanto la capacidad propia del FIDA como la de sus Estados Miembros de hacer una gestión para el logro de resultados.
95. A continuación se detallan una serie de medidas que se están adoptando conforme a I Marco relativo a la Eficacia de la labor de Desarrollo del FIDA para que el Fondo evolucione de la medición de los resultados a la gestión basada en los resultados.
- a) Capacidad y sistemas para la gestión de los resultados. Entre las principales metas intermedias que se buscará alcanzar en el proceso de preparación para la FIDA11 y durante esta se pueden mencionar: i) puesta en funcionamiento del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, el cual engloba todos los elementos esenciales del enfoque, los procedimientos y sistemas de TIC del FIDA para la gestión de los resultados; ii) puesta en funcionamiento del portal de los clientes del FIDA, lo cual pone al FIDA entre las pocas IFI que ofrecen un portal financiero en línea totalmente integrado; iii) puesta en marcha del primer marco de certificación internacional de SyE en el sector rural, por conducto de la iniciativa relativa a los Centros para el Aprendizaje en la Evaluación y los Resultados<sup>77</sup>, e iv) introducción de la acreditación obligatoria para consultores especializados en gestión financiera y en adquisiciones y contrataciones a fin de fortalecer las habilidades financieras y la calidad del apoyo brindado a los equipos en los países.
  - b) Evaluación. La autoevaluación realizada de manera rigurosa es uno de los pilares de una cultura basada en los resultados. Dentro del FIDA, el proceso de autoevaluación está siendo objeto de mejoras para garantizar que las estrategias de desarrollo en los países, el diseño y la ejecución de los proyectos, los procesos de adopción de decisiones y la actuación normativa

<sup>76</sup> En Asia: la Asociación de Asia Meridional para la Cooperación Regional y la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental; en África: la Nueva Alianza para el Desarrollo de África y la Alianza para una Revolución Verde en África; en América Latina: el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe; en la región de Cercano Oriente, África del Norte y Europa: el Centro Internacional de Investigaciones Agrícolas en Zonas Áridas.

<sup>77</sup> Documento EB 2016/LOT/G.1: Propuesta de donación con arreglo a la modalidad de donaciones a nivel mundial y regional al Centro de Investigación y Docencia Económicas A. C. para la Capacitación y el marco mundial de certificación para el seguimiento y la evaluación y la evaluación del impacto en el desarrollo rural.

a nivel nacional, regional y mundial reciban un flujo constante de datos y enseñanzas de calidad en tiempo real. Se hará especial hincapié en generar conocimientos en las cuatro esferas de incorporación sistemática (cambio climático, cuestiones de género, nutrición y jóvenes) y se prestará especial atención a sus vínculos con la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural.

- c) Evaluación del impacto. El FIDA es la única IFI que mide sistemáticamente el impacto atribuible a sus operaciones. Se ha comprobado que mejorando las evaluaciones del impacto se contribuye a obtener mejores resultados de desarrollo<sup>78</sup>. Sirviéndose de la experiencia con la Iniciativa para la Evaluación del Impacto que se implementó durante la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9) y la FIDA10, durante la FIDA11 el FIDA consolidará sus esfuerzos para medir sistemáticamente el impacto de sus operaciones. En consonancia con el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo, se conducirán evaluaciones del impacto rigurosas en alrededor del 15 % de proyectos que sean representativos y puedan usarse para extrapolar los resultados a toda la cartera. Estas evaluaciones se utilizarán también con fines de rendición de cuentas, aprendizaje, evaluación del uso óptimo de los recursos y como parte de las medidas del FIDA para comunicar sus resultados. Combinadas con las actividades generales en materia de comunicaciones estratégicas, las evaluaciones contribuyen a aumentar la visibilidad del FIDA.
- d) Transparencia. La transparencia sirve de base para la rendición de cuentas y es un incentivo a la hora de mejorar la calidad de los datos, hacer un uso más eficiente de los recursos, llevar a cabo un seguimiento más riguroso, asegurar la conformidad y lograr mejores resultados e impacto. Durante la FIDA11 el FIDA observará el principio de la transparencia proactiva y aplicará en toda la organización un plan de acción para mejorar la transparencia y la apertura<sup>79</sup> que supondrá: i) publicar en línea mapas interactivos de todas las operaciones del FIDA y datos en tiempo real del desempeño y los resultados de sus operaciones; ii) asegurar la plena conformidad con la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (de la cual el FIDA es miembro) por medio de la divulgación trimestral de información sobre compromisos y desembolsos, y fomentar la transparencia en la esfera nacional instando a los gobiernos y asociados en la ejecución a publicar datos financieros y relativos a los resultados de los proyectos que el FIDA respalda; iii) divulgar públicamente todos los informes finales de los proyectos y los informes de auditoría de los proyectos; iv) aumentar la transparencia respecto del PBAS, las condiciones de préstamo de los prestatarios y los costos de los productos y préstamos que ofrece el FIDA; v) brindar a los Miembros información más sistemática sobre casos de fraude y corrupción; vi) reformar el marco que utiliza el FIDA para recabar las opiniones de sus asociados y asegurar la transparente divulgación de las respuestas, y vii) divulgar públicamente información sobre la política de viajes del FIDA.
- e) Plataforma de prestación de servicios. Para que el Fondo pueda obtener los resultados y la innovación que se propone lograr, para que pueda incorporar eficazmente la nutrición, las cuestiones de género y relacionadas con los jóvenes y el cambio climático en sus operaciones, y para que haga un uso óptimo de sus recursos, necesitará contar con una plataforma de

<sup>78</sup> Legovini, A., V. Di Maro y C. Piza (2015): *Impact Evaluation Helps Deliver Development Projects*, documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas n.º WPS 7157, Impact Evaluation Series, Washington, D.C., Banco Mundial. Disponible en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/676351468320935363/Impact-evaluation-helps-deliver-development-projects>.

<sup>79</sup> Examinado por la Junta Ejecutiva del FIDA en septiembre y diciembre de 2017.

prestación de servicios eficaz y eficiente que proporcione también un marco sólido de garantía y control, todo ello a través de una estructura más descentralizada. Entre las mejoras que se introducirán a la plataforma durante la FIDA11 se pueden mencionar:

- Sistemas de TIC. Se pondrán en funcionamiento sistemas avanzados de TIC a fin de reforzar la capacidad del FIDA y la de los países para mejorar la medición, el seguimiento y la gestión orientada a los resultados. Para facilitar la descentralización se mejorará el acceso a los sistemas de TIC institucionales para el personal de las oficinas del FIDA en los países, en particular en lo que concierne a las aplicaciones para las áreas de finanzas y recursos humanos; el énfasis se pondrá en proporcionar un entorno informático totalmente seguro.
  - Gestión financiera. El Fondo continuará fortaleciendo la capacidad de gestión financiera en los proyectos y proporcionando apoyo durante las fases de diseño y ejecución. A medida que introduzca formas de financiación innovadoras, el FIDA irá fortaleciendo su capacidad en materia de análisis de riesgos y gestión de esos recursos. Seguirán robusteciéndose los marcos de control interno a fin de que exista un sistema de control interno sólido y eficiente, que se ajuste a las normas que regulan las actividades del sector y a la evolución de los requisitos de contabilidad y elaboración de informes.
  - Gestión de los recursos humanos. Durante la FIDA11, la gestión de los recursos humanos se centrará en la descentralización y el apoyo a las oficinas del FIDA en los países, y en garantizar que el FIDA cuente con la capacidad necesaria para cumplir sus prioridades programáticas. Se prevé complementar la transferencia de más funciones administrativas y relativas a los programas en los países a estas oficinas con la contratación o el traslado de más personal sobre el terreno. De gran importancia serán los esfuerzos de la dirección para alcanzar las metas fijadas en materia de género y diversidad, en particular la de aumentar el número de mujeres en puestos de categoría P-5 y superiores, lo cual resultará crucial para la consecución de los objetivos del FIDA en materia de incorporación y transformación de las cuestiones de género. La capacidad de ejecución del FIDA en todas las esferas de incorporación sistemática también se reforzará por medio de una dotación de personal adecuada y el fortalecimiento de las capacidades. Se apoyará el establecimiento de asociaciones como piedra angular de las operaciones del FIDA por medio de mejoras al aprendizaje y las habilidades, en especial para la colaboración con el sector privado. Se ampliarán las evaluaciones del desempeño para incluir la obtención de resultados a través de las asociaciones.
- f) Asociaciones para la prestación de servicios. Las asociaciones son decisivas a la hora de fortalecer la plataforma de prestación de servicios del FIDA. El Fondo continuará reforzando su colaboración con los demás OSR en materia de adquisiciones y contrataciones institucionales, seguridad de las sedes y otras esferas que puedan dar como resultado una mejora del servicio o ahorros en los costos. El FIDA contribuirá a armonizar enfoques y compartirá buenas prácticas en las esferas de gestión financiera, contabilidad, gestión de tesorería y TIC y en materia de funciones de auditoría y legales, por medio de su continua participación en redes y grupos de trabajo de las Naciones Unidas y de otras IFI relacionados. El FIDA aprovechará aún más la experiencia especializada y la asistencia que puedan brindar el Bando Mundial, la FAO y otras organizaciones con experiencia en materia de empréstitos del mercado, y fomentará los intercambios de personal a fin de contribuir a una mayor comprensión y colaboración

institucionales. Actualmente las oficinas del FIDA en los países funcionan en las instalaciones de asociados como los OSR, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos y el BAsD. En el futuro el FIDA se propone estudiar mayores sinergias en el ámbito nacional con los OSR y otros asociados para el desarrollo en lo relativo al espacio de oficinas, la seguridad y la administración.

#### IV. Marco financiero y Estrategia Financiera para la FIDA11 y Reposiciones Posteriores

##### A. El marco financiero de la FIDA11

96. La Consulta refrendó una meta de [USD 3 500 millones] para el programa de préstamos y donaciones de la FIDA11, lo que representa un aumento de [aproximadamente el 10 %] con respecto a la FIDA10. El aumento se ha calculado tras evaluar la demanda de los Estados Miembros y la capacidad del Fondo para atenderla, y la dirección considera que la meta es ambiciosa pero realista. Es también indicativo de que los Estados Miembros apoyan firmemente al FIDA y de la necesidad de que este responda a la creciente demanda de la asistencia que brinda y contribuya con acciones concretas a la consecución de la Agenda 2030. Los beneficios que se obtengan de las economías de escala y de las mejoras al modelo operacional que se detallan en la sección IV de este informe garantizarán que el aumento del impacto del FIDA exceda al incremento propuesto del programa de préstamos y donaciones (véase la sección VI de este informe: Marco de Gestión de los Resultados). Además, el enfoque de incorporación sistemática del FIDA garantizará que estos recursos se programen y utilicen directamente en formas que tienen en cuenta la nutrición, las cuestiones de género, los jóvenes y el cambio climático.
97. La meta fijada para el programa de préstamos y donaciones se financiará por medio de contribuciones a las reposiciones, los recursos internos del FIDA y empréstitos. Aunque las contribuciones a las reposiciones seguirán siendo la base principal del capital del FIDA y de su capacidad para contraer compromisos financieros, se reconoce que los empréstitos pueden constituir un medio importante para alcanzar el objetivo de “movilizar recursos financieros adicionales que estén disponibles en condiciones de favor a fin de fomentar la agricultura en los Estados Miembros en desarrollo”<sup>80</sup>. Para la FIDA11 se introducirá un nivel controlado de toma de empréstitos —hasta el 50 % de las contribuciones en forma de donación de los Estados Miembros, es decir, contribuciones a los recursos básicos y contribuciones complementarias no sujetas a restricciones— a fin de complementar estructuralmente el objetivo de reposición. Este enfoque se sustenta en lo que el FIDA ya ha logrado a través del Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos y ofrece una metodología basada en normas para incorporar recursos tomados en préstamo en la estructura de capital del FIDA.
98. Durante la FIDA11 se tomarán empréstitos en las modalidades de préstamos soberanos y PACF<sup>81</sup>. Los empréstitos soberanos se obtendrán de conformidad con lo dispuesto en el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos, aprobado por la Junta Ejecutiva en 2015. Los PACF se proporcionarán en virtud de lo estipulado en el Marco de los Préstamos de Asociados en Condiciones Favorables, que ha sido elaborado sobre la base de marcos similares introducidos por la AIF y el FAFD. [El marco fue debatido durante el tercer período

<sup>80</sup> De conformidad con lo dispuesto en el artículo 2 del Convenio Constitutivo del FIDA.

<sup>81</sup> Un préstamo concedido por un asociado en condiciones favorables es un préstamo proporcionado por un Estado Miembro sujeto a unas condiciones que incluye un componente de donación en beneficio del Fondo.

de sesiones de la Consulta y aprobado por la Junta Ejecutiva del FIDA en el período de sesiones extraordinario de octubre de 2017, tras su examen por el Comité de Auditoría. La asignación de derechos de voto con arreglo al componente de donación incluido en el PACF está sujeta a la aprobación de las modificaciones al Convenio Constitutivo del FIDA que figuran en el proyecto de resolución adjunto a este informe. Se prevé que durante la FIDA11 los fondos provenientes de empréstitos se ofrezcan por medio de PACF y empréstitos soberanos, aproximadamente en la misma proporción.]

99. El objetivo para la FIDA11 con respecto a las contribuciones a la reposición será alcanzar la suma de [USD 1 200 millones]<sup>82</sup>. En este objetivo se incluyen las contribuciones a los recursos básicos, las contribuciones complementarias no sujetas a restricciones y el componente de donación de los posibles PACF. El objetivo se ha establecido sobre la base de estimaciones de los recursos del Fondo disponibles al final del período de la FIDA10, junto con los fondos que se obtengan de operaciones o que por otros motivos ingresen en el Fondo, y suponiendo un efecto de apalancamiento del [36 %] de las contribuciones de los Estados Miembros en forma de donación. En el caso de que estuvieran disponibles más fondos provenientes de empréstitos (por conducto del Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos o en la modalidad de PACF), la dirección podrá aumentar el apalancamiento hasta el máximo acordado del 50 %. A fin de alcanzar el objetivo de reposición, se insta a los Estados Miembros de todas las listas de países a aumentar sus contribuciones; por su parte, la dirección continuará alentando a Estados que no son miembros del FIDA a realizar contribuciones y/o a convertirse en miembros del Fondo. Dada una meta para el coeficiente de cofinanciación fijada en un 1:1,4, el programa total de préstamos y donaciones ascendería a USD 8 400 millones, lo cual significa que con cada dólar con el que se contribuye a la FIDA11 se traduciría, como mínimo, en USD 7,00 en el programa de trabajo.
100. [Durante la FIDA11 se aceptarán contribuciones complementarias no sujetas a restricciones con objeto de apoyar la incorporación de cuestiones relacionadas con el clima (adaptación y mitigación) y otros temas de incorporación sistemática]. Durante el período de la FIDA10 se han recibido contribuciones complementarias no sujetas a restricciones en beneficio de las actividades relacionadas con el clima y la nutrición. En el marco de la FIDA11, se aceptará esa misma modalidad de contribuciones para la incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con el clima, así como con otros temas que se desea incorporar sistemáticamente en función de la disponibilidad de financiación complementaria con una orientación temática que aporten los Estados Miembros. Las condiciones de aceptación de las contribuciones complementarias no sujetas a restricciones siguen siendo las mismas que las vigentes durante la FIDA10, esto es: deben ser asignadas por medio del PBAS, deben ofrecerse en forma préstamos o donaciones sin restricciones, deben proporcionarse como contribuciones destinadas a apoyar esferas temáticas en consonancia con el Marco Estratégico del FIDA y el Fondo deberá ser capaz de informar sobre los progresos alcanzados en estas esferas. La información sobre los progresos con las esferas apoyadas por medio de contribuciones complementarias no sujetas a restricciones se proporcionará en el RIDE.

