

Signatura: IFAD12/1/R.2
Tema: 3 a)
Fecha: 16 de enero de 2020
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Situación del FIDA a mitad de período de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA

Nota para los miembros de la Consulta

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Ronald Hartman

Director
División de Participación Activa,
Asociación y Movilización de Recursos
a Nivel Mundial
Tel.: (+39) 06 5459 2610
Correo electrónico: r.hartman@ifad.org

Lauren Phillips

Directora interina
División de Políticas y Resultados Operacionales
Tel.: (+39) 06 5459 2877
Correo electrónico: l.phillips@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre Mc Grenra

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

Primer período de sesiones de la Consulta sobre la Duodécima
Reposición de los Recursos del FIDA
Roma, 13 y 14 de febrero de 2020

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	ii
I. Introducción	1
A. Obtener resultados en materia de desarrollo en un contexto difícil	3
B. Maximizar el impacto	5
II. FIDA11: una intervención audaz mediante un modelo operacional mejorado	7
A. Movilización de recursos: reunir la financiación para el desarrollo para lograr el mayor impacto	9
B. Asignación de recursos: centrar la atención en las personas más pobres de los países más pobres	17
C. Utilización de recursos: Realizar la labor de desarrollo de manera diferente.	22
F. Transformación de los recursos: adoptar una cultura orientada a los resultados y la innovación	37
III. De cara al futuro: ejecutar la FIDA11 y prepararse para la FIDA12	46

Anexos

I	Incorporación de las cuestiones relacionadas con el medio ambiente y el clima, el género, la nutrición y la juventud en las operaciones del FIDA
II	Situación de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA11
III	Indicadores del Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA11
IV	Resultados con respecto a los indicadores y metas en el Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA10

Acrónimos y siglas

ARRI	informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
FIDA11	Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA
FIPS	instrumento para agilizar la puesta en marcha de los proyectos
FMI	Fondo Monetario Internacional
Fondo ABC	Fondo de Inversión para Agroempresas
ICP	Portal de los Clientes del FIDA
IFI	institución financiera internacional
MGR	Marco de Gestión de los Resultados
MSD	Marco de Sostenibilidad de la Deuda
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ORMS	Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales
OSR	organismos con sede en Roma
PACF	préstamos concedidos por asociados en condiciones favorables
PBAS	Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados
PRiME	Programa de Seguimiento y Evaluación Rurales
RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
SyE	seguimiento y la evaluación

Resumen

I. Visión: cumplir la misión del FIDA en un contexto mundial en constante cambio

1. La visión del FIDA es impulsar economías rurales dinámicas, inclusivas y sostenibles donde las personas puedan vivir en un mundo sin pobreza y sin hambre. Su misión es transformar las economías rurales y los sistemas alimentarios para que sean más inclusivos, productivos, resilientes y sostenibles. Su ventaja comparativa demostrada es la capacidad y el compromiso de llegar a las zonas más remotas para prestar asistencia a las poblaciones más vulnerables que corren el riesgo de quedarse atrás.
2. Al final del ciclo de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10), el Fondo había demostrado que podía cumplir su mandato básico y los objetivos estratégicos establecidos en su Marco Estratégico (2016-2025), para lograr así un impacto significativo. Alrededor de 62 millones de personas accedieron a una mayor movilidad económica, 47 millones aumentaron su producción, 50 millones mejoraron su acceso a los mercados y 26 millones fortalecieron su resiliencia. Estos resultados no solo superaron las metas relativas al impacto fijadas para el ciclo de la FIDA10, sino que reafirmaron la importante contribución de la institución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
3. Si bien en los últimos decenios se han registrado avances en la reducción de la pobreza y el hambre, desde el examen de mitad de período de la FIDA10 han surgido cuatro desafíos que ponen de relieve la pertinencia del mandato y la visión del Fondo. Esos desafíos son el aumento de la concentración de la pobreza rural, de los niveles de la inseguridad alimentaria en los últimos tres años, de la fragilidad y de los niveles de sobreendeudamiento en los países que han quedado más rezagados. El FIDA reconoce que cuando apenas quedan 10 años para cumplir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030), es aún más crítico que su programa de préstamos y donaciones se ejecute de manera eficiente y que la transformación rural sea sostenible.

II. Ambición: intervenir mediante un modelo operacional mejorado




4. A fin de ampliar el impacto de su labor y maximizar su contribución a los ODS, el Fondo introdujo un nuevo modelo operacional para la FIDA11. Este modelo colocó los resultados y el impacto como centro del nuevo modo de trabajar del Fondo y puso en marcha una serie de reformas encaminadas a perfeccionar su propuesta de valor e incrementar su capacidad para intervenir en el contexto mundial.
5. El modelo operacional constituye la base de la teoría del cambio de la FIDA11 y su puesta en práctica requirió importantes modificaciones a las políticas, los sistemas, las capacidades y la cultura de la institución. La finalidad fue utilizar los conocimientos generados en 40 años de operaciones y consolidar las iniciativas puestas en marcha en la FIDA10. También se propusieron nuevas esferas y formas de trabajo, y se comenzaron a aplicar una serie de medidas orientadas a alcanzar el objetivo de la FIDA11 de maximizar el impacto.
6. El presente informe ofrece un examen de mitad de período de la aplicación del modelo operacional de la FIDA11. En él se señala que se han hecho progresos con respecto a los compromisos asumidos para la FIDA11 y el Marco de Gestión de los Resultados (MGR) diseñado para presentar los informes y hacer el seguimiento de los resultados del modelo operacional y la teoría del cambio. No obstante, la aplicación también ha puesto de relieve que algunas esferas requieren mayores

medidas y existen algunas deficiencias que atender para completar los dos tercios restantes de la FIDA11, planificar la FIDA12 y establecer una visión a más largo plazo (modelo FIDA 2.0).

7. El Fondo estableció 14 compromisos con 50 medidas objeto de seguimiento que considerados en conjunto constituyen la base para los cuatro pilares del modelo operacional.
 - i) **Movilización de recursos:** ampliar tanto el programa de préstamos y donaciones como el programa de trabajo mediante la movilización de recursos básicos y recursos obtenidos en préstamo, y a través de una mayor cofinanciación.
 - ii) **Asignación de recursos:** garantizar que los recursos lleguen a las personas y los países más pobres gracias a la realización de menos proyectos pero de mayor envergadura en aquellos países donde existen mayores necesidades. Orientar las intervenciones a quienes se encuentran en mayor riesgo de quedarse atrás.
 - iii) **Utilización de recursos:** adoptar un enfoque programático a nivel de los países en virtud del cual el FIDA podría ofrecer a los países asociados un conjunto de iniciativas de apoyo integrales y adaptadas en función de sus necesidades y demandas.
 - iv) **Transformación de los recursos:** lograr la adecuación del Fondo a la finalidad prevista para poder cumplir los primeros tres pilares del modelo operacional mediante un cambio de enfoque y cultura de la institución y las partes interesadas.

III. Medidas: avances en la aplicación del modelo operacional

8. Los compromisos para la FIDA11 y las iniciativas llevadas a cabo en la FIDA10 y el primer año de la FIDA11 permiten a la institución estar en condiciones de alcanzar las metas establecidas en el MGR para la FIDA11. El Fondo ha cumplido el 75 % de los compromisos (37 de 50). En las siguientes secciones se ofrece un resumen de alto nivel de los avances y las esferas que requieren atención en relación con cada uno de los cuatro pilares.

<p>Movilización de recursos: reunir la financiación para el desarrollo para lograr el mayor impacto</p>	 Resources	 Co-financing	 Private sector	<p>Progresos realizados: 50 % cumplido</p>
--	--	---	---	---

9. **Ampliar el programa de préstamos y donaciones¹.** La asistencia oficial para el desarrollo (AOD) ha registrado tendencias a la baja que han conducido a una estabilización de las contribuciones a los recursos básicos en el ciclo de reposición actual y en los anteriores. Sin embargo, el FIDA y sus Estados Miembros se han propuesto lograr un impacto a gran escala. Para alcanzar esta meta es preciso contar con los recursos adecuados, por lo que el Fondo ha estado trabajando en la incorporación de instrumentos de deuda en su estrategia financiera. En la FIDA11 se comenzó a utilizar un nuevo instrumento —los préstamos concedidos por asociados en condiciones favorables (PACF)— para ampliar las contribuciones fuera de las realizadas a los recursos básicos. También se están sentando las bases para

¹ El programa de préstamos y donaciones es la suma de toda la financiación del FIDA para los proyectos de inversión y donación.

obtener una calificación crediticia que permita al FIDA incrementar aún más la toma de empréstitos con el fin de aumentar su programa de préstamos y donaciones.