<sup>82</sup> El valor de las contribuciones de los Estados Miembros en dólares de los Estados Unidos (USD) se calculará sobre la base de los tipos de cambio para la FIDA11.

Cuadro 3  
Marco financiero de la FIDA11

| Marco financiero de la FIDA11             | Recursos           |            |
|---|--------------------|------------|
|   | En millones de USD | %          |
| <b>Contribuciones</b>                     | <b>1 200</b>       |            |
| <b>Empréstitos</b>                        | <b>430</b>         |            |
| <b>Empréstitos/Contribuciones</b>         |                    | <b>36</b>  |
| <b>Programa de préstamos y donaciones</b> | <b>3 500</b>       | <b>100</b> |
| Donaciones                                | 227                | 7          |
| MSD                                       | 586                | 17         |
| Condiciones muy favorables                | 1 342              | 38         |
| <b>Total condiciones favorables</b>       | <b>2 155</b>       | <b>62</b>  |
| Condiciones ordinarias                    | 802                | 23         |
| Condiciones combinadas                    | 543                | 16         |

101. El marco financiero mencionado garantiza la sostenibilidad financiera a largo plazo del Fondo de acuerdo con las políticas vigentes del FIDA, en particular en lo que se refiere a los requisitos mínimos de liquidez. Se prevé que los coeficientes de apalancamiento del FIDA, incluso en el largo plazo, permanecerán en niveles considerablemente más contenidos que los de la mayoría de las IFI. Además, se actualizará el actual sistema de gestión de riesgos y se fortalecerá la capacidad en esta área. Como condición previa, el FIDA procederá a integrar plenamente las capacidades que le permitan realizar transacciones con derivados a efectos de gestionar el riesgo cambiario y ligado a los tipos de interés que conlleva toda operación de toma de empréstitos.
102. El marco también contribuye a los esfuerzos del Fondo por atender la mayor demanda de recursos procedentes de todos los grupos de países y canalizar al mismo tiempo una porción más grande de los recursos de la AOD a los países más pobres y vulnerables. Teniendo en cuenta las demandas que compiten por los mismos recursos necesarios para enfrentar necesidades humanitarias urgentes, el marco responde directamente a la Agenda de Acción de Addis Abeba y la petición del G20 a los BMD de apalancar de manera más eficiente su base de capital<sup>83</sup>. Los beneficios que aporta esta estructura financiera dinámica del FIDA en cuanto a una mayor eficiencia y el uso óptimo de los recursos se ponen de manifiesto en la posibilidad de alcanzar un aumento del 10 % de la financiación en el programa de préstamos y donaciones, a pesar de la mínima disminución del objetivo fijado para las contribuciones a la reposición en comparación con la FIDA10.

<sup>83</sup> El G20 ha alentado a los BMD a optimizar los balances, a fin de aumentar los préstamos sin agravar sustancialmente los riesgos o afectar la calificación crediticia. [Véase [www.g20.utoronto.ca/2015/Multilateral-Development-Banks-Action-Plan-to-Optimize-Balance-Sheets.pdf](http://www.g20.utoronto.ca/2015/Multilateral-Development-Banks-Action-Plan-to-Optimize-Balance-Sheets.pdf)]. En su reunión celebrada en Antalya en noviembre de 2015, el G20 elaboró el Plan de Acción de Antalya para optimizar los balances de los bancos multilaterales de desarrollo ([www.oecd.org/g20/summits/antalya/Antalya-Action-Plan.pdf](http://www.oecd.org/g20/summits/antalya/Antalya-Action-Plan.pdf)). Entre otras cosas, en el Plan se señalaba que estos bancos podían aumentar sus préstamos para el desarrollo, manteniendo al mismo tiempo sus calificaciones AAA, si los interesados acordaban que los bancos operaran con un mayor apalancamiento y con un aumento marginal del nivel de riesgo.



## B. El futuro financiero del FIDA: hacia una estrategia de apalancamiento integral

103. La Consulta acuerda que la dirección del FIDA debería tratar de avanzar hacia la obtención de empréstitos de mercado. Sin embargo, convino en que tal forma de empréstitos se utilizaría solamente si fuera necesario, cuando se cumplieran determinadas condiciones, y que era probable que no se utilizaran durante la FIDA11. La Consulta respaldó una hoja de ruta para la toma de empréstitos en los mercados de capitales con la intención de ir preparando al Fondo para la obtención de empréstitos de mercado a más tardar durante el período de la FIDA12<sup>84</sup>. En el anexo VIII de este informe se proporciona la hoja de ruta acordada y sus hitos principales. Como parte de las medidas previstas en esta hoja de ruta, el Fondo armonizará más aún sus prácticas financieras con las normas seguidas por otros BMD, procurando a la vez preservar las características únicas de su modelo operacional. Se adoptarán medidas adicionales para asegurar que el FIDA tenga el nivel de capacidad necesario para la gestión de riesgos y la gestión del activo y el pasivo. Se estudiarán opciones para diversificar aún más la modalidad de los préstamos en una sola moneda, que dio muy buenos resultados durante la FIDA10. De este modo se amplían las opciones para los países prestatarios del Fondo y este está en mejores condiciones de adaptar sus compromisos a los recursos de que dispone y racionalizar gradualmente la gestión de divisas.

## C. Examen del Marco de Sostenibilidad de la Deuda

104. [La Consulta examinó el Marco de sostenibilidad de la Deuda (MSD) del FIDA y convino en mantener su estructura actual. El MSD fue aprobado por el Consejo de Gobernadores en 2006 (documento CG 29/L.4) y desde entonces ha permitido al FIDA proporcionar alrededor de USD 1 500 millones en forma de donaciones a algunos de los países más pobres del mundo. En 2007, cuando la Junta Ejecutiva aprobó la aplicación del MSD, recomendó asimismo realizar en el contexto de la Consulta sobre la FIDA11 un examen de la experiencia del FIDA con su MSD, así como la de otras IFI con los marcos de sostenibilidad de la deuda propios. El examen tuvo lugar según lo previsto; como consecuencia de las observaciones presentadas por los Estados Miembros sobre las conclusiones del examen, se decidió mantener el MSD en su forma actual. A fin de garantizar un enfoque armonizado, el FIDA continuará examinando los enfoques del MSD de otras IFI y sus posibles cambios, y seguirá de cerca las novedades con los criterios de sostenibilidad de la deuda del Fondo Monetario Internacional.
105. La Consulta apeló a los Estados Miembros a cumplir sus compromisos de compensar íntegramente los reembolsos del principal que dejan de percibirse por la aplicación del MSD, en las condiciones que ya habían sido acordadas durante la Consulta sobre la FIDA10<sup>85</sup>. Al convenir en mantener el MSD en su forma actual, los miembros de la Consulta instaron firmemente a los Estados Miembros a reforzar sus compromisos en relación con la compensación plena del principal no percibido a consecuencia de la aplicación del MSD, con arreglo a los montos especificados en el anexo VII de este informe, por un total de USD 39,5 millones durante la FIDA11, además de los USD 1 200 millones que se contemplan como objetivo de las contribuciones a la reposición. Esta compensación es fundamental para evitar el desgaste de la capacidad del FIDA para contraer compromisos financieros, lo cual obligaría a los países en desarrollo a “financiar su propio alivio de la deuda” por medio de una

<sup>84</sup> En su 134º período de sesiones, que se celebrará a finales 2021, la Junta Ejecutiva tal vez autorice al Fondo a emitir bonos por primera vez. Véase la hoja de ruta en el anexo VIII de este informe.

<sup>85</sup> Informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (documento GC38/L.4/Rev.1): inciso b) del párrafo 97 e inciso b) del párrafo 41 de su anexo IX; Resolución 186/XXXVIII del Consejo de Gobernadores relativa a la Décima Reposición de los Recursos del FIDA.

reducción de las asignaciones futuras<sup>86</sup>. Las contribuciones en compensación por el MSD pueden hacerse en forma de promesas por separado, o combinarse con promesas de contribuciones a los recursos básicos. En este último caso, se deducirá el monto calculado de la porción correspondiente a la compensación por el MSD del monto combinado de la promesa y se considerará la suma restante como el monto de la contribución a los recursos básicos. La compensación por la aplicación del MSD continuará dando lugar a derechos de voto].

## V. Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA11

106. El MGR de la FIDA11 se basa en cinco grandes principios de diseño, a saber<sup>87</sup>:

- a) Está concebido como un instrumento de gestión que forma parte de la estructura de resultados más amplia, y está estrechamente vinculado con el plan de mediano plazo del FIDA y la labor de planificación de las distintas divisiones. Ello permitirá al Fondo promover la rendición de cuentas y el aprendizaje para lograr un mejor desempeño institucional y una mayor eficacia de las actividades de desarrollo.
- b) Refleja las prioridades de la FIDA11 y está en mayor consonancia con la matriz de compromisos.
- c) Es coherente con el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), al tiempo que retiene las modificaciones del Marco de Medición de los Resultados de la FIDA10, aprobadas por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016.
- d) Tiene una estructura simplificada de tres niveles, a saber: i) Nivel 1: ODS, con especial atención en el ODS 1 y el ODS 2; ii) Nivel 2: resultados de desarrollo del FIDA, a saber, productos, efectos directos e impacto derivados de las operaciones en los países, y iii) Nivel 3: desempeño institucional y operacional del FIDA, organizados en torno a las cuatro dimensiones del modelo operacional de la FIDA11.
- e) Es conciso y de alta calidad, al contener solamente indicadores que son fundamentales para el seguimiento y la presentación de informes a nivel institucional, y que son sólidos y se pueden medir con precisión.

107. Las prioridades, orientaciones y compromisos acordados para la FIDA11 están plenamente integrados dentro del MGR. Los compromisos de política asumidos con relación a la movilización, la asignación y la utilización de los recursos son objeto de seguimiento. Se presta atención a los cuatro temas de incorporación sistemática por medio de la inclusión de indicadores específicos en materia de nutrición, cuestiones de género, adaptación al cambio climático y mitigación, y del desglose de los indicadores de productos por sexo y por edad, en su caso. En el MGR también se incorporan indicadores que miden una gama de actividades no crediticias, incluidas las relacionadas con la creación de asociaciones, la actuación normativa, la gestión de los conocimientos, y la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular. El uso óptimo de los recursos se aborda por medio de un conjunto de indicadores que reflejarán el impacto de las mejoras introducidas al modelo operacional sobre la economía, la eficiencia, la eficacia y la equidad, y que se combinan en un instrumento independiente que servirá para calificar dicho uso óptimo de los recursos (véase el recuadro 6 sobre el uso óptimo de los recursos).

<sup>86</sup> Como se puso de relieve en los debates de la Iniciativa para el alivio de la deuda multilateral de la AIF. Véase la Nota del Presidente del Banco Mundial al Comité de Desarrollo, 15 de abril de 2007, disponible en: [http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/21299654/DC2007-0011\(S\)-PresNote.pdf](http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/21299654/DC2007-0011(S)-PresNote.pdf).

<sup>87</sup> Para la elaboración de estos principios se ha tenido en cuenta la evaluación a nivel institucional de las reposiciones del FIDA (documento EB 2014/111/R.3/Rev.1), conducida por la IOE, y un examen de los marcos de resultados de otros miembros del Grupo de Trabajo de los bancos multilaterales sobre gestión orientada a los resultados de desarrollo, y los de la FAO y el PMA, realizado por la dirección.

108. Se prevé que las mejoras introducidas al modelo operacional de la FIDA11 y un programa de préstamos y donaciones más cuantioso contribuyan a aumentar los resultados, el impacto y el uso óptimo de los recursos por parte del FIDA. En el MGR se establecen metas ambiciosas para lograr mejoras en las cuatro dimensiones del modelo operacional de la FIDA11, entre ellas: el aumento de la meta para la cofinanciación; la introducción de indicadores sobre la asignación de recursos por grupos de países y sobre focalización; metas más sólidas en cuanto a la calidad del diseño de los proyectos y objetivos para la reducción significativa del tiempo que transcurre entre la elaboración de la nota conceptual, la aprobación y el primer desembolso, y metas más elevadas para los desembolsos. Si bien la meta general en cuanto al número de beneficiarios se mantiene entre 110 y 130 millones de personas [para un programa de préstamos y donaciones de USD 3 500 millones], la meta para que un mayor número de personas logren una mayor movilidad económica (mejores condiciones de vida gracias a las intervenciones del FIDA), se ha incrementado en 4 millones, para alcanzar un total de 44 millones (meta 3 del ODS 2). También se han incrementado las metas relativas al número de personas con una mayor producción agrícola (47 millones, meta 3 del ODS 2), con mejor acceso a los mercados (46 millones, meta 3 del ODS 2), y que han visto fortalecida su resiliencia (24 millones, meta 5 del ODS 1). La consecución de estas metas representaría una contribución importante y sostenible a los ODS 1 y 2 por parte del FIDA, sus Estados Miembros y sus asociados.
109. Los resultados alcanzados en relación con las metas fijadas en el MGR de la FIDA11 se comunicarán anualmente en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. En las ediciones del RIDE correspondientes al período de la FIDA11, que comenzarán a publicarse en 2020, se incluirá información actualizada sobre la labor del FIDA en materia de nutrición y jóvenes, además de las actuales secciones sobre cuestiones de género y cambio climático, con lo cual se garantizará que los Estados Miembros reciban información actualizada sobre los resultados específicos en las cuatro esferas de incorporación sistemática sobre una base anual. En el ARRI, que elabora la IOE, se documentan también los efectos directos de los proyectos y los resultados de las actividades no crediticias.
110. La información que se proporciona en el RIDE se complementará con otros informes de carácter descriptivo. En el examen de mitad de período de la FIDA11, que se presentará en 2020, se documentarán los progresos realizados durante la primera parte del período de reposición, así como los resultados conseguidos durante la FIDA10. El examen de mitad de período también será la ocasión de reflexionar sobre la contribución en general del FIDA a la Agenda 2030, comprendidos otros ODS a los que el FIDA contribuye que no se incluyen explícitamente en el MGR como, por ejemplo, el ODS 5, relativo a la igualdad de género; el ODS 8, relativo al trabajo decente y el crecimiento económico; el ODS 10, relativo a la reducción de las desigualdades; el ODS 13, relativo a las medidas para combatir el cambio climático; el ODS 15, relativo a la vida en los ecosistemas terrestres, y el ODS 17, relativo al fomento de las asociaciones para cumplir los objetivos. Estos objetivos se incluyen en el Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto, y la información sobre los progresos realizados se recopila y comunica por medio del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales. El FIDA se propone mejorar también la medición y los informes sobre las actividades relativas a las asociaciones.

111. A principios de 2022 se presentará a la Junta Ejecutiva un informe de síntesis consolidado sobre los resultados de las evaluaciones del impacto, tras haberse finalizado las evaluaciones pertinentes al período de la FIDA11 (el informe de síntesis consolidado sobre las evaluaciones del impacto correspondientes a la FIDA10 se presentará en 2019). Gracias a esta iniciativa, el FIDA continúa siendo la única IFI que evalúa sistemáticamente los resultados y el impacto de desarrollo que se atribuyen a las operaciones que financia.

#### Recuadro 6

#### Uso óptimo de los recursos en la FIDA11

El FIDA entiende que un uso óptimo de los recursos implica garantizar la mejor utilización posible de los mismos para lograr que cada dólar que invierte tenga el máximo efecto en la vida de las personas pobres de las zonas rurales. Para ello, es necesario hallar un equilibrio entre cuatro esferas: la economía, la eficiencia, la eficacia y la equidad. Las mejoras al modelo operacional y la estrategia financiera del FIDA que se pongan en marcha durante la FIDA11 y la atención que se pondrá en transformar los recursos en resultados concretos traerán mejoras tangibles a la capacidad del FIDA para hacer un uso óptimo de los recursos en las cuatro esferas mencionadas. El MGR se utilizará para medir esas mejoras.

**Economía.** Los cambios tienen por objeto dar mayor agilidad al FIDA, por ejemplo, reduciendo los tiempos que se necesitan para formular y ejecutar los programas, lo cual permitirá reducir los costos y mantener al mismo tiempo la calidad de los productos.

**Eficiencia.** Los cambios tienen por objeto aumentar la escala de operación del FIDA mediante un marco más estricto para la selectividad de los países. Ello implica aumentar significativamente el promedio de asignaciones para cada grupo de ingresos e incrementar el número de beneficiarios hasta un 20 %. Esto permitirá aumentar los productos del FIDA a un costo inferior (manteniendo al mismo tiempo la calidad), mediante una reasignación de recursos.

**Eficacia.** Tomados en conjunto, los cambios propuestos al modelo operacional del FIDA harán del Fondo una institución más eficaz, puesto que aumentan al máximo la movilización de recursos mediante el establecimiento de asociaciones que promuevan la movilización de recursos nacionales, la cofinanciación y la financiación del sector privado, a fin de lograr un mayor impacto. Asimismo, estos cambios facilitan la adaptabilidad constante de los proyectos para que la ejecución se guíe por los resultados y no por planes rígidos. Por último, permiten recabar de manera sistemática datos y pruebas sobre lo que resulta de utilidad para aumentar al máximo la calidad, desde el diseño de los proyectos hasta su ejecución.

**Equidad.** Los cambios propuestos que confirman el objetivo del Fondo de centrarse en las personas y los países más pobres. En el modelo operacional del FIDA se da prioridad a la concesión de fondos básicos a los países de bajos ingresos y los de ingresos medianos bajos, además de a la selección de los beneficiarios

El FIDA colaborará estrechamente con otros BMD en el proceso de elaboración de un marco común para el uso óptimo de los recursos e irá todavía más allá porque **elaborará y adoptará en este ámbito su propio sistema de puntuación**, que comprenderá un subconjunto de indicadores del MGR que ayudará a que la dirección determine y logre un equilibrio entre los pros y los contras al procurar un uso óptimo de los recursos. En el anexo III de este informe se proporciona tal sistema de puntuación junto con una explicación del mismo.

## VI. Matriz de compromisos y medidas objeto de seguimiento

112. La matriz de compromisos y medidas objeto de seguimiento (véase el anexo I de este informe) recogen los principales compromisos asumidos por la dirección del FIDA durante la Consulta. Cada compromiso se vincula a un conjunto de medidas que se pondrán en práctica para lograr esos compromisos y que serán objeto de seguimiento. En la matriz se especifican también los indicadores del MGR que resultan afectados por cada compromiso. Esta estructura proporciona un marco de rendición de cuentas más integrado que las matrices de compromisos anteriores del FIDA, al distinguir los compromisos de nivel superior de las medidas objeto de seguimiento, y al dar cuenta de la teoría del cambio que los vincula con indicadores del MGR concretos.

## VII. Disposiciones para el examen de mitad de período de la FIDA11 y la Consulta sobre la FIDA12

113. Examen de mitad de período de la FIDA11. Se realizará un examen de mitad de período de la labor en relación con la FIDA11 y las conclusiones pertinentes se presentarán a la Consulta sobre la FIDA12 en uno de sus períodos de sesiones iniciales. En ese período de sesiones se asignará el tiempo suficiente para finalizar el programa de los períodos sucesivos de la Consulta sobre la FIDA12.

114. Selección del Presidente de la Consulta sobre la FIDA12. El Presidente de la Consulta sobre la FIDA12 se seleccionará en consulta con la Junta Ejecutiva mediante un proceso abierto que habrá de concluir antes del primer período de sesiones de la FIDA12.

## VIII. Recomendación

115. La Consulta sobre la FIDA11 recomienda al Consejo de Gobernadores que adopte el proyecto de resolución que figura en el anexo X del presente informe.

## Matriz de compromisos y medidas objeto de seguimiento para la FIDA11

| Compromisos  | Medidas objeto de seguimiento   | Plazo                    | Indicadores del Marco de Gestión de los Resultados (MGR) conexos                                 |
|--|---|--------------------------|--|
| <b>1. Movilización de recursos: reunir la financiación para el desarrollo para lograr el mayor impacto</b>   |   |                          |  |
| 1.1 Incrementar los recursos mediante la incorporación de la toma de empréstitos en el marco financiero del FIDA y la consecución del objetivo fijado en USD [3 500] millones para el programa de préstamos y donaciones   | 1. Conseguir para la FIDA11 <b>contribuciones a los recursos básicos, contribuciones en compensación por la aplicación del Marco de Sostenibilidad de la Deuda y contribuciones complementarias no sujetas a restricciones.</b>   | En curso                 | 3.1.1 Porcentaje de promesas de contribución con respecto al objetivo de reposición de la FIDA10 |
|  | 2. Presentar a la Junta Ejecutiva propuestas de <b>préstamos de asociados en condiciones favorables (PACF) y empréstitos soberanos.</b>   | En curso                 | 3.1.2 Relación entre la deuda y los fondos propios   |
|  | 3. Ejecutar las medidas acordadas en la <b>hoja de ruta diseñada para la toma de empréstitos en los mercados de capitales.</b>  | En curso                 |  |
| 1.2 Fortalecer el papel del FIDA como “recolector” de la financiación para el desarrollo con objeto de aumentar el programa de trabajo hasta los USD [8 400] millones  | 4. Fijar como objetivo una tasa de <b>cofinanciación</b> promedio de 1:1,4, e intensificar el seguimiento y la presentación de informes sobre cofinanciación desglosando los datos por fuente y categoría de país.  | En curso                 |  |
|  | 5. Mejorar los instrumentos que se utilizan para colaborar con el <b>sector privado y fundaciones</b> , incluida la <b>creación del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores (SIF)</b> , y para medir mejor la capacidad del FIDA para atraer inversión privada. | En curso                 | 3.1.3 Tasa de cofinanciación<br>3.3.3 Creación de asociaciones                                   |
|  | 6. Actualizar las directrices para la movilización y gestión de <b>fondos suplementarios.</b>   | Tercer trimestre de 2019 |  |
| <b>2. Asignación de los recursos: centrar la atención en las personas y los países más pobres</b>  |   |                          |  |
| 2.1 Optimizar la asignación de recursos en el nivel macro, con objeto de asegurar que el 90 % de las contribuciones destinadas a la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) se asignan a países de ingresos medianos bajos (PIMB), el 50 % a África, el 45 % a África Subsahariana y entre el 25 % y el 30 % a los países con las situaciones de mayor fragilidad (PSMF) | 7. Seleccionar aproximadamente a 80 países que recibirán asignaciones mediante el Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) durante la FIDA11 sobre la base de los criterios acordados para la <b>selección de los países.</b>                                  | Tercer trimestre de 2018 | 3.2.1 Proporción de los recursos básicos asignados a los PBI, los PIMB y los PIMA                |
|  | 8. Aplicar la <b>fórmula revisada del PBAS</b> para la asignación de los recursos de la FIDA11.   | Tercer trimestre de 2018 | 3.2.2 Cuantía media de los proyectos de inversión del FIDA (financiación del FIDA)               |
|  | 9. Presentar a la Junta Ejecutiva un <b>marco de transición</b>   | Tercer trimestre de 2018 |  |

| <i>Compromisos</i>  | <i>Medidas objeto de seguimiento</i>   | <i>Plazo</i>              | <i>Indicadores del Marco de Gestión de los Resultados (MGR) conexos</i>  |
|---|--|---------------------------|--|
| <b>2.2 Prestar una mayor atención a las personas más pobres y vulnerables de cada país</b>  | 10. Revisar las directrices operacionales del FIDA sobre <b>focalización, en particular con respecto a los jóvenes.</b>  | Segundo trimestre de 2019 | 3.2.3 Idoneidad de los métodos de selección en los proyectos de inversión del FIDA   |
| <b>3. Utilización de recursos: realizar la labor de desarrollo de manera diferente</b>  |  |                           |  |
| <b>3.1 Aumentar la capacidad de prestar mayor atención a las condiciones externas y avanzar en el proceso de descentralización del FIDA</b>   | 11. Presentar a la Junta Ejecutiva una propuesta para <b>agilizar la descentralización del FIDA.</b>   | Segundo trimestre de 2018 | 3.6.1 Proporción de puestos de plantilla de las oficinas del FIDA en los países incluidos en el presupuesto<br><br>3.6.2 Proporción de proyectos de inversión del FIDA (volumen) gestionados por las oficinas del FIDA en los países   |
|   | 12. Mejorar la <b>accesibilidad de las oficinas del FIDA en los países a los sistemas institucionales de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)</b> , incluidas las funciones financieras y los módulos de recursos humanos de PeopleSoft.                                    | Cuarto trimestre de 2019  |  |
|   | 13. Revisar el Marco de <b>Delegación de Facultades.</b>   | Segundo trimestre de 2019 |  |
|   | 14. Establecer <b>procedimientos modificados de supervisión y apoyo a la ejecución.</b>  | En curso                  |  |
| <b>3.2 Hacer un uso más específico, flexible y ágil de los recursos</b>   | 15. Modificar el <b>proceso de examen y autorización de las operaciones con objeto de hacerlo más ágil</b> , que permitirá hacer un seguimiento rápido de los diseños apoyados en datos empíricos y los proyectos de bajo riesgo.  | Primer trimestre de 2019  | 3.3.1 Pertinencia de las estrategias del FIDA en los países<br>3.4.1 Calificación general atribuida a la calidad del diseño del proyecto<br>3.5.1 Tiempo transcurrido entre la elaboración de la nota conceptual y la aprobación (en meses)<br>3.5.2 Tiempo transcurrido entre la aprobación del proyecto y el primer desembolso (en meses)<br>3.5.3/4 Tasas de desembolso     |
|   | 16. Revisar los procedimientos en materia de <b>reestructuración de proyectos y aportación de financiación adicional.</b>  | Cuarto trimestre de 2018  |  |
|   | 17. Ejecutar el <b>Plan de Acción sobre Desembolsos.</b>   | En curso                  |  |
| <b>3.3 Incorporación sistemática de los temas transversales principales sobre nutrición, cuestiones de género, jóvenes y cambio climático</b> | 18. Presentar a la Junta Ejecutiva un <b>plan de acción para la incorporación sistemática de los jóvenes.</b>  | Tercer trimestre de 2018  | 2.2.6 Igualdad de género<br>2.2.9 Medio ambiente y gestión de los recursos naturales<br>2.2.10 Adaptación al cambio climático<br>2.3.1 Número de personas que reciben servicios (en millones) [desglosado por sexo y edad]<br>2.3.5 Número de personas u hogares que reciben apoyo específico para mejorar su estado nutricional<br><br>2.3.10 Número de personas a quienes se |
|   | 19. Reafirmar las metas del <b>Plan de Acción sobre Género</b> (el 25 % de los proyectos deben promover un cambio transformador en relación con las cuestiones de género) y del <b>Plan de Acción sobre Nutrición</b> (el 50 % de los proyectos deben incorporar aspectos sobre la nutrición). | Tercer trimestre de 2018  |  |
|   | 20. Desarrollar un marco para la <b>integración horizontal</b> de los temas de incorporación sistemática.  | Tercer trimestre de 2018  |  |
|   | 21. Presentar a la Junta Ejecutiva una nueva <b>estrategia y plan de acción</b>  | Cuarto trimestre          |  |