10. **Ampliar el programa de trabajo**². La movilización de recursos cofinanciados, en particular la cofinanciación nacional, es uno de los pilares del modelo operacional de la FIDA11. Por lo tanto, se aprobó y comenzó a aplicarse una estrategia de cofinanciación y el correspondiente plan de acción conexas. En 2019 se observaron mejoras en el coeficiente de cofinanciación general (1:2,05) respecto de la FIDA11 (1:1,14) y respecto de la FIDA10 (1:0,85). El sector privado está cobrando cada vez más importancia cuando se trata de ampliar el programa de trabajo. La Estrategia actualizada para la Colaboración con el Sector Privado ha permitido trabajar con este sector aplicando modelos innovadores tales como el Fondo de Inversión para Agroempresas (Fondo ABC), aunque esta colaboración también genera una serie de nuevos desafíos en términos de capacidades, sistemas y procesos.
11. **Prioridades y desafíos**. A pesar de los avances logrados en 2019, el FIDA debe trabajar conjuntamente con los Estados Miembros para garantizar que la piedra angular del modelo financiero —los recursos básicos— se ajuste al aumento de las ambiciones, los desafíos mundiales y el mandato fundamental del FIDA de canalizar los recursos a los países con mayores necesidades. A fin de complementar los recursos básicos, ampliar el programa de préstamos y donaciones y atender la demanda, el Fondo debe continuar mejorando su estructura financiera para poder obtener mayores recursos mediante préstamos. Con objeto de cumplir su visión y actuar como un organismo recolector de financiación, deberá seguir movilizando recursos de manera proactiva a nivel nacional e internacional y trabajando con el sector privado.

Asignación de recursos:

centrar la atención en las personas más pobres de los países más pobres



Countries



Resources
and vehicles



Beneficiaries

Progresos realizados:

80 % cumplido

12. **Optimizar la asignación de recursos**. Las asignaciones de recursos básicos son coherentes con los objetivos establecidos para la FIDA11, lo que se traduce en menos operaciones pero de mayor envergadura en los países con mayores necesidades. Es así que el 53 % de los recursos básicos se han asignado a los países de ingreso bajo, el 37 % a los de ingreso mediano bajo y el 10 % a los de ingreso mediano alto. El 25 % de los recursos se están canalizando a países con situaciones de fragilidad. En total, 80 países resultaron seleccionados para acceder a los recursos de la FIDA11, mientras que en el caso de la FIDA10 fueron 103 países. El promedio de la financiación otorgada por proyecto aumentó de USD 28 millones en la FIDA9 a USD 31 millones en la FIDA10 y a USD 40 millones en la presente reposición.
13. **Llegar a los más pobres y vulnerables**. Como resultado de esta selección, se canalizaron más recursos a los países con mayores necesidades (por ejemplo, los que presentan situaciones de fragilidad, vulnerabilidad climática e inseguridad alimentaria, y mayor riesgo de quedarse atrás). Las asignaciones otorgadas a algunos países aumentaron en más de un 150 %.
14. **Prioridades y desafíos**. Si bien las asignaciones correspondientes a la FIDA11 se determinaron cuidadosamente y con criterios específicos, se trabaja constantemente en la aplicación de las directrices de focalización revisadas de modo que, dentro de los países, esa tarea se realice con mayor precisión y se llegue a las comunidades más vulnerables y con mayor riesgo de quedarse atrás.

² El programa de trabajo es la suma de toda la financiación, incluida la cofinanciación.

También deberá prestarse especial atención a mantener la adecuada correspondencia entre el mayor volumen de las asignaciones y la capacidad de absorción necesaria, además de velar por mantener la elevada calidad de los proyectos.

Utilización de los recursos:


realizar la labor de desarrollo de manera diferente



Instruments



Focus



Design


Progresos realizados

84 % cumplido


15. **Realizar la labor de desarrollo de manera diferente.** Para llevar adelante la labor de desarrollo de manera diferente, el FIDA adoptó un enfoque programático a través del Marco de Transición que le permite ofrecer a los países asociados un conjunto de iniciativas de apoyo integrales y adaptadas a cada caso. El Fondo ha sido ágil en el uso del programa de préstamos y donaciones de la FIDA11 para atender las necesidades y demandas de los países mediante la canalización de un importante volumen de recursos (USD 1 670 millones en 2019), con una reducción del tiempo de entrega (de 18 meses en 2016 a 10 meses en la actualidad). También se están poniendo a prueba nuevos productos para responder a las necesidades de los distintos países, entre ellos, dos operaciones regionales de préstamo y tres operaciones de préstamo basadas en los resultados. Las operaciones de 2019 también incluyen, en la etapa de diseño, los compromisos del FIDA en materia de clima, género, nutrición y situación de los jóvenes, y han dado lugar a avances en relación con los objetivos de la FIDA11.
16. Al mismo tiempo, la mejora de la calidad de la cartera de proyectos en ejecución es y seguirá siendo la columna vertebral de las operaciones del Fondo. Ha aumentado el número de respuestas proactivas y los proyectos realmente problemáticos se redujeron del 20 % en 2016 al 13 % en 2019. El impacto logrado al final de las operaciones ha sido positivo, aunque, en algunos contextos, la falta de suficiente capacidad de ejecución ha afectado la eficiencia a nivel de los proyectos. A partir de los hallazgos presentados en los últimos informes anuales sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) con respecto a los principales factores que determinan la eficiencia y la sostenibilidad, se han introducido iniciativas y reformas para prestar apoyo adicional en las etapas iniciales a través del nuevo instrumento para agilizar la puesta en marcha de los proyectos (FIPS), y durante la ejecución mediante la introducción del plan de acción sobre desembolsos y la política de reestructuración de proyectos.
17. **Prioridades y desafíos.** Los indicadores de resultados correspondientes a 2019 presentan mejoras en comparación con los datos de referencia. No obstante, la gestión proactiva de la cartera de proyectos requiere un seguimiento constante, especialmente dada la ampliación del programa de trabajo en ejecución en las situaciones de fragilidad y en los países con menor capacidad institucional. Las nuevas iniciativas introducidas en la FIDA11 deben someterse a seguimiento y aplicarse plenamente para atender los problemas persistentes que afectan la eficiencia y la sostenibilidad.

Transformación de los recursos:


adoptar una cultura orientada a los resultados y la innovación



Supervision



Data



Transparency

Progresos realizados

70 % cumplido

18. **Lograr la adecuación del Fondo a la finalidad prevista.** Para llevar adelante la labor de desarrollo de manera diferente, ha sido preciso hacer cambios en el modo en que se opera. El eje central del ambicioso programa de reformas del FIDA es la descentralización del personal operacional y la reorganización institucional en su

conjunto. El Fondo ha duplicado el nivel de descentralización y ha pasado de tener el 15 % del personal trabajando sobre el terreno a tener ahora el 30 %. La descentralización ha ido acompañada de nuevas formas de trabajar, como, por ejemplo, con responsabilidades compartidas entre distintos departamentos, la aplicación de un marco de delegación de facultades revisado y la reorganización de la Sede para prestar servicios a la estructura descentralizada. También fue preciso hacer cambios en los sistemas de tecnología de la información para funcionar como una organización mundial totalmente interconectada.

19. **Prioridades y desafíos.** Realizar la labor de desarrollo de manera diferente también requiere cambios en los comportamientos, la cultura y las prácticas. Al final del primer año de la FIDA11, se ha avanzado significativamente en la tarea de sentar las bases para un cambio en la cultura institucional gracias a la revisión de procedimientos, procesos, políticas y sistemas. Sin embargo, la modificación de comportamientos es un proceso continuo y difícil. Por medio de las reformas, el FIDA ha creado el entorno necesario para dar lugar a cambios culturales dentro de la institución y favorecerlos en los países asociados, lo que representa un importante paso para lograr un cambio sistémico a más largo plazo.

IV. Aprendizaje: resolver las dificultades para la FIDA11 y prepararse para la FIDA12

20. El examen de mitad de período de la FIDA11 ofrece la oportunidad de hacer un balance de los avances en la aplicación del modelo operacional, evaluar los resultados e identificar las dificultades que aún persisten y que deben abordarse en la FIDA11 y en el mediano al largo plazo mediante la FIDA12 y el modelo FIDA 2.0.
21. Para lo que queda de la FIDA11, el Fondo debe concentrarse en cumplir la totalidad del programa de préstamos y donaciones con la misma agilidad, garantizando a su vez que los proyectos se ajusten plenamente a los compromisos asumidos en materia de género, clima, nutrición y situación de los jóvenes. También debe prestarse especial atención a la gestión proactiva de la cartera de proyectos, a fin de garantizar la calidad durante la ejecución y maximizar el impacto en el desarrollo. Para que esta tarea sea eficaz, el Fondo tiene que seguir ajustando el modelo descentralizado integrado por centros y tomar en cuenta las enseñanzas extraídas durante el primer año de aplicación. Asimismo, debe atender los desafíos planteados anteriormente en cada aspecto del modelo operacional.
22. En preparación para la FIDA12, el Fondo debe aplicar plenamente las recomendaciones derivadas de las importantes evaluaciones realizadas en materia de estructura financiera, gestión de riesgos y capacidades y competencias de la fuerza de trabajo, además del examen del proceso operacional. Las nuevas esferas de trabajo previstas en el marco del modelo operacional FIDA 2.0 requerirán profundizar la reconfiguración institucional, lo que deberá ir acompañado de los recursos humanos y financieros adecuados.