| <i>Compromisos</i>  | <i>Medidas objeto de seguimiento</i>   | <i>Plazo</i>              | <i>Indicadores del Marco de Gestión de los Resultados (MGR) conexos</i>  |
|---|--|---------------------------|--|
|   | <b>sobre el cambio climático y el medio ambiente.</b>  | de 2018                   | prestan servicios de información sobre el clima  |
|   | 22. Informar acerca de los <b>avances logrados en los cuatro temas de incorporación sistemática</b> en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).   | Tercer trimestre de 2020  | 2.3.11 Número de personas que acceden a tecnologías que fijan carbono o reducen las emisiones de gases de efecto invernadero (en millones) |
| <b>3.4 Fortalecer las sinergias entre las actividades crediticias y no crediticias</b>  | 23. Presentar a la Junta Ejecutiva una nueva <b>estrategia de gestión de los conocimientos.</b>  | Segundo trimestre de 2019 | 3.3.2 Eficacia de las estrategias del FIDA en los países   |
|   | 24. Establecer un fondo de financiación para la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.   | Cuarto trimestre de 2018  | 3.3.3 Creación de asociaciones<br>3.3.4 Actuación normativa a nivel nacional<br>3.3.5 Gestión de los conocimientos                         |
| <b>3.5 Convertir a las asociaciones estratégicas para la financiación, los conocimientos, la promoción y la influencia mundial en la piedra angular de las operaciones del FIDA</b> | 25. Planear desde un punto de vista estratégico una <b>colaboración con asociados para el desarrollo, incluidos los organismos con sede en Roma (OSR) y otras instituciones financieras internacionales (IFI)</b> , a nivel nacional, mundial e institucional. | En curso                  |  |
|   | 26. Elaborar y aplicar un marco para supervisar las <b>actividades de asociación del FIDA, incluidas las asociaciones con múltiples interesados.</b>   | Cuarto trimestre de 2019  | 3.1.3 Tasa de cofinanciación<br>3.3.3 Creación de asociaciones   |
|   | 27. Aumentar las inversiones en materia de comunicaciones estratégicas a fin de mejorar la visibilidad de la labor del FIDA dedicada a la asistencia de la población rural pobre y sensibilizar acerca del carácter particular de la organización.             | Cuarto trimestre de 2021  |  |
| <b>3.6 Poner a prueba productos diversificados adaptados a las distintas circunstancias de los países</b>   | 28. Presentar a la Junta Ejecutiva una propuesta para un <b>servicio de anticipos para la preparación de proyectos</b> , que incluya un mecanismo que permita crear capacidad y estar en condiciones de ejecutar los proyectos en situaciones de fragilidad.   | Tercer trimestre de 2018  | 3.3.1 Pertinencia de las estrategias del FIDA en los países  |
|   | 29. Estudiar distintas oportunidades para poner a prueba los <b>préstamos basados en los resultados</b> , así como otro tipo de productos crediticios y de gestión del riesgo.   | Segundo trimestre de 2020 | 3.5.4 Tasa de desembolso: únicamente en situaciones de fragilidad (porcentual)   |
| <b>4. Transformación de los recursos en resultados de desarrollo: adoptar una cultura orientada a los resultados y la innovación</b>  |  |                           |  |
| <b>4.1 Fortalecer la capacidad y los sistemas de gestión para el logro de resultados</b>  | 30. Poner en marcha una iniciativa para fomentar la capacidad de <b>seguimiento y evaluación (SyE)</b> a nivel nacional y poner a prueba un marco de certificación internacional de profesionales de SyE.  | Primer trimestre de 2019  | 2.2.1 Logros generales del proyecto  |
|   | 31. Poner en marcha el <b>Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales.</b>  | Primer trimestre de 2019  | 3.5.3 Tasa de desembolso   |
|   | 32. Generalizar el uso del <b>portal de los clientes del FIDA</b> entre la mayoría   | Cuarto                    |  |



| <i>Compromisos</i>   | <i>Medidas objeto de seguimiento</i>   | <i>Plazo</i>              | <i>Indicadores del Marco de Gestión de los Resultados (MGR) conexos</i> |
|--|--|---------------------------|---|
|  | de los prestatarios.   | trimestre de 2019         |   |
|  | 33. Presentar a la Junta Ejecutiva una <b>estrategia de aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el desarrollo (ICT4D)</b> .   | Segundo trimestre de 2019 |   |
| <b>4.2 Aumentar la transparencia y la apertura</b>                   | 34. Hacer plenamente operativo el <b>Plan de Acción para Mejorar la Transparencia y la Apertura</b> , que incluye la publicación de la política de viajes del FIDA y la presentación trimestral de informes a la <b>Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda</b> . | Cuarto trimestre de 2019  |   |
| <b>4.3 Mejorar la plataforma de prestación de servicios del FIDA</b> | 35. Desarrollar un sistema adaptado para <b>cuantificar los costos totales que suponen los principales procesos operacionales</b> .  | Cuarto trimestre de 2019  | 3.7 Eficiencia institucional  |
|  | 36. Estrechar el <b>vínculo entre la planificación estratégica y el ejercicio presupuestario anual</b> , teniendo en cuenta los pilares para el logro de resultados del Marco Estratégico.   | Anualmente                | 3.8 Gestión de la fuerza de trabajo                                     |
| <b>4.4 Examen del Marco Estratégico del FIDA</b>                     | 37. Presentar a la Junta Ejecutiva un <b>examen de mitad de período</b> del Marco Estratégico (2016-2025).   | Segundo trimestre de 2021 |   |

## Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA11 (2019-2021)

[Se presentará en el cuarto período de sesiones]

## Sistema de puntuación del FI DA de uso óptimo de los recursos

[Se presentará en el cuarto período de sesiones]

## Grado de cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA10 (a 30 de junio de 2017)

1. En este anexo se presentan los avances realizados en la aplicación de los compromisos asumidos en el marco de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10). La dirección realiza un seguimiento trimestral de los logros conseguidos a fin de determinar y mitigar los problemas en el cumplimiento de los compromisos. A 30 de junio de 2017 se estaba avanzando de forma satisfactoria en la aplicación de 50 de los 55 compromisos (el 91 %) y en los cinco restantes (el 9 %) se presentaban problemas de poca importancia de los que se estaban ocupando los departamentos competentes. En los cuadros siguientes se presenta información detallada al respecto.

Cuadro 1  
**Resumen de la situación de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA10**

| Esferas  | Total compromisos | Avances satisfactorios<br>(verde) |           | Problemas leves<br>(amarillo) |          | Problemas de importancia<br>(rojo) |          |
|--|-------------------|-----------------------------------|-----------|-------------------------------|----------|------------------------------------|----------|
|  |                   | Monto                             | %         | Monto                         | %        | Monto                              | %        |
| Visión estratégica y función del FIDA                | 1                 | 1                                 | 100       | -                             | -        | -                                  | -        |
| Eficacia y eficiencia operacionales                  | 24                | 23                                | 96        | 1                             | 4        | -                                  | -        |
| Eficacia y eficiencia institucionales                | 21                | 18                                | 86        | 3                             | 14       | -                                  | -        |
| Sistema de medición de los resultados para la FIDA10 | 4                 | 4                                 | 100       | -                             | -        | -                                  | -        |
| Marco financiero                                     | 5                 | 4                                 | 80        | 1                             | 20       | -                                  | -        |
| <b>Total (porcentaje)</b>                            | <b>55</b>         | <b>50</b>                         | <b>91</b> | <b>5</b>                      | <b>9</b> | <b>-</b>                           | <b>-</b> |

Cuadro 2  
**Consulta sobre la FIDA10: algunos hitos fundamentales de la colaboración del FIDA con la Junta Ejecutiva**

| Línea de trabajo  | Total hitos | Avances satisfactorios<br>(verde) |           | Problemas leves<br>(amarillo) |           | Problemas de importancia<br>(rojo) |          |
|---|-------------|-----------------------------------|-----------|-------------------------------|-----------|------------------------------------|----------|
|   |             | Monto                             | %         | Monto                         | %         | Monto                              | %        |
| Marco Estratégico del FIDA (2016-2025)  | 3           | 3                                 | 100       | -                             | -         | -                                  | -        |
| Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS)                   | 5           | 4                                 | 80        | 1                             | 20        | -                                  | -        |
| Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos                                    | 3           | 3                                 | 100       | -                             | -         | -                                  | -        |
| Información actualizada en la estrategia relativa a los países de ingresos medianos | 2           | 1                                 | 50        | 1                             | 50        | -                                  | -        |
| <b>Total (porcentaje)</b>   | <b>13</b>   | <b>11</b>                         | <b>85</b> | <b>2</b>                      | <b>15</b> | <b>-</b>                           | <b>-</b> |

# Grado de cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA10

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

Cuadro 3

| <i>Esfera de reforma</i>                        | <i>Compromisos principales</i>  | <i>Plazo previsto y presentación de informes</i> | <i>Situación</i> | <i>Observaciones</i>   |
|---|---|--|------------------|--|
| <b>1. Visión estratégica y función del FIDA</b> |   |  |                  |  |
|   | Presentar a la Junta Ejecutiva el Marco Estratégico para 2016 y años sucesivos, en el que se tenga en cuenta la agenda para el desarrollo después de 2015 y se preste una atención sistemática a los conceptos de innovación, gestión de los conocimientos y ampliación de escala, en particular por parte de los gobiernos nacionales y otras instituciones financieras internacionales (IFI), con el objeto de mejorar la sostenibilidad de los resultados. | - Diciembre de 2015                              | Verde            | En febrero de 2016, la Junta Ejecutiva aprobó el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), tras haber celebrado en 2015 dos seminarios oficiosos de la Junta Ejecutiva. En el Marco Estratégico figuran las observaciones de los representantes que asistieron a los seminarios oficiosos, así como las de las partes interesadas internas y externas (organizaciones campesinas, pueblos indígenas, etc.).  |
| <b>2. Eficacia y eficiencia operacionales</b>   |   |  |                  |  |
| Innovación, aprendizaje y ampliación de escala  | Poner en marcha un proceso de ampliación de escala, basado en una serie de instrumentos, asociaciones (en particular con IFI), notas de orientación y actividades de capacitación, y establecer un nuevo marco operacional, que se elaborará y distribuirá a la Junta Ejecutiva para información.   | - Diciembre de 2015                              | Verde            | En diciembre de 2015 se presentó a la Junta Ejecutiva un nuevo marco operacional para la ampliación de escala de los resultados junto con notas de orientación para guiar la ampliación de escala en esferas temáticas clave y en diferentes contextos nacionales. En talleres regionales y jornadas de aprendizaje del Departamento de Administración de Programas (PMD) se impartió capacitación, y esta continuará durante todo el período de la FIDA10. El FIDA se ubica a la cabeza de iniciativas de ampliación de escala dentro de una comunidad de práctica dedicada a la agricultura y el desarrollo rural integrada por donantes, fundaciones, grupos de reflexión y expertos independientes que intercambian opiniones sobre innovaciones y ampliación de la escala del impacto en el desarrollo. |
|   | Definir un enfoque en materia de innovación y ampliación de escala en el 100 % de los informes sobre el diseño de los proyectos.  | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE   | Verde            | Ahora se define un enfoque en materia de innovación y ampliación de escala en el 100 % de los diseños de los proyectos. La ampliación de escala es uno de los criterios para el examen de préstamos y donaciones tanto en la instancia del Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC) como durante el proceso de garantía de la calidad.   |
| Adaptación al cambio climático                  | Integrar la adaptación al cambio climático en el 100 % de los informes sobre el diseño de los proyectos.  | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE   | Verde            | Desde el inicio de la FIDA10, la adaptación al cambio climático se ha incorporado en el 100 % de los Programas sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP) y las notas sobre las estrategias en los países. Gracias a la aplicación sistemática de los Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (ESAC) actualizados, a todos los proyectos de inversión nuevos se les asigna una calificación de riesgos relacionados con el cambio climático y se les brinda el apoyo técnico apropiado. Con la ayuda de marcadores de cambio climático, el Grupo de Garantía de Calidad del FIDA realiza un seguimiento constante de la integración de las cuestiones relacionadas con el cambio climático en la fase de diseño.   |
|   | Poner en práctica un plan de 10 puntos para la plena integración del cambio climático   | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE   | Verde            | Se establecieron líneas de trabajo para cada uno de los 10 puntos, y se está haciendo un seguimiento de las mismas.  |

| Esfera de reforma   | Compromisos principales  | Plazo previsto y presentación de informes      | Situación | Observaciones  |
|---|--|--|-----------|--|
|   | Seguir aumentando la base de recursos destinados a la financiación relacionada con el cambio climático, en particular recursos adicionales aportados por partes interesadas tradicionales y nuevas.<br>División de Medio Ambiente y Clima (ECD)  | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE | Verde     | El FIDA sigue buscando financiación relacionada con el cambio climático y el medio ambiente procedente del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Fondo para los Países Menos Adelantados (FPMA), el Fondo Especial para el Cambio Climático (FECC) y el Fondo de Adaptación; asimismo, se está ultimando el acuerdo marco con el Fondo Verde para el Clima. Se está realizando la tramitación de cinco proyectos del FMAM (USD 30,8 millones). El FIDA fue designado como organismo principal encargado del programa experimental integrado de la sexta reposición del Fondo Fiduciario del FMAM (FMAM-6) relativo al fomento de la sostenibilidad y la resiliencia para la seguridad alimentaria en África Subsahariana (USD 115,9 millones), que permite al FIDA programar financiación multilateral para el medio ambiente y el cambio climático en ocho países africanos y expandir sustancialmente la cartera del FMAM. |
|   | Llevar a cabo un examen de la labor del FIDA relacionada con el cambio climático, incluido el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP).<br>ECD  | - 2015   | Verde     | En 2015 el Instituto de Desarrollo de Ultramar concluyó un examen externo del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP). Como parte de la labor de seguimiento, se presentó a la Junta Ejecutiva un documento sobre la incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con el cambio climático en los programas financiados por el FIDA y, en diciembre de 2016, la Junta aprobó las modificaciones al Fondo Fiduciario del ASAP. Se elaboró un borrador de nota conceptual sobre la segunda fase del ASAP (ASAP2), que ahora se encuentra en proceso de examen interno.  |
| Aumento del impacto en la nutrición   | Incluir en el 100 % de los COSOP un análisis de la situación nutricional y una explicación de si los objetivos estratégicos del COSOP guardan relación con la mejora de la nutrición y la forma en que lo hacen.   | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE | Verde     | El 100 % de los nuevos COSOP aprobados durante el período de la FIDA10 tienen en cuenta las cuestiones relacionadas con la nutrición.  |
|   | El 33 % de los informes sobre el diseño de los proyectos tienen en cuenta la nutrición (y prevén objetivos, medidas e indicadores explícitos).<br>División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA)  | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE | Verde     | En 2016 se superó el objetivo fijado (el 46 % de los proyectos nuevos tienen en cuenta la nutrición) y en 2017 se avanza satisfactoriamente (el 80 % de los proyectos que la Junta Ejecutiva aprobó en abril de 2017 tienen en cuenta la nutrición).   |
|   | Elaborar un plan de acción en materia de nutrición, con metas y plazos, que sirva de hoja de ruta para orientar el modo en que el FIDA procurará incorporar este tema en sus actividades, en el que se incluya la experimentación con un indicador de diversidad alimentaria como parte del Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (RIMS), y la utilización de los exámenes de mitad de período de los proyectos. | - Mediados de 2015                             | Verde     | El plan de acción se aprobó en 2015 y está actualmente en fase de aplicación. Se han incorporado los indicadores de nutrición en el marco del nuevo RIMS a nivel de los productos y los efectos directos. En el examen de 2017 para la labor de inventario de la cartera institucional se incluyó un análisis de los avances en la incorporación de las cuestiones relacionadas con la nutrición, tanto a nivel mundial como regional.   |
| Asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (asociaciones 4P) | Establecer prácticas óptimas para orientar la colaboración con el sector privado en el futuro; desarrollar nuevos instrumentos financieros y prácticas operacionales para movilizar y mantener un mayor volumen de cofinanciación por medio de las inversiones del sector privado.   | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE | Verde     | Se está elaborando y difundiendo un documento de <i>Notas sobre cómo establecer asociaciones 4P</i> en el marco de proyectos de desarrollo de cadenas de valor agrícola, así como un conjunto de herramientas sobre cómo fomentar cadenas de valor. El FIDA y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) están elaborando unas directrices orientadas a la capacitación de personas en materia de intermediación de asociaciones 4P.  |

| <i>Esfera de reforma</i>                        | <i>Compromisos principales</i>   | <i>Plazo previsto y presentación de informes</i> | <i>Situación</i> | <i>Observaciones</i>  |
|---|--|--|------------------|---|
|   | Aumentar la participación del sector privado en los proyectos por medio del mecanismo 4P y de la financiación de las cadenas de valor, así como evaluar su viabilidad y eficacia.  | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE   | Verde            | En 2014, la Junta Ejecutiva aprobó conceder al SNV una donación por valor de USD 2,3 millones para apoyar la intermediación de asociaciones 4P en cinco países de diferentes regiones de la cartera del FIDA. La PTA organizó en diciembre de 2016 una actividad con objeto de presentar algunos resultados preliminares de la donación.<br><br>Un examen de inventario de los proyectos financiados por el FIDA reveló que de los 139 proyectos aprobados entre 2012 y abril de 2017, 101 (el 73 %) contaban con elementos de un enfoque de acceso a los mercados, y 81 trabajaban directamente con el sector privado; 40 de esos proyectos o bien aplicaban completamente un enfoque 4P, o bien incorporaban en sus diseños características propias del enfoque 4P. |
| Igualdad de género y empoderamiento de la mujer | Comprometerse a alcanzar o superar los 15 indicadores del ONU-SWAP* .  | - 2018   | Amarillo         | A diciembre de 2016, el FIDA había cumplido o superado 11 de los 15 indicadores. El FIDA pretende cumplir los indicadores que faltan hacia finales de 2018.   |
|   | Al menos el 15 % de los proyectos diseñados promueven la transformación de la situación de género (puntuación de 6) y al menos el 50 % de ellos logran la plena incorporación de la perspectiva de género (puntuación de 5). | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE   | Verde            | El FIDA supera las metas fijadas: el 25,6 % del valor de los préstamos para proyectos de inversión se situó dentro de la categoría de aquellos que promueven la transformación de la situación de género (puntuación de 6) y el 52 % de ellos lograron la plena incorporación de la perspectiva de género (puntuación de 5).  |
|   | Realizar un examen de la aplicación de la Política del FIDA sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer.   | - 2015   | Verde            | En septiembre de 2016 se presentó a la Junta Ejecutiva el examen de mitad de período de la política de género del FIDA.   |
|   | Hacer un seguimiento de la proporción de costos/tiempo de personal dedicados a las cuestiones de género.   | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE   | Verde            | Junto con la Oficina de Presupuesto y Desarrollo Organizativo (BOD), durante la preparación del presupuesto ordinario se elaboró una metodología para determinar las asignaciones destinadas al personal y las actividades de género; en el documento relativo el presupuesto anual, que se presenta a los órganos rectores del FIDA, se incluye una sección en la que se resaltan la metodología y las conclusiones. En la actualidad, el 9 % de los costos de personal calculados en función de una metodología que utiliza el tiempo de trabajo que invierte el personal y el equivalente a la jornada completa, se destina a las cuestiones de género.  |
| Actuación normativa a nivel nacional            | Definir en el 100 % de los COSOP un enfoque específico para la actuación normativa a nivel nacional que resulte apropiado para el programa del FIDA en cada país   | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE   | Verde            | El Presidente aprobó en agosto de 2016 nuevos procedimientos operacionales sobre las estrategias en los países, en los que se exige que todos los COSOP incluyan una sección donde se detalle la estrategia en el país para la actuación normativa. Desde entonces, el 100 % de los COSOP presentados a la Junta Ejecutiva definen su enfoque estratégico con respecto a la actuación normativa a nivel nacional. Los procedimientos también recogen una evaluación de los resultados del diálogo sobre políticas en el examen <i>ex post</i> de los resultados del COSOP.  |

\* A principios de 2012, las Naciones Unidas acordaron el histórico Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (Nueva York, Naciones Unidas, 2012).

| <i>Esfera de reforma</i>                     | <i>Compromisos principales</i>   | <i>Plazo previsto y presentación de informes</i> | <i>Situación</i> | <i>Observaciones</i>   |
|--|--|--|------------------|--|
| Actuación normativa a nivel mundial          | Definir las prioridades trienales a nivel institucional con respecto a la actuación normativa internacional y las estrategias para los ámbitos de actuación prioritarios | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE   | Verde            | Las prioridades institucionales del FIDA en materia de actuación normativa quedaron recogidas en el Informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA. En 2015, se estableció una División de Actuación a Nivel Mundial e Investigación (GER) en el seno del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD), seguida de una División de Actuación a Nivel Mundial, Estrategia y Conocimientos (GKS) a principios de 2016. Durante el período de la FIDA10 se plantearon las prioridades institucionales para la actuación a nivel mundial, sobre la base del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) y las enseñanzas extraídas de experiencias recientes; el Comité de Gestión de las Operaciones (OMC) ratificó dichas prioridades en febrero de 2016. En diciembre de 2016, el Comité de Gestión Ejecutiva (EMC) ratificó un documento conceptual de alcance institucional que procuraba seguir intensificando y racionalizando la labor del FIDA en esta esfera, en el que se definían plataformas clave para la actuación del FIDA durante la FIDA10, así como alianzas y asociaciones importantes para llevar adelante la agenda normativa mundial del FIDA. |
|  | Poner en práctica una estrategia de publicaciones con el objetivo de gestionar e intercambiar de una forma más sistemática los conocimientos y la experiencia del FIDA.  | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE   | Verde            | El SKD, en cooperación con la División de Comunicaciones (COM), está poniendo en marcha un programa estratégico de publicaciones institucionales que incluye, entre otras, el Informe sobre el desarrollo rural, una nueva serie de investigaciones y documentos basados en el análisis de la experiencia del FIDA. Se hace hincapié, fundamentalmente, en una difusión estratégica y focalizada. El SKD y la COM están elaborando herramientas de orientación para el personal —sobre la base de las directrices editoriales de la COM— de conformidad con el principio de delegación de autoridad, que faculta a los directores para aprobar la publicación de contenidos. Además del lanzamiento de publicaciones estratégicas específicas, se está apoyando a todo el personal para que sus actividades editoriales sean más estratégicas y lleguen mejor al público al que están destinadas. Asimismo, el FIDA hará un seguimiento del nivel de uso de sus publicaciones.   |
| Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular | Incluir un enfoque sobre la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular en el 50 % de todos los COSOP   | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE   | Verde            | El Presidente aprobó en agosto de 2016 nuevos procedimientos operacionales sobre las estrategias en los países, en los que se exige que todos los COSOP incluyan una sección donde se detalle el enfoque adoptado para la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular. Desde entonces, el 100 % de los COSOP presentados a la Junta Ejecutiva definen el enfoque adoptado al respecto. Asimismo, en el período comprendido entre 2016 y 2018, la GKS proporciona asistencia técnica a determinados países para los que se han previsto nuevos COSOP en el período de la FIDA10, a fin de incorporar la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular en los programas de dichos países de una manera más estratégica y coherente. En el <i>Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo</i> (RIDE) de 2017 por primera vez se incluye una sección dedicada a la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.   |



| <i>Esfera de reforma</i>              | <i>Compromisos principales</i>   | <i>Plazo previsto y presentación de informes</i> | <i>Situación</i> | <i>Observaciones</i>  |
|---------------------------------------|--|--|------------------|---|
| Enfoques más diferenciados por países | Presentar a la Junta Ejecutiva para aprobación una estrategia relativa a la labor del FIDA en los países con situaciones de fragilidad, en la que se establezca la ventaja comparativa del FIDA y que sirva para forjar vínculos con otros organismos e iniciativas internacionales (como el Programa de acción del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial), e incorporar en dicha estrategia las recomendaciones de la evaluación realizada por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE). | - Diciembre de 2016                              | Verde            | La estrategia se presentó al Comité de Evaluación en octubre de 2016 y a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016. Esta se basa en un documento conceptual que se presentó a la Junta Ejecutiva en abril de 2016. La estrategia está en consonancia con el pensamiento y las iniciativas internacionales (entre otras, del Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA) y el "New Deal" para el Compromiso en Estados Frágiles), y ha sido formulada tras amplias consultas internas. Incorpora las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional de la IOE, así como las observaciones sobre el documento conceptual recibidas de la Junta Ejecutiva y el Comité de Evaluación.   |
|                                       | Elaborar procedimientos para la prestación de asistencia técnica reembolsable y ampliar el mecanismo correspondiente para atender la demanda de los Estados Miembros.  | - Concluido<br>- Anualmente, por medio del RIDE  | Verde            | Los nuevos procedimientos operacionales fueron elaborados y aprobados por el EMC en septiembre de 2016. El EMC respaldó la propuesta de evaluar la aplicación de estos procedimientos en un plazo de 6 a 12 meses.  |
|                                       | Poner en práctica enfoques diferenciados para trabajar en distintos contextos nacionales, fortaleciendo la cooperación Sur-Sur y realizando un seguimiento de los resultados.  | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE   | Verde            | Se ha formulado una estrategia para la labor en países con situaciones de fragilidad, y se ha actualizado la estrategia para los países de ingresos medios (PIM). En abril de 2017 se presentó a la Junta Ejecutiva un documento titulado "Enfoque holístico del FIDA para adecuar las operaciones al contexto de los países". El FIDA también ha renovado sus procedimientos en relación con las estrategias en los países a fin de incluir un mejor sistema de medición de los resultados y compromisos institucionales clave, incluidos aquellos en materia de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular.   |
|                                       | Presentar a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre la estrategia de actuación del FIDA en relación con los países de ingresos medianos.  | - Abril de 2016                                  | Verde            | En el período de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrado en abril de 2016, se acordó que se adoptaría un enfoque holístico para abordar los temas relacionados con las situaciones de fragilidad, el PBAS, los PIM y la descentralización. En septiembre de 2016 se presentó un panorama general del enfoque a la Junta para información. El documento definitivo, titulado "Enfoque holístico para adecuar las operaciones al contexto de los países", se presentó a la Junta Ejecutiva en abril de 2017.   |
|                                       | Prestar apoyo a la Junta Ejecutiva para definir y poner en práctica formas de mejorar el PBAS.   | - 2016   | Verde            | La dirección presentó modificaciones a la fórmula del PBAS en la reunión del Grupo de Trabajo sobre el Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados, celebrada el 23 de enero de 2017. En la siguiente reunión del Grupo de Trabajo sobre el PBAS, el 3 de marzo de 2017, se presentaron cuatro hipótesis para la fórmula revisada. En vista de la Consulta sobre la FIDA11, los miembros del Grupo de Trabajo solicitaron más tiempo para debatir acerca de la fórmula. Sus cuestiones se abordaron en un documento que se presentó a la Junta Ejecutiva en abril y durante un seminario oficioso celebrado el 5 de ese mismo mes. Los miembros de la Junta todavía no estaban en disposición de aprobar la propuesta y la dirección realizó más análisis y pruebas. Los resultados se presentaron en la séptima reunión del Grupo de Trabajo sobre el PBAS, el 11 de julio de 2017. La versión definitiva de la propuesta se presentará a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2017 para someterla a aprobación. |

| <i>Esfera de reforma</i>  | <i>Compromisos principales</i>   | <i>Plazo previsto y presentación de informes</i>      | <i>Situación</i> | <i>Observaciones</i>   |
|---|--|---|------------------|--|
| <b>3. Eficacia y eficiencia institucionales</b>                           |  |   |                  |  |
| Perfeccionar el modelo y los instrumentos de ejecución de las operaciones | Fijar como objetivo una tasa de cofinanciación promedio de 1:1,2, y hacer el seguimiento y dar cuenta de los resultados en este ámbito desglosando los datos por fuente de cofinanciación (nacional e internacional, pública y privada) y por tipo de país (de ingresos medianos y de ingresos bajos).   | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE        | Verde            | En la actualidad se avanza satisfactoriamente, pues la tasa general promedio es de 1:1,27 (calculada sobre una base de 36 meses consecutivos, que abarca todos los proyectos aprobados durante el período comprendido entre 2014 y 2016). En el RIDE se ofrece un desglose de las tasas de cofinanciación.   |
|   | Elaborar un enfoque operacional para movilizar recursos de cofinanciación.   | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE        | Verde            | Durante 2016 y 2017 todas las divisiones regionales habían colaborado con bancos multilaterales de desarrollo de ámbito regional en busca de un enfoque más sistemático para la cofinanciación. Se están revisando los memorandos de entendimiento entre el FIDA y algunos bancos multilaterales de desarrollo (por ejemplo, el BafD y el Banco Islámico de Desarrollo (BIsD)).  |
|   | Realizar un seguimiento de los resultados sobre la gestión de los conocimientos y presentar información al respecto.   | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE        | Verde            | Existen varios mecanismos para hacer un seguimiento de la gestión de los conocimientos en los proyectos, que incluyen la supervisión, informes sobre la situación de los proyectos y las donaciones, e informes finales de los proyectos. La Política del FIDA relativa a la Financiación mediante Donaciones hace especial hincapié en que se aprovechen y difundan sistemáticamente los conocimientos generados a partir de actividades financiadas con donaciones. La GKS ha desarrollado un plan de acción para la aplicación de la gestión de los conocimientos durante el período de la FIDA10, que incluye una metodología para evaluar y presentar informes acerca de la gestión de los conocimientos. Este proceso finalizará una vez se realice un examen y debate interno.  |
|   | Examinar y evaluar la presencia en los países, tras haber puesto en práctica la Política y la Estrategia actualizadas de Presencia en los Países para 2014-2015.   | - 2017  | Verde            | En abril de 2016 se presentó a la Junta Ejecutiva información actualizada acerca de la presencia en los países y las conclusiones y recomendaciones de la IOE sobre la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización. Para la FIDA10 y las reposiciones posteriores, se elaboró el Plan de Descentralización Institucional del FIDA, que se presentó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016, y que se está examinando de nuevo en el marco de la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx).  |
|   | Establecer 10 nuevas oficinas en los países para contar así con un total de 50 y, de ser preciso, reforzar estratégicamente la dotación de personal, en particular destacando sobre el terreno a los gerentes de programas en los países (GPP) de forma que ello no tenga repercusiones presupuestarias, con el fin de promover la mejora del diseño y la ejecución de los proyectos, la actuación normativa y el impacto. | - Finales de 2018<br>- Anualmente, por medio del RIDE | Verde            | El número de oficinas operativas del FIDA en los países asciende actualmente a 40; en 2016 se inauguraron tres nuevas oficinas en China, Côte d'Ivoire y Marruecos. El Plan de Descentralización Institucional del FIDA, presentado a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de diciembre de 2016, se centra en consolidar y fortalecer las oficinas existentes, establecer un número reducido de oficinas nuevas y cerrar algunas que no se utilizan. Con una fuerza de trabajo cada vez más internacional, el fortalecimiento de las capacidades del personal de las oficinas (de contratación nacional e internacional) y su promoción profesional son esenciales. En el Plan de Descentralización Institucional del FIDA se dispone lo necesario para garantizar que el personal cuente con las capacidades técnicas y de gestión y la motivación necesarias para cumplir los objetivos. |
|   | Introducir nuevas mejoras en el sistema de garantía de la calidad, a fin de aumentar la calidad de los proyectos   | - En curso<br>- Anualmente,                           | Verde            | El Grupo de Garantía de Calidad sigue perfeccionando los procesos de examen de los COSOP, las notas conceptuales y los diseños de proyectos. La continuidad del proceso de   |