Situación del FIDA a mitad de período de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA

I. Introducción

1. El año 2018 marcó el cuadragésimo aniversario del FIDA y un cambio en su forma de trabajar para responder a los importantes y urgentes desafíos planteados por los ODS. El Fondo propuso un modelo operacional orientado a colocar los resultados y el impacto como centro de su modo de trabajo, y una serie de iniciativas que le permitan ajustarse mejor al contexto mundial, teniendo en cuenta que falta muy poco para 2030.
2. El modelo operacional de la FIDA11 propone utilizar como base los conocimientos generados en los últimos 40 años de labor, consolidar las iniciativas emprendidas en la FIDA10, proponer nuevas esferas y formas de trabajo, y poner en marcha una serie de medidas para cumplir el objetivo de la FIDA11 de maximizar el impacto en la reducción de la pobreza rural y el hambre.
3. El Fondo asumió un gran número de compromisos que en conjunto representan la base estructural para los cuatro pilares del modelo operacional: movilización, asignación, utilización y transformación de recursos. Los compromisos abarcaron todos los aspectos de la labor con la intención de mejorar la eficiencia y la eficacia y lograr mejores resultados en materia de desarrollo.
4. El Fondo organizó de manera secuencial el cumplimiento de la mayoría de los compromisos dentro del último año de la FIDA10 con el fin de sentar las bases para que los recursos de la FIDA11 generasen el máximo impacto posible. Al final de primer año de la FIDA11, ha demostrado que está en condiciones de cumplir su meta de ofrecer una mayor financiación al sector del desarrollo rural. El Fondo también se ha demostrado a sí mismo que puede trabajar de manera más meditada y selectiva en la asignación de recursos a las personas más pobres de los países más pobres, en el perfeccionamiento de las modalidades de uso de los recursos, y en la transformación de esos recursos en resultados de desarrollo.
5. Mucho se ha logrado e importantes transformaciones han tenido lugar desde el inicio de la FIDA11. De los compromisos asumidos, un 75 % ya se han cumplido, un 25 % están en marcha (véase el anexo II). Vinculado a esto, pueden observarse mejoras en la mayor parte de los 40 indicadores de resultados del MGR.
6. La magnitud de los cambios y las importantes modificaciones que han requerido en las políticas, los sistemas, la cultura y las capacidades también han puesto de relieve aspectos del modelo operacional donde el FIDA debe trabajar más y mejor para maximizar su contribución a los ODS 1 y 2.

Estructura y finalidad del examen de mitad de período

7. Al igual que otras instituciones de financiación para el desarrollo, el FIDA prepara un examen de mitad de período de sus reposiciones de recursos al inicio de las deliberaciones con los Miembros para la consulta sobre la siguiente reposición. En la práctica, esto implica que el examen tiene lugar al principio del ciclo de tres años y, en el caso particular del Fondo, al inicio del segundo año de la reposición, cuando aún queda por hacer dos tercios del trabajo. En consecuencia, hasta ahora, los exámenes de mitad de período se han centrado principalmente en los logros del ciclo anterior; por ejemplo, el examen de la FIDA10 se centró en los resultados de la FIDA9.
8. Por el contrario, el presente examen ofrece un informe actualizado sobre la situación del Fondo a un año de comenzarse a aplicar el modelo operacional de la FIDA11. Aunque contribuye a la orientación del próximo ciclo de reposición de

recursos y plantea los desafíos y las enseñanzas extraídas del primer año de aplicación, no pretende ser un documento de estrategia en sí mismo ni un informe final del ciclo anterior³.

9. Hubo tres cambios fundamentales que hicieron posible que este examen de mitad de período se base menos en los resultados de la FIDA10 y más en los del primer año de la FIDA11. El primero y más importante fue la aprobación y aplicación del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA en 2016, que allanó el camino para que la institución pudiera medir, someter a seguimiento y presentar informes sobre los resultados en tiempo real (véase los detalles sobre los sistemas de tecnología de la información y de las comunicaciones en el recuadro 1).
10. El segundo fue que se hicieron importantes esfuerzos para concentrar los compromisos en las etapas iniciales y evolucionar en el último año de la FIDA10 para facilitar el trabajo de la FIDA11, adelantándose en términos de la ejecución en comparación con los ciclos anteriores.
11. Por último, en 2019, la labor de los equipos integrados por personal de distintas divisiones para aplicar las estrategias en los países, combinada con el importante programa de préstamos y donaciones y los nuevos instrumentos, ha posibilitado un balance temprano de los resultados en comparación con las metas establecidas.

Recuadro 1

Conjunto de tecnologías utilizadas en las operaciones del FIDA

Desde 2016, por medio de inversiones programáticas estratégicas y un enfoque modular, el FIDA ha creado una plataforma de tecnologías altamente integrada para apoyar el procesamiento de la totalidad del ciclo de las operaciones. Este conjunto de tecnologías consta de varios sistemas que funcionan coordinadamente y se ha diseñado para atender las necesidades concretas de la institución, mientras que al mismo tiempo permite una comunicación más rápida y fácil con los países beneficiarios y los asociados.

La solución externa para facilitar a los beneficiarios el procesamiento de las solicitudes de retiro de fondos, las adquisiciones y contrataciones para los proyectos y la difusión de los datos sobre los proyectos y los informes para miembros y asociados se denomina Portal de los Clientes del FIDA (ICP) y se basa en Flexcube, la principal solución bancaria del Fondo. Los flujos de datos se concentran en el principal espacio de trabajo digital del FIDA, el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (ORMS), que permite ver en tiempo real los desembolsos de los préstamos dentro de un sistema que gestiona el ciclo completo de los proyectos, desde el diseño hasta la culminación, incluyendo el seguimiento de los resultados, los logros y los riesgos. La supervisión fiduciaria se gestiona dentro de la base de datos de gestión financiera, donde las calificaciones y las distintas cuestiones se incorporan al ORMS en tiempo real.

Esta estructura de las tecnologías de la información y de las comunicaciones altamente integrada con sistemas interoperables reduce la duplicación de esfuerzos y los errores del trabajo manual y, lo que es más importante, facilita la presentación de informes institucionales sobre las operaciones. Los datos y resultados en toda la cartera de proyectos se comunican abiertamente a través del sitio web del FIDA, además de transmitirse a entidades tales como la IATI. Este nivel de transparencia inmediata en la cartera del Fondo posibilitado por la tecnología favorece la calidad, por ejemplo, al permitir el seguimiento estricto de los objetivos de desembolso, los índices de riesgo y los plazos de los ciclos de los proyectos.

12. El examen de mitad de período se organiza en torno al modelo operacional de la FIDA11 y brinda información sobre los avances en relación con cada pilar, así como sobre las prioridades y los desafíos que han surgido durante la ejecución. Para establecer el contexto con respecto a los desafíos a nivel mundial e informar sobre el impacto (secciones A y B), el informe presenta la evaluación basada en datos empíricos de los avances en relación con los cuatro pilares del modelo operacional, es decir: movilización de recursos (reunir la financiación para el desarrollo a fin de maximizar el impacto), asignación de recursos (el modo en que la FIDA11 se propone centrarse en las personas más pobres de los países más pobres), utilización de recursos (realizar la labor de desarrollo de manera diferente) y transformación de recursos (adoptar una cultura que valore los resultados y la innovación). El resumen de los avances relativos a los compromisos y el MGR de la FIDA11 se expone en los anexos I y II, respectivamente.

³ El Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) de 2019 presenta datos consolidados sobre el ciclo de la FIDA10, y en el anexo III se incluye la información sobre el Marco de Medición de los Resultados (MMR) de la FIDA10.

13. Cada subsección de la sección II comienza con un recuadro donde una breve introducción presenta el aspecto tratado para luego indicar los avances logrados y las prioridades relativas a las medidas que irán adoptándose en el transcurso del ciclo.

Recuadro 2

Opiniones externas sobre el FIDA

Resulta de utilidad complementar el examen de mitad de período con las opiniones externas sobre el modo en que el FIDA enfrenta los desafíos en materia de desarrollo. Se presentan tres informes: la evaluación de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN), el informe de AidData de 2018 titulado "Listening to Leaders" y el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI). Si bien difieren en escala y objetivos, los tres ofrecen una idea del desempeño de la institución a mitad del período de la FIDA11 que refuerza muchos de los conceptos clave contenidos en este informe. Los siguientes son los conceptos fundamentales planteados en las evaluaciones:

1. **El examen de la MOPAN 2017-2018** señala que el Fondo es una organización ágil y receptiva que se desempeña adecuadamente y tiene un claro mandato y un marco estratégico bien formulado; cuenta con procesos de consulta intensivos y periódicos que le permiten ser una institución receptiva; tiene un enfoque transparente y bien definido en relación con la asignación de recursos; presta gran atención a los resultados mediante el uso de la infraestructura correspondiente, y está avanzando en la presupuestación basada en los resultados.
2. **El ARRI de 2019**, elaborado por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), también señala que los resultados de los proyectos cerrados y evaluados anteriormente son mayormente positivos. Cabe destacar que las conclusiones del ARRI y la evaluación de la MOPAN coinciden en las esferas que requieren mejoras, es decir: eficiencia y sostenibilidad a nivel de los proyectos. En el ARRI también se señala un deterioro en el desempeño de los Gobiernos que afecta la eficiencia y la sostenibilidad a nivel de los proyectos, por lo que se subraya la necesidad de que el FIDA preste a los Gobiernos mayor apoyo para mejorar en estos aspectos.
3. En el informe **"Listening to Leaders" de 2018** se exponen los resultados de las encuestas de percepción realizadas a nivel de los países. El documento indica que los líderes perciben al FIDA como uno de los donantes más importantes que influyen en el establecimiento de políticas y como un asociado preferido específicamente dentro del sector rural (ubicado en cuarto lugar entre todas las partes interesadas y todas las regiones), superado solamente por grandes donantes como el Banco Mundial, la Unión Europea y los Estados Unidos. Todo ello a pesar de que el Fondo ha perdido influencia en materia de políticas de desarrollo en general. No obstante, si se triangulan los resultados de la MOPAN con el análisis del ARRI sobre la labor no crediticia del Fondo, queda claro que este puede hacer más por aprovechar los conocimientos que posee tanto a fin de extraer enseñanzas para obtener mejores resultados como para reforzar su actuación en materia de políticas a nivel de los países.