| Esfera de reforma  | Compromisos principales  | Plazo previsto y presentación de informes             | Situación | Observaciones   |
|--|--|---|-----------|---|
|  | en las etapas iniciales.   | por medio del RIDE                                    |           | <p>examen y los vínculos entre el OSC, la mejora de la calidad y la garantía de la calidad se han reforzado gracias a la labor conjunta con la PTA. El Sistema de Archivo de Garantía de la Calidad (QUASAR) se ha perfeccionado para incluir los flujos de trabajo completos de los proyectos financiados mediante préstamos y una parte de los flujos de trabajo de las donaciones y los COSOP. Para finales de 2017, los procesos de examen de los COSOP, los préstamos y las donaciones se harán íntegramente utilizando el QUASAR, lo que reforzará los vínculos existentes entre las tres fases del proceso de diseño del proyecto: nota conceptual (OSC), diseño completo (mejora de la calidad) y diseño final (garantía de la calidad). En cuanto a las donaciones, la nueva Política relativa a la Financiación mediante Donaciones y sus procedimientos se están aplicando plenamente. En virtud de la garantía de la calidad se alienta sistemáticamente a seleccionar a los beneficiarios de las donaciones de forma competitiva y a prestar más atención a la gestión de los conocimientos y la colaboración entre divisiones.</p> <p>El Grupo de Garantía de Calidad sigue adelante con respecto a su programa de gestión de los conocimientos, sobre la base del aprendizaje adquirido en el proceso de examen de la calidad. Este programa promoverá el aprendizaje y el intercambio de conocimientos tanto dentro del FIDA como con otros organismos internacionales de desarrollo. Los primeros productos que se están finalizando son los exámenes estratégicos de las asociaciones en el FIDA y tres de los beneficiarios a los que se les otorga donaciones con más frecuencia.</p> |
|  | Presentar a la Junta Ejecutiva para aprobación una nueva política de donaciones, que se pondrá en práctica durante el período de la FIDA10.  | - Abril de 2015                                       | Verde     | La nueva Política relativa a la Financiación mediante Donaciones fue aprobada por la Junta Ejecutiva en abril de 2015. A enero de 2016, la Política y sus procedimientos están en fase de plena aplicación.   |
|  | Examinar y seguir aplicando la Estrategia de Asociación del FIDA durante el período de la FIDA10; impartir capacitación sobre creación de asociaciones, poner en práctica los instrumentos elaborados con arreglo a dicha estrategia e integrar la creación de asociaciones en los procesos operacionales básicos. | - Finales de 2018<br>- Anualmente, por medio del RIDE | Verde     | El mandato del grupo de trabajo técnico interdepartamental sobre la estrategia de asociación se prolongó al período de la FIDA10 bajo la orientación del OMC. El OMC evaluó en julio de 2016 un examen de la estrategia adoptada durante el período de la FIDA9 y el plan de trabajo para la FIDA10; actualmente, el proceso anual de planificación de los trabajos y presentación de informes de situación está ahora en funcionamiento (el OMC examinó en julio de 2017 el informe de situación correspondiente al período comprendido entre julio de 2016 y junio de 2017). En 2016 se impartieron cuatro sesiones de capacitación destinadas a más de 100 miembros del personal del FIDA. En 2017, la creación de asociaciones se incluirá en el programa de la Academia de Operaciones del FIDA. En la síntesis de evaluación de la IOE sobre las asociaciones, que se finalizará en noviembre de 2017, se proporcionarán recomendaciones. Se realizó un examen inicial de las fases del ciclo del proyecto con objeto de estudiar la manera de mejorar el seguimiento y la presentación de informes acerca de las asociaciones.   |
| Mejorar la capacidad de gestión financiera y de la evaluación de riesgos | Utilizar un sistema adaptado para cuantificar los costos totales que suponen los principales procesos operacionales mediante una asignación más precisa de los costos de personal a las actividades principales.   | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE        | Verde     | Para la FIDA10, un grupo de trabajo interdepartamental ha finalizado su labor de transición desde un enfoque de grupos de resultados a uno de pilares de resultados estratégicos, y el fruto de dicha labor se ha presentado al Comité de Auditoría. Esto permitirá calcular los costos de los productos institucionales definidos con mayor precisión, lo que ahora se está poniendo en práctica en la elaboración del presupuesto para 2018. Se está llevando a cabo la recopilación de datos con miras a ajustar aún más el ciclo de preparación del presupuesto, sobre la base de los productos institucionales definidos por el grupo de trabajo interdepartamental.   |

| Esfera de reforma | Compromisos principales   | Plazo previsto y presentación de informes   | Situación       | Observaciones  |
|-------------------|---|---|-----------------|--|
|                   | <p>Reforzar la capacidad de gestión financiera del FIDA y los procesos de supervisión conexos, teniendo en cuenta el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos. En particular, mejorar la gestión del riesgo, las proyecciones de flujo de efectivo y la administración de los fondos suplementarios, a fin de sortear los desafíos crecientes que plantea ampliar la escala del modelo multimodal de movilización de recursos que el FIDA propugna.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finales de 2015</li> <li>- Anualmente, por medio del RIDE</li> </ul> | <b>Verde</b>    | <p>Se cubrieron las vacantes de oficial de gestión de riesgos y cumplimiento y de oficial de liquidez de flujo de efectivo. Tras la aprobación del Comité Asesor en Asuntos Financieros e Inversiones, se firmó un acuerdo entre el FIDA y el Banco mundial para acceder a su Programa de Asesoría y Gestión de Reservas con objeto de gestionar parte de los recursos en forma de fondos suplementarios. Con ayuda de consultores externos, se completó una reforma del modelo financiero del FIDA con miras a integrar la toma de empréstitos en las proyecciones financieras a largo plazo.</p> <p>Para reforzar todavía más el Departamento de Operaciones Financieras (FOD), la División de Servicios Financieros y del Contralor (CFS) se ha dividido en dos nuevas divisiones: i) la División de Contaduría y Contraloría (ACD), y ii) la División de Servicios de Gestión Financiera (FMD). La nueva estructura del FOD permitirá al departamento afrontar los retos futuros y capitalizar las oportunidades que presenta el modelo financiero en evolución del FIDA. Con la nueva estructura, el FOD podrá convertirse en un asociado institucional más fuerte y más estratégico en cuestiones financieras para los departamentos y las divisiones del FIDA y, en particular, para el Departamento de Administración de Programas (PMD).</p> <p>La introducción de FLEXCUBE y el almacén de datos mejoran la capacidad del sistema y de la presentación de informes, así como la supervisión eficaz de los datos y las contribuciones referentes tanto a préstamos como a donaciones (presentación de informes sobre fondos de reposición y fondos suplementarios).</p> <p>El FIDA es la primera organización de las Naciones Unidas en ser evaluada de manera positiva en cada uno de los siete pilares exigidos en el marco de los procedimientos de evaluación por pilares de la Comisión Europea, lo que, a ojos de la Unión Europea, otorga un mayor grado de fiabilidad a los procedimientos, las auditorías de proyectos y las auditorías externas del FIDA. El FIDA también acoge con agrado la posibilidad de adoptar nuevas formas de financiación, incluidos los productos combinados, habida cuenta de la evaluación de los instrumentos financieros.</p> |
|                   | <p>Realizar el seguimiento de la gestión financiera del FIDA, por ejemplo, de la descentralización de las funciones financieras a las oficinas en los países y la supervisión de la gestión financiera de los proyectos, velando por que se asignen por medio del proceso de presupuestación recursos suficientes para una supervisión financiera sólida.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En curso</li> <li>- Anualmente, por medio del RIDE</li> </ul>        | <b>Amarillo</b> | <p>El nuevo Plan de Descentralización Institucional del FIDA se presentó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016. Se desarrollará un sistema informático para apoyar este proceso. La Dependencia de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (FSU) trabajará con la BOD y el FOD para seguir descentralizando las funciones de presupuestación hacia las oficinas del FIDA en los países, en consonancia con el Plan de Descentralización. Se están logrando avances con un proyecto piloto en la región de Asia y el Pacífico y se están examinando opciones para ponerlo en práctica en una segunda región. Asimismo, la BOD y el PMD finalizaron conjuntamente un análisis de la carga de trabajo para evaluar el nivel de preparación de las oficinas en los países ante una mayor descentralización, así como para comprobar el equilibrio de funciones adecuado entre la Sede y dichas oficinas. Las conclusiones se emplearán en la línea de trabajo y el tema de la descentralización en el marco de la labor OpEx del FIDA.</p> <p>La reestructuración del FOD, la creación de la FMD, la transferencia de la supervisión financiera del PMD al FOD y la acreditación de consultores han avanzado satisfactoriamente y se están ejecutando con el apoyo de la BOD y la División de Recursos Humanos (HRD).</p>   |

| Esfera de reforma                         | Compromisos principales   | Plazo previsto y presentación de informes  | Situación | Observaciones   |
|---|---|--|-----------|---|
| Gestión proactiva de los recursos humanos | Mejorar el equilibrio de género, en especial en los puestos de categoría P-5 y superiores, y velar por que no se deje de prestar atención a la distribución geográfica equitativa en la contratación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En curso</li> <li>- Anualmente, por medio del RIDE</li> </ul> | Amarillo  | <p>En comparación con otros organismos de las Naciones Unidas, el FIDA se sitúa en buena posición con respecto al equilibrio de género entre los grados P-1 y P-4, pero no alcanza la media femenina de las Naciones Unidas en cuanto a los puestos comprendidos entre el grado P-5 y el nivel D-2. Un plan de acción de género para las oficinas del FIDA prestará apoyo a los compromisos asumidos por el FIDA con arreglo al ONU-SWAP para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. El plan propuesto se centra en tomar medidas para aumentar el número de mujeres cualificadas que presenten sus candidaturas a puestos del FIDA, especialmente de grado P-5 y superior; asimismo, también se centra en iniciativas de capacitación y educacionales a fin de aumentar el nivel de sensibilización dentro del FIDA en cuanto a las cuestiones de género y reforzar los programas ya en marcha destinados a la dirección y el personal. Las cuestiones relacionadas con el género y la diversidad han sido incorporadas a las políticas de recursos humanos y al marco de competencias institucionales. Se han incorporado requisitos relacionados con las cuestiones de género y la diversidad en la fase de preselección de los procesos competitivos de contratación.</p> <p>La Junta de Nombramientos y Ascensos examina todas las recomendaciones de los equipos entrevistadores para garantizar la observancia de las políticas institucionales de equilibrio de género y diversidad geográfica.</p> <p>Se organizan cursos de sensibilización en materia de paridad entre los sexos y programas de desarrollo de la capacidad de gestión dirigidos al personal general y directivo. La capacitación y certificación sobre técnicas de entrevista basadas en competencias para los miembros de equipos entrevistadores incluyen aspectos de técnicas que tienen en cuenta la perspectiva de género. Se han añadido preguntas específicas sobre cuestiones de género en los cuestionarios de las entrevistas.</p> <p>En 2016, el FIDA publicó su primera guía y marco de desarrollo profesional, en los que se presta una particular atención al desarrollo de las perspectivas de carrera de las mujeres. La HRD se encuentra en la actualidad diseñando un "programa de formación de nuevos líderes" con objeto de respaldar la planificación de la sucesión y la creación de una reserva de talento en los puestos de grado P-5 y superiores.</p> |
|   | Continuar el examen en curso de la Política en materia de Recursos Humanos y la racionalización de los sistemas de recursos humanos para garantizar una eficacia y eficiencia óptimas.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En curso</li> <li>- Anualmente, por medio del RIDE</li> </ul> | Verde     | <p>Se finalizó el examen de la Política en materia de Recursos Humanos en relación con los cambios que se están produciendo en las condiciones de servicio del personal del cuadro orgánico y superior, con arreglo a la resolución pertinente de la Asamblea General de las Naciones Unidas. En cumplimiento del calendario recomendado por la Asamblea General, se introdujo una primera fase relativa a las prestaciones por repatriación, traslado y trabajo sobre el terreno con efecto a partir del 1 de julio de 2016; una segunda fase relativa a la adopción de una escala de sueldos unificada y relacionada con las prestaciones se aplicó desde el 1 de enero de 2017; los cambios restantes, relacionados con los subsidios para educación, se han adoptado (con respecto a las solicitudes de anticipos para el curso escolar que comienza el 1 de enero de 2018) por medio de una circular informativa. Los cambios correspondientes al capítulo III de los procedimientos de aplicación en materia de recursos humanos se harán efectivos a partir del 1 de enero de 2018.</p> <p>Por medio de amplias campañas de difusión se garantizó la comunicación de las nuevas disposiciones a todo el personal pertinente, tanto en la Sede del FIDA como en las oficinas en</p>   |