A. Obtener resultados en materia de desarrollo en un contexto difícil

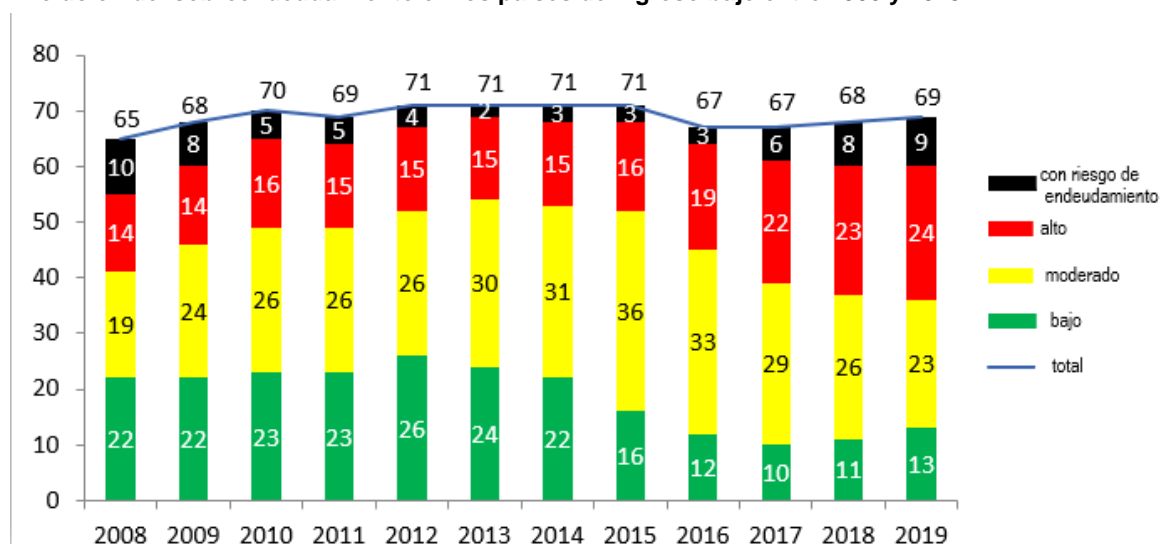
14. Desde el examen de mitad de período de la FIDA10, los cambios ocurridos en el contexto mundial han generado nuevos desafíos para el Fondo en su propósito de lograr un impacto transformador en la vida de las poblaciones rurales. Cuatro de esos desafíos afectan considerablemente su labor y deben atenderse mediante la ejecución de la FIDA11 y la orientación estratégica para la FIDA12.
15. **Las características de la pobreza están cambiando.** La pobreza extrema no está creciendo, pero se está concentrado. Estimaciones recientes del Banco Mundial indican que el 8,6 % de la población mundial —cerca de 740 millones de personas— aún viven en condiciones de pobreza extrema, a menudo en las zonas rurales. El desglose de esta cifra demuestra que esa pobreza está concentrada; en África Subsahariana habita la mitad de la población afectada por la pobreza extrema y para 2030 la pobreza absoluta podría encontrarse aún más concentrada en ese continente. Al mismo tiempo que se observa esta tendencia general a la concentración, los informes recientes sugieren que en los países de ingreso mediano sigue habiendo focos de pobreza y privación⁴, y esas poblaciones constituyen el principal grupo objetivo del FIDA. Es probable que estos problemas se arraiguen cada vez más, ya que la reducción sostenida de las tasas de pobreza registrada entre 1990 y 2015 se ha vuelto considerablemente más lenta.

⁴ Véase, por ejemplo, Wignaraja et al (2018), "Asia in 2025: Development Prospects and Challenges for Middle Income Countries", informe del Instituto de Desarrollo de Ultramar. Londres: septiembre.

16. La inseguridad alimentaria va en aumento. La última edición de *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo* señala que mientras en 2015 el número de personas que sufrían inseguridad alimentaria alcanzaba los 785 millones, en 2018 la cifra llegó a 820 millones. Al igual que la pobreza, el hambre predomina en las zonas rurales. La mayoría de quienes padecen inseguridad alimentaria y hambre habitan en los países en desarrollo, especialmente en África Subsahariana, aunque la inseguridad alimentaria está aumentando en todas las regiones en desarrollo. Según las estimaciones, a nivel mundial, es probable que una de cada tres personas padezca algún tipo de malnutrición. Las proyecciones indican que de no haber cambios importantes en los sistemas alimentarios y la agricultura, para 2050 el hambre afectará a 2 000 millones de personas más. Estos cambios en las tendencias relativas a la seguridad alimentaria son consecuencia del creciente impacto del cambio climático, la prevalencia de los conflictos y la fragilidad, y la vulnerabilidad de las poblaciones pobres y marginadas a las crisis económicas.
17. **La fragilidad está creciendo, y sus vínculos con la pobreza y el hambre son claros.** El número de países con situaciones de fragilidad y la concentración de personas en condiciones de pobreza extrema en los países afectados por situaciones de fragilidad y conflictos siguen aumentando. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) estima que para 2030 el 80 % de quienes sufran pobreza extrema a nivel mundial vivirán en situaciones de fragilidad⁵. La fragilidad es una causa de la inseguridad alimentaria pero, a su vez, es consecuencia de la debilidad de las instituciones, y puede disminuir el impacto de las políticas y los programas orientados a reducir la pobreza. Al menos el 25 % de las inversiones de la FIDA¹¹ se destinarán a situaciones de fragilidad y, por lo tanto, se llevarán a cabo en contextos difíciles. Solo en 2019, el FIDA aprobó préstamos y donaciones por valor de USD 391 millones (es decir, el 25 % del programa de préstamos y donaciones del año) para países con situaciones de fragilidad⁶.

Gráfico 1

Evolución del sobreendeudamiento en los países de ingreso bajo entre 2008 y 2019



18. **La sostenibilidad de la deuda corre cada vez mayor riesgo.** Como se muestra en el gráfico 1, más del 45 % de los países de ingreso bajo están hoy sobreendeudados o enfrentan un alto riesgo de sobreendeudamiento externo, cifra


⁵ OCDE (2018), *States of Fragility Report*.

⁶ En mayo de 2019, la Junta Ejecutiva revisó el Programa Especial para Países con Situaciones de Fragilidad, que adoptó la lista armonizada de situaciones de fragilidad del Banco Mundial a los efectos de la presentación de informes. En el programa de préstamos de 2019, los países con situaciones de fragilidad fueron: el Afganistán, Gambia, Guinea-Bissau, Mozambique y la República Democrática del Congo.

que representa el doble del número de países en estas categorías en 2013. El total de países en estas dos categorías es de 33, es decir, el 58 % de los países que cumplen los requisitos de admisibilidad del Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD) del FIDA comprendidos en el MSD conjunto del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI) para los países de ingreso bajo.

Recuadro 3

Pobreza, inseguridad alimentaria, fragilidad y deuda: cómo actúa el FIDA ante los desafíos mundiales



Para enfrentar el desafío de la concentración de la pobreza, el FIDA está canalizando un mayor volumen de recursos hacia los países más pobres, al tiempo que mantiene la atención en las bolsas de pobreza en otros países por medio de la focalización. Está velando por que la asignación de recursos se ajuste al ritmo de la concentración de la pobreza y se disponga de los instrumentos adecuados para colaborar con los agentes indicados (entre ellos, el sector privado y la sociedad civil) en todos los tipos de situaciones. También está trabajando conjuntamente con otros agentes del ámbito del desarrollo para garantizar que sus intervenciones se rijan por los principios de armonización de la ayuda y actúen de manera sinérgica.

Para enfrentar el desafío del aumento de la inseguridad alimentaria, el FIDA está velando por que el cumplimiento de sus objetivos estratégicos también conduzca a una reducción de la inseguridad alimentaria, lo cual requiere una mayor atención a la nutrición. Ha creado las herramientas para responder con rapidez y eficiencia al nexo entre inseguridad alimentaria, fragilidad y cambio climático, y para asociarse con instituciones y agentes que tienen experiencia en la lucha contra los factores causantes de la inseguridad alimentaria vinculados a las crisis, donde el FIDA tal vez no sea la institución mejor preparada para intervenir.

Para enfrentar el desafío del aumento de la fragilidad, el FIDA está canalizando recursos a los países afectados con rapidez y eficiencia, y diseñando nuevos instrumentos que abordan las causas profundas de la fragilidad, en particular, la debilidad institucional y la gobernanza deficiente. Está adaptando sus intervenciones de desarrollo a los factores que ocasionan la fragilidad en cada país, entre ellos, la debilidad institucional. Por último, está colaborando con agentes que tienen la capacidad de participar en operaciones de asistencia humanitaria, de modo que está preparado para intervenir tan pronto amainan las crisis.

Para enfrentar el desafío del crecimiento del sobreendeudamiento, el FIDA está trabajando con el firme compromiso de formar parte de la estructura internacional de apoyo al alivio y la gestión de la deuda en los países más pobres, y suscribe los principios generales promulgados por el Banco Mundial para promover el otorgamiento de préstamos sostenibles. Entre ellos cabe destacar la consideración de la sostenibilidad de la deuda en las decisiones sobre la asignación de los recursos, la coordinación entre los acreedores, el intercambio y la transparencia de la información, y la innovación financiera. En el caso del FIDA, esto implica evitar la creación de una deuda adicional insostenible para los países muy endeudados y aplicar un elevado nivel de concesionalidad en la financiación otorgada a esos países.

B. Maximizar el impacto

19. A pesar del difícil contexto, el mandato del FIDA y lo que demuestra el éxito de la institución es lograr un impacto tangible en la vida de las poblaciones pobres de las zonas rurales.
20. Por conducto del Marco Estratégico (2016-2025), el Fondo se propuso alcanzar tres objetivos estratégicos interrelacionados que contribuirían a los ODS, a saber:
 - i) incrementar las capacidades productivas de la población rural; ii) aumentar los beneficios que obtienen las poblaciones rurales al participar en los mercados, y
 - iii) fortalecer la sostenibilidad ambiental y la resiliencia al cambio climático de las actividades económicas de la población rural. La finalidad es contribuir mediante su programa de trabajo a las actividades vinculadas a estos objetivos estratégicos y, de esa forma, contribuir a los ODS 1 y 2.
21. Actualmente, el FIDA es la única institución financiera internacional (IFI) que utiliza un enfoque integral y cuantificado para medir los resultados desde el impacto hasta los efectos directos y los productos. Para el período de la FIDA10 se establecieron cuatro indicadores básicos del impacto: aumento de la movilidad económica, crecimiento de la producción, incremento del acceso a los mercados y aumento de la resiliencia. Cada indicador iba acompañado de una meta ambiciosa.

22. Dado que el impacto solo puede evaluarse *ex post*, los informes del Fondo presentan los datos relativos a los indicadores del impacto al final del ciclo de reposición, con los resultados consolidados de la cartera de proyectos finalizados en ese ciclo. En la FIDA10, se realizaron 17 estudios del impacto en las cinco regiones donde se llevan a cabo operaciones, que abordaron también temas amplios representativos de la actividad principal del Fondo. Los resultados proyectados demostraron un impacto importante que superó las metas establecidas por la institución para sí misma en cuanto a su contribución a los ODS 1 y 2. Si bien ese impacto se atribuye a los proyectos que culminaron en el ciclo de la FIDA10, los resultados indican claramente que con una ampliación del programa de trabajo en las actividades adecuadas y la atención a la calidad y los resultados, el impacto logrado en los ciclos futuros seguirá creciendo⁷.
23. Como resultado de las inversiones del Fondo, se informó que en la FIDA10 el impacto logrado fue el siguiente:
- **62 millones de personas lograron una movilidad económica**⁸, lo que contribuyó a la meta 2 del ODS 1 de reducir la pobreza a la mitad para 2030 y la meta 3 del ODS 2 de duplicar los ingresos de los pequeños agricultores para ese mismo año;
 - **47 millones mejoraron su producción**⁹, lo cual también contribuyó a la meta 3 del ODS 2 de duplicar los ingresos de los pequeños agricultores para 2030;
 - **50 millones lograron un mejor acceso a los mercados**¹⁰, lo que contribuyó a la meta 3 del ODS 2 de lograr un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos e insumos de producción y a los conocimientos, los servicios financieros, los mercados y las oportunidades para añadir valor y crear empleos no agrícolas, y
 - **26 millones mejoraron su resiliencia**¹¹, lo cual contribuyó a la meta 5 del ODS 1 de fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y otras crisis y desastres económicos, sociales y ambientales para 2030.
24. Este impacto se logró al haber beneficiado a 114,7 millones de personas en el período de la FIDA10 y haber generado importantes productos, a saber: se adoptaron prácticas de gestión resilientes al clima en 3,1 millones de hectáreas de tierras; se capacitó a 1,4 millones de personas en actividades generadoras de ingresos; 13,8 millones de personas accedieron a servicios financieros; más de 160 000 empresas accedieron a oportunidades de promoción de negocios; se mejoró el riego en más de 275 000 hectáreas de tierras, y se capacitó a 2,08 millones de personas en temas de gestión comunitaria (72 % de ellas, mujeres).
25. Durante la FIDA11, el Fondo se comprometió a presentar información sobre la mejora de la nutrición como indicador adicional del impacto, en vista de la importancia de este tema para la labor del Fondo en relación con el ODS 2 y la necesidad de tenerlo en cuenta en las iniciativas orientadas a revertir la alarmante tendencia de aumento del hambre. Los resultados previstos son los siguientes: 47 millones de personas aumentarán su producción; 46 millones incrementarán su

⁷ El impacto total de los proyectos finalizados durante el ciclo de la FIDA11 se informará en el RIDE de 2022 al final de dicho ciclo.

⁸ Proyección basada en las evaluaciones del impacto del FIDA en relación con el número de habitantes del medio rural cuya situación económica cambió (en un 10 % o más) desde el punto de vista de los ingresos, el consumo y la riqueza.

⁹ Proyección basada en las evaluaciones del impacto del FIDA en relación con el número de personas cuyo volumen de producción agrícola aumentó considerablemente (en un 20 % o más).

¹⁰ Proyección basada en las evaluaciones del impacto del FIDA en relación con el número de personas que aumentaron el valor de los productos que venden (en un 20 % o más) en los mercados agrícolas.

¹¹ Proyección basada en las evaluaciones del impacto del FIDA en relación con el número de personas que vieron fortalecida su resiliencia (en un 20 % o más).

acceso a los mercados; 24 millones incrementarán su resiliencia, y 12 millones mejorarán su nutrición (nivel 2 de la teoría del cambio de la FIDA11, resultados de desarrollo, véase el gráfico 2 a continuación).

26. El Fondo continuará perfeccionando su metodología y el marco para seleccionar los proyectos considerados en la evaluación del impacto en función de las observaciones recibidas por la IOE. También ha encomendado un examen *inter pares* externo de su metodología de evaluación del impacto para validar el enfoque utilizado.

Recuadro 4

Evaluaciones del impacto: mejorar la vida de las poblaciones de las zonas costeras en Indonesia¹²

El Proyecto de Fomento de las Comunidades Costeras, ejecutado entre 2013 y 2017, se diseñó con objeto de reducir la pobreza y lograr un crecimiento económico sostenible en 12 distritos costeros de Indonesia. En 2018 se realizó una evaluación del impacto mediante la aplicación de un enfoque que combinó encuestas cuantitativas a nivel de los hogares y de las comunidades y una encuesta cualitativa (grupos de discusión y entrevistas con informantes clave).

La evaluación constató de forma inequívoca que las actividades del proyecto tuvieron como resultado un marcado aumento de la productividad y las ventas de la pesca, aumentando de forma considerable los ingresos que los participantes del proyecto obtuvieron mediante esta actividad. Las intervenciones comunitarias orientadas a mejorar la gestión de los recursos costeros permitieron que los participantes pescaran un mayor volumen y peces más grandes, además de una variedad de peces de mayor valor. Los resultados comprenden:

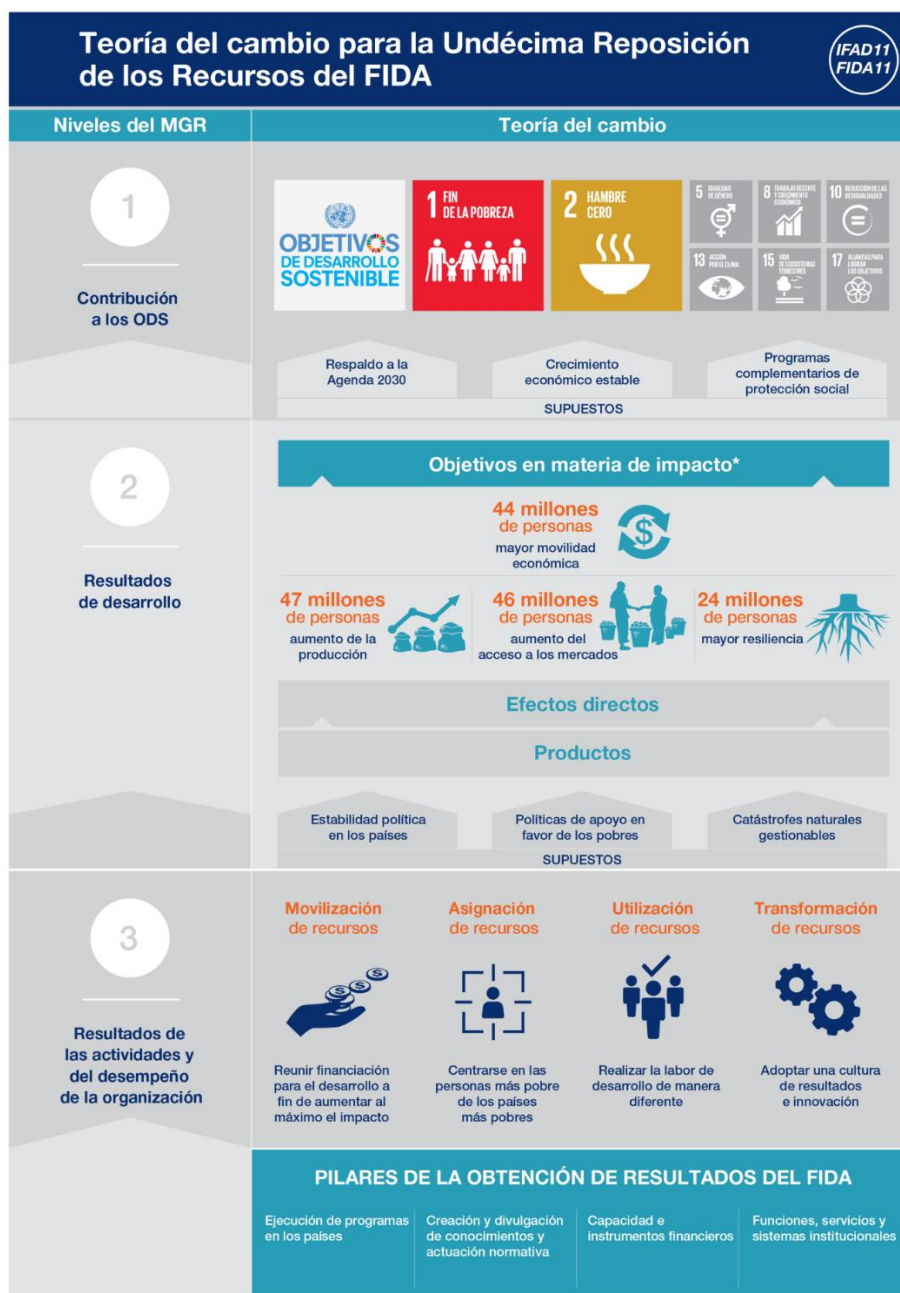


II. FIDA11: una intervención audaz mediante un modelo operacional mejorado

27. Para aplicar el modelo operacional de la FIDA11, que constituye la base de la teoría del cambio ilustrada a continuación (nivel 3: desempeño institucional y operacional), el Fondo asumió 14 compromisos con 50 medidas objeto de seguimiento que, considerados conjuntamente, constituirían la base para los cuatro pilares del modelo operacional. Estableció políticas y sistemas para facilitar el cumplimiento y el seguimiento de estos compromisos y medidas, y continúa trabajando en garantizar que las capacidades y la cultura avancen en la misma dirección.
28. Si bien en este informe se utiliza información y datos empíricos en tiempo real y actualizados en relación con el nivel 3 de la teoría del cambio, aún no es posible informar sobre los resultados de los niveles superiores (1 y 2 de la teoría del cambio) porque para ello es preciso que el impacto y alcance de la FIDA11 se hayan concretado y evaluado en su totalidad. No obstante, los resultados de las evaluaciones del impacto de la FIDA10 ofrecen datos empíricos que indican claramente que se está logrando un impacto en relación con estas metas.

<https://www.ifad.org/en/web/knowledge/publication/asset/41248703>.

Gráfico 2
Teoría del cambio de la FIDA11



* Basado en un programa de préstamos y donaciones propuesto de USD 3 500 millones en la FIDA11.

29. En las siguientes secciones se presenta una actualización de los avances logrados en la aplicación de cada pilar del modelo operacional, entre ellos, los compromisos y los indicadores de resultados correspondientes. También se ofrece una idea de las enseñanzas extraídas, y de los desafíos y prioridades para el corto plazo (lo que resta de la FIDA11), el mediano plazo (la FIDA12) y el largo plazo (el alcance de la visión formulada en el modelo FIDA 2.0).

A. Movilización de recursos: reunir la financiación para el desarrollo para lograr el mayor impacto



Introducción: El FIDA ha tratado de movilizar recursos mediante la cofinanciación y el aumento de los recursos obtenidos mediante préstamo. Los recursos básicos siguen siendo la base del modelo operacional del FIDA, pero muestran signos de estancamiento. El FIDA y los Estados Miembros deben esforzarse por lograr el objetivo del FIDA 2.0 de aumentar el impacto del Fondo mediante la movilización de recursos suficientes.

Progresos realizados respecto de los compromisos para la FIDA11: Se han llevado a la práctica el 50 % de los compromisos para la FIDA11 (tres); otros tres están en curso.

Progresos realizados respecto de los objetivos establecidos en el MGR y otros logros

- Estancamiento en la movilización de los recursos básicos de las reposiciones: se ha alcanzado el 84 % del objetivo de reposición de USD 1 200 millones, y se prevé alcanzar el 89 %. Se espera que las contribuciones brutas (incluido el MSD) alcancen los USD 1 100 millones, lo mismo que en la FIDA10, frente a la meta de USD 1 350 millones.
- Los nuevos instrumentos de deuda con contribuciones en forma de donación ayudan a compensar el estancamiento de los recursos básicos: se han recibido tres préstamos de asociados en condiciones favorables (PACF), uno de Finlandia (EUR 50 millones), otro de Francia (EUR 50 millones) y otro de la India (USD 20 millones), que incluyen un componente de donación total de USD 51,05 millones y unas contribuciones complementarias no sujetas a restricciones que suman USD 48,3 millones.
- En 2019 se movilizaron altos niveles de cofinanciación (tasa general de 1:2,05: 1,15 la internacional y 0,90 la nacional), aunque muy variables según los proyectos, por lo que sigue siendo necesario centrar la atención en esta esfera.
- Aprobación de la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado, aprobación de la Unidad de Colaboración con el Sector Privado y creación del Fondo de Inversión para Agroempresas (Fondo ABC).

Prioridades y desafíos para el futuro

- Incorporación de la toma de nuevos préstamos en el marco de financiación de la FIDA11.
- Aplicar la solución acordada para financiar el MSD dadas las dificultades en materia de sostenibilidad financiera que se atribuyen a este mecanismo.
- Mantener niveles de cofinanciación similares, en particular de cofinanciación nacional, para el resto de la FIDA11, dada la inestabilidad de la cofinanciación anual.
- Es necesario mejorar las aptitudes y la capacidad de la fuerza de trabajo interna para hacer frente a los desafíos de la colaboración con el sector privado.

30. Se estima que para cumplir con el ODS 2 se requiere una inversión anual de unos USD 180 000 millones, y otras estimaciones sitúan en una cifra similar la inversión necesaria para el ODS 1. Al mismo tiempo, las tendencias de la asistencia oficial para el desarrollo están estancadas o en disminución, en particular para la agricultura, que es un elemento central para el logro de los ODS 1 y 2.
31. En la FIDA11, el FIDA se comprometió a aumentar su impacto movilizando recursos básicos para poner fin a la pobreza y el hambre y complementarlos con recursos suplementarios, convirtiéndose así en un organismo recolector de financiación para el desarrollo en las esferas de la agricultura y el desarrollo rural. Esta nueva función implica atraer inversiones para la agricultura mediante las siguientes vías: i) movilizar recursos en el marco de las reposiciones y aumentar la financiación mediante un apalancamiento adicional; ii) mejorar las asociaciones a nivel mundial para asegurar una mayor cofinanciación internacional; iii) intervenir en el ámbito de las políticas nacionales para fomentar una mayor cofinanciación nacional, y iv) aumentar el papel del sector privado para impulsar la inversión en la agricultura.

Ampliar el programa de préstamos y donaciones: recursos básicos a las reposiciones y financiación conexas

32. Para maximizar su impacto, el FIDA sigue utilizando un marco financiero que combina las contribuciones a las reposiciones —que continúan siendo la base del modelo financiero del Fondo— con la financiación mediante endeudamiento para financiar un programa de préstamos y donaciones más amplio y financieramente sostenible. En la FIDA8 se produjo un aumento de los recursos básicos tras la crisis alimentaria mundial, y en la FIDA9 se impulsó el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP). Sin embargo, en la FIDA10 se produjo una ligera disminución de los recursos básicos que, junto con la disminución o el estancamiento de la asistencia oficial para el desarrollo para la agricultura, parece conformar una tendencia continuada. En cuanto a la FIDA11, si bien se espera que las contribuciones globales sean similares a las de la FIDA10, se necesitan más recursos básicos para satisfacer las necesidades de los países que se acogen al MSD. El mantenimiento del impacto del FIDA y su capacidad para obtener resultados más sólidos dependen de su éxito en la movilización de recursos básicos.
33. Si bien se necesitan fuentes alternativas de financiación para que el FIDA cumpla su mandato, los recursos básicos de las reposiciones son fundamentales por dos razones principales, a saber: i) mediante la reposición de los recursos básicos, el FIDA está solo en condiciones de generar el mayor impacto en los países de ingreso bajo y los países con problemas de endeudamiento, y ii) los recursos básicos obtenidos en el marco de las reposiciones constituyen el capital del FIDA, que es el requisito previo para que el Fondo pueda obtener recursos en préstamo de manera sostenible (la sostenibilidad financiera requiere que el FIDA disponga de suficiente capital social para cubrir los gastos de las donaciones y garantizar sus operaciones, incluidas las financiadas mediante apalancamiento).
34. **Contribuciones a las reposiciones.** Durante la FIDA10, el monto total de las promesas de contribución recibidas¹³ —incluidas las contribuciones complementarias no sujetas a restricciones de USD 68 millones— ascendió a USD 1 096 millones, lo que representa un poco más del 84 % del objetivo de reposición de USD 1 350 millones (que se redujo del objetivo original de USD 1 440 millones).
35. La Consulta sobre la FIDA11 fijó un objetivo más conservador de USD 1 200 millones, reconociendo la devaluación de las monedas de muchos contribuyentes frente al dólar de los Estados Unidos. Hasta la celebración del 128.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva del FIDA, en diciembre de 2019, 94 países habían prometido un total de USD 1 010 millones, lo que equivale al 84 % del objetivo. Esto incluye contribuciones regulares por un monto de USD 909 millones, USD 48 millones en concepto de promesas de contribuciones complementarias no sujetas a restricciones¹⁴ y USD 51 millones en concepto de promesa de componente de donación de los préstamos de asociados en condiciones favorables. Los instrumentos de contribución depositados equivalían a algo más de USD 900 millones, el 86 % de las promesas de contribución recibidas. Según las proyecciones, el total de las contribuciones a los recursos básicos para la FIDA11 aumentará finalmente en unos USD 60 millones, lo que situaría la cantidad

¹³ Canadá y los Países Bajos prometieron contribuciones complementarias no sujetas a restricciones para la incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con el clima en las operaciones del FIDA por un monto de USD 9,17 millones y USD 26,73 millones, respectivamente. La Federación de Rusia se comprometió a aportar una contribución complementaria no sujeta a restricciones de USD 3 millones para la incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con la agricultura que tiene en cuenta la nutrición. Los Estados Unidos prometieron una contribución complementaria no sujeta a restricciones de USD 12 millones para la incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con la agricultura climáticamente inteligente.