| Esfera de reforma | Compromisos principales  | Plazo previsto y presentación de informes              | Situación           | Observaciones   |
|-------------------|--|--|---------------------|---|
|                   |  |  |                     | <p>los países. Asimismo, se finalizaron las labores de mejora del diseño y la accesibilidad de los procedimientos de aplicación en materia de recursos humanos.</p> <p>La aplicación de las decisiones correspondientes a la resolución de la Asamblea General conllevó importantes cambios en los sistemas informáticos de recursos humanos y ofreció una buena oportunidad para que la HRD realice un examen exhaustivo de las prácticas de recursos humanos con miras a automatizar e integrar los diversos módulos en línea. Entre las funcionalidades desarrolladas figuran un portal para enviar solicitudes de empleo en línea, un sistema de contratación integrado, módulos informáticos para que el personal del cuadro orgánico inicie por su cuenta trámites de solicitud de subsidios de educación y vacaciones en el país de origen, sistemas automatizados de gestión de nóminas que permiten calcular y efectuar pagos por traslados, subsidios por trabajo sobre el terreno y prestaciones por separación del servicio. También se completó la primera fase de mejora del sistema de administración de los consultores. El nuevo sistema realiza las comprobaciones de admisibilidad automatizadas que habían sido temas planteados en auditorías pasadas, tales como la nacionalidad, las interrupciones del servicio y el número de días laborables permisibles. El nuevo sistema refleja la política en materia de recursos humanos vigente sobre la contratación de consultores y cuenta con un flujo de trabajo automatizado para aprobar las excepciones a la política, de conformidad con la delegación de autoridad actual. La HRD también ha puesto en marcha un nuevo sistema que proporciona un punto de contacto con la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas dedicado al intercambio automatizado de datos e información en tiempo real.</p> <p>Departamento de Servicios Institucionales (CSD)</p> |
|                   | <p>Afianzar las políticas de recursos humanos y prestar apoyo a una mayor presencia en los países.</p> | <p>- En curso<br/>- Anualmente, por medio del RIDE</p> | <p><b>Verde</b></p> | <p>Las revisiones de las políticas y los sistemas se están llevando a cabo teniendo en mente a las oficinas en los países. Movilidad: el CSD acaba de realizar una evaluación independiente del sistema de movilidad cuya puesta a prueba se finalizó en el seno del PMD. El propósito sigue siendo el de configurar un proceso de movilidad funcional y geográfica eficazmente gestionado, acorde con los planes de descentralización del FIDA y la evolución de las necesidades del Fondo, en su afán por aumentar la presencia en los países. Hay muchas oportunidades innovadoras de movilidad disponibles para el personal de las oficinas en los países, con miras a facilitarles la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos y experiencia, dentro y fuera de los distintos departamentos, funciones y lugares de destino.</p> <p>Se sigue trabajando en un examen amplio y en una propuesta de descentralización para las cuestiones relacionadas con los recursos humanos en las oficinas en los países. Promoción profesional: como parte de las iniciativas para promover el desarrollo profesional del personal de contratación nacional, el FIDA ha introducido el programa de asignación de funciones destinado al personal del cuadro orgánico. Desde que se inició el programa, cinco funcionarios nacionales del cuadro orgánico han aprovechado esta oportunidad, y la HRD también ha puesto plenamente en marcha el Marco de Promoción Profesional para orientar al personal en ese aspecto.</p> <p>Capacitación: la capacitación del personal de las oficinas en los países sigue siendo una prioridad. Se siguen impartiendo cursos presenciales sobre diversos aspectos en los sitios donde se ubican las oficinas en los países, por ejemplo: gestión del estrés y los conflictos, fomento del trabajo en equipo, gestión de equipos pequeños y a distancia, técnicas de</p>   |



| Esfera de reforma  | Compromisos principales  | Plazo previsto y presentación de informes      | Situación | Observaciones  |
|--|--|--|-----------|--|
|  | Reforzar el proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, entre otros medios, prosiguiendo con la sustitución de consultores por personal técnico. | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE | Verde     | <p>entrevista y exposición oral, y oratoria improvisada. El examen de los servicios de capacitación lingüística, realizado recientemente en la Sede del FIDA, se centró en aumentar las oportunidades del personal de las oficinas en los países de acceder a sesiones de aprendizaje en línea y clases virtuales de idiomas, impartidas por una importante empresa en cursos profesionales de idiomas. El resultado se someterá a examen y se ajustará con miras a mejorar constantemente este aspecto de la capacitación en un entorno cada vez más descentralizado. Los cursos impartidos por la International Coach Federation (ICF) para obtener la Certificación de Coach se desarrollaron con gran éxito y en ellos participó un gran número de miembros del personal y gerentes interesados en aumentar sus conocimientos y capacidades. La capacitación institucional de la HRD está ayudando a la Academia de Operaciones del FIDA mediante un curso de formación de instructores que facilite a los colegas del Fondo impartir cursos en sus esferas de especialización relacionadas con los programas y operaciones.</p> <p>Un especialista superior en cuestiones institucionales con experiencia, contratado a plazo fijo en enero de 2017, estuvo al frente de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo para 2017, y velará por que se mejore constantemente. Se ha llevado a cabo un examen funcional del proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo y de la capacidad de desarrollo organizativo del FIDA. Dicho examen determinó las esferas que deben fortalecerse como parte del proceso de aplicación del plan estratégico de la fuerza de trabajo para 2017. Además, en el plan de acción que surgió a raíz de los resultados de la encuesta general del personal, se recomienda un grupo de trabajo dedicado a la mejora de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo.</p> |
| Actualizar los sistemas de comunicación y de tecnología de la información y las comunicaciones | Mejorar los sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones para respaldar la racionalización de los procesos operacionales.                         | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE | Verde     | <p>La División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT) continúa respaldando y orientando las iniciativas encaminadas a racionalizar los procesos del Fondo. En 2016, la ICT concluyó la instalación de soluciones mejoradas en 39 oficinas en los países que permiten al personal trabajar de manera segura y eficaz, independientemente del lugar donde se encuentre. La ICT también ha puesto en funcionamiento una solución de gestión para dispositivos móviles que permite al personal mantener su productividad de manera segura desde un dispositivo móvil. Se está avanzando satisfactoriamente en dos importantes iniciativas institucionales que racionalizarán considerablemente los procesos institucionales. La primera, el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, permitirá al FIDA armonizar sus estándares con los de otros bancos multilaterales de desarrollo y ser más eficiente, por ejemplo, mediante la automatización de la captura de resultados en tiempo real desde cualquier sitio y la simplificación de la presentación de informes. La segunda, el portal de los clientes del FIDA, puesto en marcha a finales de 2016, permite brindar un mejor servicio a los prestatarios y beneficiarios de la financiación del FIDA, reducir la duración de los ciclos y mejorar la visibilidad y el acceso a los datos disponibles. También reducirá el ciclo de desembolso de los fondos y mejorará la gestión de los procesos relativos a los préstamos y donaciones, y servirá como punto de acceso de muchas transacciones entre el FIDA y sus asociados externos.</p>   |

| Esfera de reforma  | Compromisos principales   | Plazo previsto y presentación de informes  | Situación | Observaciones  |
|--|---|--|-----------|--|
|  |   |  |           | La puesta en funcionamiento de este portal aporta una ventaja estratégica significativa para el FIDA, pues le permite distinguirse como asociado preferente para la movilización de fondos en el sector del desarrollo.  |
| Mejorar los sistemas de adquisición y contratación, la gestión de las instalaciones y los viajes | Poner en práctica las directrices institucionales revisadas para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En curso</li> <li>- Anualmente, por medio del RIDE</li> </ul>                       | Verde     | En 2013 se publicaron unas directrices revisadas sobre contratos institucionales y en 2015 la versión revisada de las directrices institucionales en materia de adquisiciones y contrataciones. Los contratos institucionales se someten a un seguimiento periódico para garantizar que cumplen con las directrices en la materia. Se han delegado facultades a los directores de las divisiones para realizar adquisiciones/contrataciones de menor valor (<EUR 10 000), y su actuación se sigue de cerca. La División de Servicios Administrativos (ADM) ha estudiado la posibilidad de volver a delegar facultades para la adquisición de bienes y contratación de servicios de poco valor en la División de Asia y el Pacífico (APR) —en el centro regional situado en Viet Nam— en el marco de un proyecto piloto de descentralización de la gestión de presupuesto. Se están analizando los resultados de dicho proyecto piloto. Junto con otras partes interesadas, la ADM está estudiando ahora la posibilidad de volver a delegar facultades para la adquisición de bienes y contratación de servicios de poco valor en otras oficinas en los países seleccionadas. |
|  | Renovar la certificación de edificios ecológicos LEED (Líder en Eficiencia Energética y Diseño Sostenible) de nivel oro o superior.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En curso</li> <li>- Anualmente, por medio del RIDE</li> </ul>                       | Verde     | En 2015, el FIDA obtuvo la certificación de platino al Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental (LEED), el nivel máximo de certificación en la categoría de edificios existentes. El FIDA es la primera organización de las Naciones Unidas en recibir este nivel de certificación. La ADM seguirá observando el cumplimiento de la certificación, entre otras cosas, armonizando e incorporando en mayor medida los requisitos LEED/ecológicos en los contratos con proveedores, a fin de prepararse para una nueva certificación en 2020. Se están celebrando reuniones mensuales en apoyo de este proceso. Asimismo, el FIDA organizó en 2016 la reunión anual del Grupo de Gestión Temática de las Naciones Unidas sobre la Gestión de la Sostenibilidad Medioambiental y, en mayo de 2017, la Red Interinstitucional de Administradores de Instalaciones. El FIDA ha compensado sus emisiones inevitables para 2014 y alcanzó el nivel de neutralidad climática en el 21.º período de sesiones de la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CP 21).  |
|  | Mejorar el sistema de viajes mediante procesos más racionales.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En curso</li> <li>- Anualmente, por medio del RIDE</li> </ul>                       | Verde     | Se han realizado mejoras en el sistema de viajes a fin de hacerlo más eficiente (por ejemplo, vínculo automático entre los módulos de viajes y nóminas). El sistema mejorado se puso en marcha en 2016 con cargo al presupuesto de gastos de capital y obtuvo buenos resultados. Además, se ha instrumentado la descentralización de la emisión de billetes en la División de América Latina y el Caribe (Estado Plurinacional de Bolivia, Brasil, Guatemala y Perú), la División de África Oriental y Meridional (Etiopía, Kenya, Mozambique, República Unida de Tanzania y Zambia) y la División de África Occidental y Central (Ghana); está prevista su instrumentalización en otras oficinas del FIDA en los países.  |
| Gobernanza   | Respaldar la labor de un grupo de trabajo en el intervalo entre consultas integrado por miembros de todas las listas con el cometido de examinar el sistema de gobernanza y dar cuenta de los resultados de sus | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2017</li> <li>- Presentación de informes periódicos a la Junta Ejecutiva</li> </ul> | Verde     | El Grupo de Trabajo Especial sobre Gobernanza (WGG) se constituyó en febrero de 2015. Celebró nueve reuniones oficiales y varias reuniones oficiosas así como consultas con las listas y la dirección del FIDA. El WGG debatió varias propuestas acerca del sistema de listas y otros aspectos relacionados con las reposiciones del FIDA. Se alcanzó un consenso en   |



| <i>Esfera de reforma</i>  | <i>Compromisos principales</i>   | <i>Plazo previsto y presentación de informes</i> | <i>Situación</i> | <i>Observaciones</i>  |
|---------------------------|--|--|------------------|---|
|                           | deliberaciones y de las recomendaciones resultantes al Consejo de Gobernadores en su 40.º período de sesiones, que se celebrará en 2017.   |  |                  | varios temas relacionados con la Reposición, y se acordaron algunas directrices para la definición de las listas. El WGG finalizó su informe y lo presentó a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016. El Consejo de Gobernadores, en su 40.º período de sesiones de febrero de 2017, examinó el informe definitivo y aprobó la resolución que contenía.   |
| Eficiencia administrativa | Mejorar la proporción de gastos administrativos efectivos respecto del programa de préstamos y donaciones a un nivel del 8,2 % de aquí a 2018 y seguir tratando de mejorar la eficiencia del modelo operacional. | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE   | <b>Amarillo</b>  | Según lo acordado con la Junta Ejecutiva, el FIDA hará el seguimiento de diversos índices de eficiencia, tales como los gastos administrativos respecto del programa de préstamos y donaciones y del programa de trabajo, y respecto de la cartera en ejecución con arreglo a cada dólar gastado, con miras a tener una visión más completa. Los índices de eficiencia que recogen el costo general de la gestión de la cartera revisten especial importancia en vista del considerable nivel de recursos que se destinan a los proyectos de supervisión (conclusión que se deriva de la labor en curso asociada a pasar a un enfoque de pilares de resultados). Tras un examen del Marco de Medición de los Resultados (MMR) de la FIDA10, se sigue haciendo un seguimiento de indicadores de eficiencia de nivel 5, al tiempo que se siguen explorando medidas futuras adicionales en el contexto de los pilares del Marco Estratégico. Se fijó un objetivo general de USD 3 200 millones para el programa de préstamos y donaciones para la FIDA10 y de USD 1 500 millones para 2017, lo cual contempla un aumento mínimo del presupuesto propuesto para 2017. En el contexto de la descripción preliminar del presupuesto previsto para 2018, se ha creado un debate acerca de las consecuencias presupuestarias adicionales que supondrán la financiación de la labor en materia de OpEx, los costos asociados a la aceleración de la descentralización y los costos relacionados con el aumento del programa de préstamos y donaciones en la FIDA11. Todo ello podría repercutir de manera ligeramente negativa en los índices de eficiencia a corto plazo, pero conllevará una mejora significativa a medio plazo. |

#### 4. Sistema de medición de los resultados para la FIDA10

|  |   |  |              |   |
|--|---|--|--------------|---|
|  | Informar a la Junta Ejecutiva acerca de los resultados alcanzados según los indicadores y las metas del MMR de la FIDA10, así como del seguimiento de los progresos en la esfera de la ampliación de escala.  | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE | <b>Verde</b> | Por medio del RIDE se informa anualmente a la Junta Ejecutiva sobre los resultados operativos en relación con los indicadores del MMR y los compromisos asumidos en las reposiciones; asimismo, se recoge en los informes institucionales sobre el desempeño que se presentan trimestralmente al OMC y al EMC.  |
|  | Concordar con la Junta Ejecutiva las actualizaciones del MMR, sobre la base de los resultados alcanzados en el período de la FIDA9, el examen de mitad de período de la política de género, otras constataciones de evaluación y el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobado. | - Finales de 2015                              | <b>Verde</b> | Un MMR de la FIDA10 revisado fue elaborado y aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016, dotado de una mayor consonancia con el marco de los ODS.   |
|  | Aplicar una estrategia múltiple para evaluar el impacto que comprenda evaluaciones rigurosas del impacto <i>ex post</i> (un mínimo de nueve), estudios aleatorios comparativos y análisis y metaestudios sistemáticos   | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE | <b>Verde</b> | El Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA contiene una estrategia que se basa en las enseñanzas extraídas de la Iniciativa para la Evaluación del Impacto en el marco de la FIDA9 (IEI-FIDA9). En octubre de 2017 se presentará a la Consulta sobre la FIDA11 información actualizada acerca de la aplicación del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA. |