¹⁴ Alemania, Suecia y Suiza hicieron una promesa de contribuciones complementarias no sujetas a restricciones por un monto de USD 22,95 millones, USD 11,94 millones y USD 12,36 millones, respectivamente, para la incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con el cambio climático. Luxemburgo se comprometió a aportar USD 1,03 millones para la incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con la nutrición.

total de promesas de contribución en USD 1 070 millones, es decir, el 89 % del objetivo. Si se incluye la compensación por el MSD a, las contribuciones brutas a la FIDA11 se sitúan actualmente en USD 1 040 millones, y se prevé que aumenten a USD 1 100 millones, un valor ligeramente por encima del nivel de las contribuciones brutas a la FIDA10 (véase información más detallada sobre el MSD a continuación).

36. La tendencia a la disminución de las contribuciones a los recursos básicos, si bien se compensa con las contribuciones de los países de la Unión Europea y el componente de donación de los países de América Latina y el Caribe, es motivo de preocupación y plantea un problema para el resto de la FIDA11 y para la FIDA12. El aumento de los niveles de compensación por el MSD, junto con las repercusiones del tipo de cambio, explica en parte la tendencia a la baja de las contribuciones a los recursos básicos (véase el cuadro 1), aunque otro factor es la decisión de algunos Estados Miembros de reducir o de suspender las promesas de contribución.
37. **Incorporación de la toma de préstamos en el marco de financiación de la FIDA11.** La toma de préstamos desempeña un papel cada vez más importante para que el FIDA pueda ejecutar su programa de préstamos y donaciones. Durante la FIDA11 se estableció un nuevo instrumento de préstamo —préstamos concedidos por asociados en condiciones favorables— que complementaba el instrumento de préstamos soberanos existentes. Su objetivo es movilizar más fondos en condiciones favorables que puedan represtarse en condiciones muy favorables.
38. La Junta Ejecutiva aprobó tanto las propuestas de préstamos concedidos por asociados en condiciones favorables como los empréstitos soberanos para la FIDA11, autorizó tres préstamos concedidos por asociados en condiciones favorables, a saber, Finlandia (EUR 50 millones), Francia (EUR 50 millones) y la India (USD 20 millones), con un monto total en concepto de componente de donación de USD 51 millones y un empréstito soberano del Canadá de CAD 150 millones. En lo que respecta a los empréstitos soberanos, se han utilizado en su totalidad las cantidades previstas en un acuerdo firmado con la Agencia Francesa de Desarrollo. Estos dos instrumentos han sido importantes para respaldar el crecimiento del programa de préstamos y donaciones en los recientes ciclos de reposición de recursos. Sin embargo, los recursos básicos siguen siendo el principal factor determinante que permite al FIDA lograr un impacto a gran escala y contribuir al logro de la Agenda 2030.
39. Se requiere una mayor financiación para financiar plenamente el objetivo del programa de préstamos y donaciones de la FIDA11 de USD 3 500 millones. El FIDA está haciendo todo lo posible para movilizar recursos de las contrapartes actuales y de posibles nuevas contrapartes, entre ellos prestamistas soberanos y otras IFI. Además, el Fondo seguirá ampliando sus fuentes de financiación fomentando su interacción con otros inversores, en particular los que tienen un mandato de impacto social. A este respecto, la obtención de una buena calificación crediticia aumentaría la reputación de del Fondo como contraparte financiera sólida a largo plazo, facilitando así la financiación a partir de fuentes más diversas de recursos en condiciones más favorables.
40. **Una solución sostenible para el MSD.** El FIDA ha colaborado activamente con los Estados Miembros a fin de llegar a un acuerdo sobre una reforma del MSD que le permita cumplir su mandato básico al tiempo que preserva la sostenibilidad financiera del Fondo a largo plazo. El principio central de esta reforma es la provisión de los fondos en condiciones más favorables a los países más pobres y vulnerables. La reforma del MSD fue aprobada por la Junta Ejecutiva en su 128.º período de sesiones y se presentará para su aprobación al 43.º período de sesiones del Consejo de Gobernadores, en febrero de 2020. La reforma se orienta a elaborar una respuesta que se adapte al contexto del FIDA y sacar el máximo

partido de la asistencia oficial para el desarrollo dirigida a los países más pobres, al tiempo que se ajusta a los mecanismos internacionales de apoyo para la gestión del sobreendeudamiento. Esto implica priorizar la financiación mediante donaciones y préstamos en condiciones más favorables para los países con mayor vulnerabilidad al endeudamiento, según el marco de sostenibilidad de la deuda conjunto del Banco Mundial y el FMI. También se velará por no imponer una carga de endeudamiento adicional insostenible a los países muy endeudados.

41. La Junta Ejecutiva acordó un conjunto de medidas para abordar las cuestiones mencionadas, a saber:
 - i) establecer el nivel sostenible de reposición necesario para cubrir el nivel acordado de financiación mediante donaciones (asignaciones con arreglo al MSD pasadas y futuras, y el programa ordinario de donaciones), los costos operacionales generales, y una contribución en favor de la sostenibilidad del capital a más largo plazo, lo que evitaría la erosión del capital del FIDA con el paso del tiempo;
 - ii) establecer un mecanismo prefinanciado dinámico, lo cual garantizaría que las nuevas financiaciones aprobadas con arreglo al MSD se vinculen a los compromisos iniciales (compensación *ex ante*) de los Estados Miembros en función de cada reposición de recursos;
 - iii) introducir soluciones adecuadas para los países que cumplen los requisitos de admisibilidad para la aplicación del MSD, vinculadas a los niveles de concesionalidad;
 - iv) destinar los escasos recursos para donaciones con arreglo al MSD que tiene el FIDA para apoyar específicamente a los países con el mayor nivel de sobreendeudamiento, en particular a los países más pobres y vulnerables, e
 - v) introducir un nuevo préstamo en condiciones más favorables, conocido como "préstamo en condiciones ultrafavorables".
42. Para llegar a esta solución la Dirección del FIDA ha dedicado tiempo en el análisis y las consultas con sus Miembros y otras instituciones financieras internacionales, incluido el FMI.
43. **Apalancamiento.** La relación entre deuda y fondos propios del FIDA aumentó gradualmente durante la FIDA10, pasando del 3,3 % en 2016 al 7,6 % en 2019. Esto está en consonancia con las cláusulas incluidas en el Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos del Fondo y la recién aprobada Política de Suficiencia de Capital (en diciembre de 2019). Esta política adopta un enfoque integrado de la gestión de riesgos, que se centra en los niveles de capital necesarios para operar con los modelos operacionales actuales y en el fortalecimiento de las capacidades y procesos internos en relación con la gestión de riesgos. El FIDA tiene previsto seguir aumentando los préstamos de manera coherente con su marco de política financiera y con el objetivo de aumentar de manera sostenible la financiación a la más amplia gama de países.

Cuadro 1

Contribuciones de los donantes, contribuciones complementarias no sujetas a restricciones, MSD y PACF - FIDA9 a FIDA11
(en dólares de los Estados Unidos)

	FIDA9	FIDA10	FIDA11 (en curso) 30 de septiembre de 2019	Previsión FIDA11
Objetivo de reposición	1 500 000 000	1 352 680 077	1 200 000 000	1 200 000 000
Logrado (porcentaje)	95	81	84	89
Contribuciones totales	1 431 743 119	1 095 730 782	1 008 713 434	1 068 503 434
Recursos básicos	1 071 105 491	1 027 464 079	909 375 990	969 165 990
Contribuciones complementarias no sujetas a restricciones	360 637 628	68 266 703	48 288 690	48 288 690
PACF			51 048 754	51 048 754
Objetivo del MSD		3 391 819	39 593 675	39 593 675
Recibido con arreglo al MSD		2 928 606	35 158 241	35 (158241)
Déficit del MSD		463 213	(4 435 434)	(4 435 434)
Contribuciones brutas (incluido el MSD)	1 431 743 119	1 098 659 388	1 043 871 575	1 103 775 294

Puesta en marcha de la hoja de ruta de la Estrategia Financiera del FIDA

44. La puesta en marcha de la hoja de ruta de la Estrategia Financiera del FIDA fue un compromiso asumido por el Fondo para el ciclo de la FIDA11. Hasta la fecha se han cumplido tres metas de la hoja de ruta. En primer lugar, en 2018 una empresa externa llevó a cabo un examen independiente y exhaustivo de los riesgos, solicitado por la Junta Ejecutiva. Ese examen fue fundamental para poner de relieve la exposición del FIDA a los principales riesgos y las medidas necesarias para reforzar la gestión de riesgos. La creación de una Unidad de Gestión de Riesgo en materia financiera en 2018 y 2019 fue una de las primeras medidas hacia la creación de un marco de gestión de riesgos sólido para sostener las estrategias financieras y operacionales del FIDA.
45. Hasta la fecha, los principales resultados en este sentido incluyen la creación de una Política de Suficiencia de Capital, por primera vez en la historia del Fondo, que supone un paso fundamental para la organización; la renovación de la Política de Liquidez del FIDA con vistas a una mayor armonización con otras instituciones financieras internacionales; la mejora del Marco de Gestión del Activo y el Pasivo del FIDA para incluir todos los riesgos del balance general, y la reforma del mecanismo del MSD antes citada como un elemento clave para proteger la sostenibilidad financiera del FIDA. Otras medidas para mejorar la solidez de la estructura financiera y el *modus operandi* del FIDA incluyen la actualización en curso de los sistemas financieros del Fondo, la introducción de herramientas de gestión de los riesgos financieros más sólidas y la modernización del modelo financiero del FIDA.
46. El FIDA también ha elevado su perfil financiero para mejorar aún más su capacidad de cobertura de los crecientes riesgos de su balance gracias a la firma de sendos acuerdos adicionales de *swaps* con Rabobank y Sociéte Générale en 2019, un elemento clave para reducir los riesgos operacionales del FIDA. Se prevén acuerdos adicionales en el curso de la FIDA11.