| <i>Esfera de reforma</i>                         | <i>Compromisos principales</i>  | <i>Plazo previsto y presentación de informes</i> | <i>Situación</i> | <i>Observaciones</i>   |
|--|---|--|------------------|--|
|  | Presentar a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre los aspectos específicos de la metodología para calcular el número de personas que han salido de la pobreza y sobre el número preciso de las evaluaciones del impacto que han de realizarse durante la FIDA10.   | - Cuarto trimestre de 2015                       | <b>Verde</b>     | El informe de síntesis sobre las enseñanzas extraídas de la IEI-FIDA9 se presentó a la Junta Ejecutiva en abril de 2016 con recomendaciones generales para la FIDA10. En el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA se han incluido recomendaciones específicas. Además, el enfoque de la IEI que mide el impacto se ha incorporado al MMR revisado y se han establecido metas para los nuevos indicadores del impacto, que se presentaron en diciembre de 2016 a la Junta Ejecutiva por medio de una presentación oral.   |
| <b>5. Marco financiero</b>                       |   |  |                  |  |
| Opciones de financiación para el futuro del FIDA | Presentar el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos al examen del Comité de Auditoría y luego someterlo a la Junta Ejecutiva para su aprobación.  | - Abril de 2015                                  | <b>Verde</b>     | El Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos fue examinado por el Comité de Auditoría y aprobado por la Junta Ejecutiva en abril de 2015.   |
|  | Movilizar contribuciones complementarias no sujetas a restricciones, recibir fondos suplementarios, desarrollar un enfoque en materia de cofinanciación más estratégico y focalizado y, tras la aprobación del Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos, tratar de concertar préstamos con Estados soberanos e instituciones de desarrollo financiadas por Estados, y estudiar la posibilidad de tomar préstamos en el mercado. | - En curso<br>- Anualmente, por medio del RIDE   | <b>Amarillo</b>  | En septiembre de 2016 se presentó a la Junta Ejecutiva un documento sobre la incorporación de las cuestiones relacionadas con el cambio climático y el uso de contribuciones complementarias no sujetas a restricciones. El 2016 se movilizaron USD 95,3 millones en forma de fondos suplementarios nuevos, y se recibieron USD 101,1 millones en el marco de acuerdos en curso. En septiembre de 2016 se presentó a la Junta Ejecutiva un documento con modificaciones al Fondo Fiduciario del ASAP, y se volvió a presentar en el período de sesiones de diciembre de 2016 junto con un marco de resultados modificado. En septiembre de 2016 se presentó el primer examen del Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos al Comité de Auditoría y a la Junta Ejecutiva. La dirección también presentó una actualización oral sobre el hito alcanzado en relación con la obtención de empréstitos en el mercado. Las divisiones regionales han elaborado un enfoque más estratégico para la cofinanciación con los bancos multilaterales de desarrollo, tales como el BAfD, el Banco Asiático de Desarrollo (BASD), la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el BIsD. |
|  | Garantizar que los fondos complementarios no sujetos a restricciones se ajusten estrictamente a las esferas prioritarias de orientación estratégica del FIDA.   | - Finales de 2015                                | <b>Verde</b>     | Las esferas temáticas para las que se acordó reservar en la FIDA10 contribuciones complementarias no sujetas a restricciones (y promesas de contribución) son las siguientes: incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con el cambio climático (USD 92 millones), asociaciones 4P (sin contribuciones), nutrición (USD 3 millones) y cooperación Sur-Sur y cooperación triangular (USD 5 millones (por confirmar)).  |
|  | Garantizar que los empréstitos soberanos estén en consonancia con las prioridades del FIDA y el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos.   | - Finales de 2015                                | <b>Verde</b>     | Se estableció el Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre Empréstitos Soberanos para mantener conversaciones con posibles prestamistas y conducir las negociaciones posteriores; este equipo celebra reuniones periódicamente. El mandato del Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre la Crisis Mundial de la Seguridad Alimentaria brinda una orientación clara sobre la manera de proceder para obtener préstamos con arreglo al Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos, sobre la necesidad de mantener informados al EMC, el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva acerca de sus actividades, y sobre cómo solicitar autorización para negociar un préstamo soberano.   |
|  | Presentar a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre el proceso de búsqueda de fuentes para la obtención de empréstitos soberanos y las   | - Diciembre de 2015                              | <b>Verde</b>     | En septiembre de 2016 se presentó el primer examen del Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos a la Junta Ejecutiva. El Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre Empréstitos Soberanos ha supervisado las conversaciones con posibles prestamistas y las  |

| <i>Esfera de reforma</i> | <i>Compromisos principales</i>           | <i>Plazo previsto y presentación de informes</i> | <i>Situación</i> | <i>Observaciones</i>   |
|--------------------------|--|--|------------------|--|
|                          | negociaciones con posibles prestamistas. |  |                  | <p>negociaciones posteriores. Asimismo, proporciona al EMC información actualizada periódicamente acerca de posibles prestamistas y solicita la aprobación del EMC antes de emprender las negociaciones.</p> <p>En septiembre de 2016, la Junta Ejecutiva aprobó el acceso al saldo remanente de EUR 100 millones del mecanismo de financiación del Banco de Desarrollo KfW. El tercer y último acuerdo de préstamo individual se firmó el 9 de diciembre de 2016, por un monto de EUR 100 millones.</p> <p>En diciembre de 2016, la Junta Ejecutiva autorizó a la dirección a negociar con la Agence Française de Développement las condiciones del préstamo de EUR 200 millones destinados a apoyar el programa de préstamos y donaciones para la FIDA10. El acuerdo con la Agence Française de Développement se firmó el 13 de marzo de 2017 y se presentó a la Junta Ejecutiva a título informativo.</p> |

## Consulta sobre la FIDA10: algunos hitos fundamentales de la colaboración del FIDA con la Junta Ejecutiva

Verde = avances satisfactorios / Amarillo = avances relativos / Rojo = sin avances

Cuadro 4

| Línea de trabajo   | Hito   | Plazo previsto y presentación de informes | Situación* | Observaciones  |
|--|--|---|------------|--|
| <b>Marco Estratégico del FIDA (2016-2025)</b>                            | • Seminario oficioso con la Junta Ejecutiva  | - Segundo trimestre de 2015               | Verde      | La Junta Ejecutiva llevó a cabo dos seminarios oficiosos sobre el Marco Estratégico en 2015 (30 de junio y 7 de octubre).  |
|  | • Seminario para la Junta Ejecutiva con organismos de las Naciones Unidas/bancos multilaterales de desarrollo sobre la orientación temática y por países | - Cuarto trimestre de 2015                | Verde      | Se programó un seminario oficioso.   |
|  | • Presentación del Marco Estratégico a la Junta Ejecutiva  | - Diciembre de 2015                       | Verde      | En febrero de 2016, la Junta Ejecutiva aprobó el nuevo Marco Estratégico del FIDA (2016-2025).   |
| <b>Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS)</b> | • Reunión del Grupo de Trabajo sobre el PBAS acerca del programa de 2015   | - Principios de 2015                      | Verde      | Reunión celebrada el 16 de julio de 2015.  |
|  | • La IOE presenta el documento conceptual para la evaluación a nivel institucional sobre el PBAS al Comité de Evaluación                                 | - Marzo de 2015                           | Verde      | La evaluación a nivel institucional del documento conceptual del PBAS fue examinada por el Comité de Evaluación en marzo, tras lo cual se concluyó el documento y se publicó en la sección de la IOE del sitio web del FIDA.   |
|  | • El Grupo de Trabajo sobre el PBAS presenta su informe de situación anual a la Junta Ejecutiva  | - Diciembre de 2015                       | Verde      | Incluido en el informe de situación anual sobre el PBAS a la Junta Ejecutiva.  |
|  | • La evaluación a nivel institucional de la IOE sobre el PBAS se presenta a la Junta Ejecutiva   | - Abril de 2016                           | Verde      | Se presentó el informe final al Comité de Evaluación en marzo de 2016 y a la Junta Ejecutiva en abril de 2016, junto con la respuesta de la dirección.   |
|  | • A partir de las conclusiones de la IOE, examen del PBAS y presentación de posibles recomendaciones a la Junta Ejecutiva                                | - Diciembre de 2016                       | Amarillo   | Durante la segunda etapa del proceso de examen del PBAS, que comenzó en enero de 2017, la dirección se reunió en tres ocasiones con el Grupo de Trabajo sobre el PBAS (en enero, marzo y julio) y organizó un seminario oficioso sobre el tema. Asimismo, la dirección presentó a la Junta Ejecutiva una fórmula revisada en el período de sesiones de abril. En dicho período de sesiones, los representantes |

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

| <i>Línea de trabajo</i>   | <i>Hito</i>   | <i>Plazo previsto y presentación de informes</i> | <i>Situación*</i> | <i>Observaciones</i>  |
|---|---|--|-------------------|---|
|   |   |  |                   | solicitaron a la dirección que continuara el diálogo con el Grupo de Trabajo sobre el PBAS con objeto de reforzar la atención que se le prestaba a la pobreza en la fórmula propuesta. En la reunión de julio del Grupo de Trabajo sobre el PBAS, la dirección presentó cuatro opciones adicionales que reflejaban dicha solicitud, y recomendó una de ellas para someterla a la aprobación de la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de septiembre. [Actualización: la Junta Ejecutiva del FIDA aprobó las mejoras a la fórmula del PBAS en su 121. <sup>er</sup> período de sesiones. Véase el documento EB 2017/121/R.2]     |
| <b>Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos</b>                                       | • Decisión de la Junta Ejecutiva  | - Abril de 2015                                  | Verde             | La Junta Ejecutiva aprobó el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos el 23 de abril de 2015. En septiembre de 2016, se presentó un examen del Marco al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva.   |
|   | • Actualización a la Junta sobre la identificación y negociación de empréstitos soberanos | - Diciembre de 2015                              | Verde             | La Junta Ejecutiva aprobó la utilización de EUR 100 millones del mecanismo de financiación del Banco de Desarrollo KfW en el marco de la FIDA10. Se informó a la Junta Ejecutiva al respecto en diciembre de 2016 y esta autorizó la negociación de un acuerdo con la Agence Française de Développement para la concesión de un préstamo soberano por valor de EUR 200 millones a fin de apoyar el programa de préstamos y donaciones de la FIDA10.   |
|   | • Aprobación de cualquier nuevo empréstito soberano                                       | - FIDA10   | Verde             | Se estableció un Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre Empréstitos Soberanos para orientar las respuestas de la dirección a los enfoques de los posibles prestamistas. El Equipo de Tareas será responsable de la organización de las negociaciones sobre empréstitos. Se negoció un acuerdo con la Agence Française de Développement que se firmó el 13 de marzo de 2017 por valor de EUR 200 millones a fin de apoyar el programa de préstamos y donaciones de la FIDA10.  |
| <b>Información actualizada sobre la estrategia relativa a los países de ingresos medianos</b> | • Seminario oficioso de la Junta sobre el esbozo anotado                                  | - Junio de 2015                                  | Amarillo          | Se decidió aplazar temporalmente este seminario.  |
|   | • Presentación de la información actualizada a la Junta Ejecutiva                         | - Diciembre de 2015                              | Verde             | Se presentó un documento sobre colaboración con países de ingresos medianos a la Junta Ejecutiva en abril de 2016. En septiembre de 2016 se presentó a la Junta Ejecutiva para información un documento que contenía un enfoque holístico de las situaciones de fragilidad, el PBAS, los países de ingresos medianos y la descentralización. En mayo de 2017 se dio a conocer a los miembros de la Consulta un documento donde se compilaban las orientaciones y planes futuros en las cuatro esferas (incluida la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular) que sirvió de base para las deliberaciones sustantivas de la FIDA11. |

## Demanda de asistencia en los países y capacidad del FIDA para prestarla, por ejemplo, en situaciones de fragilidad

[Se presentará en el cuarto período de sesiones]

## Marco de los Préstamos de Asociados en Condiciones Favorables para la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA

[Se presentará en el cuarto período de sesiones]

## Metodología y montos de compensación por la aplicación del MSD, desglosados por lista y país, para la FIDA10, la FIDA11 y la FIDA12

[Se presentará en el cuarto período de sesiones]



## Hoja de ruta para la estrategia financiera del FIDA

[Se presentará en el cuarto período de sesiones]

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

Primer período de sesiones (16 y 17 de febrero de 2017)

|                      |  |
|----------------------|--|
| IFAD11/1/R.2         | Situación del FIDA a mitad de la Décima Reposición   |
| EB 2016/118/R.7      | Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA evaluadas en 2015  |
| IFAD11/1/R.3         | Informe sobre el estado de las contribuciones de los donantes a la Décima Reposición de los Recursos del FIDA                          |
| IFAD11/1/R.4         | Períodos de sesiones, plan de trabajo y temas de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA                     |
| IFAD11/1/INF.2/Rev.1 | Resumen del Presidente de la Consulta: primer período de sesiones de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA |

Reunión entre períodos de sesiones sobre la incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con la nutrición, el género y el cambio climático (28 de junio de 2017)

|     |  |
|-----|--|
| PPT | Gender, Nutrition and Climate Mainstreaming [Incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con el género, la nutrición y el cambio climático] |
|-----|--|

Segundo período de sesiones (29 y 30 de junio de 2017)

|                        |   |
|------------------------|---|
| IFAD11/2/R.2           | De cara al futuro: el FIDA en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible   |
| IFAD11/2/R.3           | Mejorar el modelo operacional de la FIDA11 para lograr un mayor impacto   |
| EB 2016/117/R.5/Rev.1  | Evaluación a nivel institucional del sistema de asignación de recursos basado en los resultados del FIDA  |
| EB 2016/117/R.5/Add.1  | Respuesta de la dirección sobre la evaluación a nivel institucional del sistema de asignación de recursos basado en los resultados del FIDA   |
| EB 2016/119/R.10       | Evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización   |
| EB 2016/119/R.10/Add.1 | Respuesta de la dirección a la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización  |
| IFAD11/2/PPT           | Findings of the Office of Audit and Oversight on the recent audit work on IFAD country offices [Conclusiones de la Oficina de Auditoría y Supervisión acerca de la reciente labor de auditoría sobre las oficinas del FIDA en los países] |

|                      |   |
|----------------------|---|
| IFAD11/2/R.4/Rev.1   | Mejora de la pertinencia de las operaciones del FIDA para los contextos nacionales  |
| IFAD11/2/R.6         | Examen del Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD) del FIDA y propuesta sobre enfoques futuros  |
| IFAD11/2/R.7/Rev.3   | Proyecto de Resolución sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA  |
| IFAD11/2/INF.2/Rev.1 | Resumen del Presidente de la Consulta: segundo período de sesiones de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA |

Tercer período de sesiones (19 y 20 de octubre de 2017)

|                        |  |
|------------------------|--|
| EB 2017/121/R.9+Add.1  | Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA de 2017                                      |
| EB 2017/121/R.10+Add.1 | Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo   |
| IFAD11/3/R.2           | Informe sobre el Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA11   |
| IFAD11/3/R.3           | Marco financiero e hipótesis financieras de la FIDA11  |
| IFAD11/3/R.4           | Incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con la nutrición, el género, los jóvenes y el cambio climático  |
| IFAD11/3/R.5           | FIDA11: Aprovechamiento de las asociaciones en beneficio del impacto a nivel nacional y la actuación en el plano mundial |
| IFAD11/3/R.6           | Proyecto de informe de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA                                 |
| IFAD11/3/R.7           | Proyecto de Resolución sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA   |

[Cuarto período de sesiones (14 y 15 de diciembre de 2017)]

[Informe final sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA]

[Proyecto final de Resolución de la FIDA11]

## Proyecto de resolución sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA

[Se presentará en el cuarto período de sesiones]

## Promesas de contribución de los Miembros a la FIDA11, al 15 de diciembre de 2017

[Se presentará al Consejo de Gobernadores]