47. En segundo lugar, en diciembre de 2018 la Junta Ejecutiva aprobó una actualización de las condiciones de financiación del FIDA realizada en 2018 como parte del Marco de Transición. Dicha actualización, que se refleja en las Políticas y Criterios en materia de Financiación del FIDA, amplió la oferta de productos a los países asociados. El FIDA está haciendo un seguimiento activo de la adopción de diferenciales fijos y diferentes tramos de los plazos de vencimiento y monedas. Se ha llevado a cabo una nueva actualización como parte del examen del MSD, que se presentará al Consejo de Gobernadores en febrero de 2020. Para acompañar esto, también se incorporó en el Marco de Transición un mecanismo de transición gradual para facilitar la transición de los países de unas condiciones crediticias a otras y también para agilizar el diseño de los proyectos.
48. En tercer lugar, en diciembre de 2019 la Junta Ejecutiva aprobó la colaboración con agencias de calificación para que el FIDA se sometiera a un análisis de calificación crediticia, el cual valorará la solvencia crediticia del FIDA una vez realizada la evaluación crediticia. Una evaluación positiva es el primer paso hacia la obtención de una sólida calificación crediticia, que facilitará las iniciativas de movilización de recursos del FIDA al aumentar la confianza, validar la estructura financiera del FIDA y permitir el acceso a una gama más amplia de posibles prestamistas, tanto de entidades públicas como privadas.

Ampliar el programa de trabajo: fortalecer la función del FIDA como recolector de la financiación para el desarrollo.

49. Con el objeto de aumentar al máximo la contribución del FIDA a los ODS, una de las principales esferas de la reforma de su modelo operacional durante el período de la FIDA11 concierne a que el Fondo actúe como recolector de la financiación para el desarrollo y no solo como financiador directo con los recursos movilizados.
50. **Cofinanciación.** La Junta Ejecutiva aprobó en diciembre de 2018 la Estrategia de Cofinanciación del FIDA y Plan de Acción conexo, que fijan objetivos de cofinanciación que se trasladan a nivel interno y de los que se hace un seguimiento respecto a su cumplimiento del plan de acción. El objetivo es lograr una tasa de cofinanciación de 1:1,4 para la FIDA11 (1:0,8 para la cofinanciación nacional y 1:0,6 para la internacional). El desglose entre cofinanciación nacional e internacional indica el reconocimiento por parte del FIDA de que los recursos nacionales e internacionales tienen factores impulsores y funciones diferentes pero complementarios que desempeñar para maximizar los recursos para lograr un impacto. La fijación de una tasa más elevada para la cofinanciación nacional que para la internacional pone de manifiesto el compromiso del FIDA con la Agenda de Acción de Addis Abeba, los ODS, la Agenda 2063 de la Unión Africana y la Declaración de París. En todos estos programas se reconoce que la movilización de recursos nacionales de los sectores público y privado es necesaria para una erradicación sostenible de la pobreza. Además, como se señala en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) de 2019 y en el ARRI, un mayor nivel de contribuciones nacionales refleja un gobierno fuerte, lo cual está directamente relacionado con la eficiencia y la sostenibilidad de los proyectos y, en última instancia, con el logro de efectos directos en el desarrollo.
51. Gracias a los múltiples esfuerzos y al fortalecimiento de las asociaciones tanto a nivel institucional como nacional, las tasas de cofinanciación para 2019 fueron de 1,15 para la esfera internacional y de 0,90 para la nacional, con una tasa global de 2,05 (calculada únicamente considerando los proyectos aprobados en 2019 y no como media móvil). La mejora de la tasa pone de relieve no solo la proactividad del FIDA, sino también la confianza de los asociados internacionales y de los Gobiernos nacionales en el FIDA como líder en el ámbito del desarrollo rural. También resulta evidente el énfasis que tales agentes están poniendo en la agricultura y el sector rural para impulsar el crecimiento económico y reducir la pobreza desde la base.

52. Aunque la tasa de cofinanciación en 2019 es un indicio positivo de que el FIDA está cumpliendo la meta de la FIDA11, también cabe destacar que dichas tasas pueden estar impulsadas por proyectos aislados y, por lo tanto, estar sujetas a fluctuaciones de un año a otro. Por lo tanto, se ha de seguir prestando atención para velar por que el desempeño general de la FIDA11 cumpla o supere el objetivo, lo cual supone un reto para los equipos, que ya han programado buena parte de la cartera de proyectos para 2020 y 2021. No obstante, las indicaciones a partir de 2020, año en que el FIDA concederá otros USD 1 000 millones en préstamos, son en general positivas.

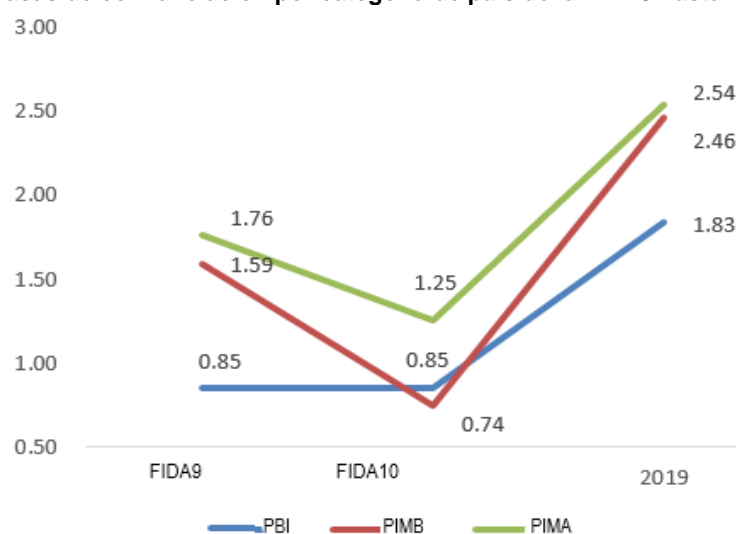
Cuadro 2

Resumen de las tasas de cofinanciación

(en dólares de los Estados Unidos)

Tasa	FIDA8	FIDA9	FIDA10	Actual 2019	Objetivo de la FIDA11
Financiación del FIDA	2 823	2 941	3 323	1 665	3 500
Cofinanciación	3 829	3 817	2 819	3 406	4 900
Total	6 652	6 758	6 142	5 071	8 400
Tasa internacional	0,51	0,56	0,26	1,15	0,60
Tasa nacional	0,84	0,74	0,59	0,90	0,80
Tasa de cofinanciación	1,36	1,30	0,85	2,05	1,40

Gráfico 3

Tasas de cofinanciación por categoría de país de la FIDA9 hasta 2019

53. **Colaboración con el sector privado.** El año 2019 marcó un hito en las iniciativas del FIDA destinadas a fortalecer su colaboración con el sector privado. En enero de 2019, la Oficina de Asesoría Jurídica modificó los textos jurídicos básicos del FIDA, permitiendo que el Fondo financiara directamente a entidades del sector privado. La Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado que se derivó fue elaborada por la Dirección del FIDA y aprobada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2019.
54. Esta nueva estrategia define el futuro enfoque estratégico del FIDA en relación con el sector privado. El objetivo principal es permitir que el Fondo movilice la inversión, los conocimientos técnicos y la experiencia del sector privado hacia microempresas y pequeñas y medianas empresas rurales y la agricultura en pequeña escala, en particular mediante el empleo de sus propios instrumentos financieros. El Fondo también tiene la intención de examinar su actual programa de

préstamos y donaciones y su cartera para determinar oportunidades de inversión para agentes internacionales y nacionales del sector privado, incluidos los agronegocios, aumentando así los ingresos y creando oportunidades de empleo para las comunidades rurales.

55. Con el fin de asegurar una aplicación completa de la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado, el Fondo creó una Unidad de Colaboración con el Sector Privado dentro de la División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PMI). La unidad se encarga de dirigir, coordinar y proporcionar los conocimientos técnicos necesarios para las operaciones del FIDA en el sector privado y ayudará a consolidar las diversas actividades relacionadas con el sector privado dentro del Fondo. La unidad se reforzará con conocimientos técnicos y aptitudes adicionales para ampliar la colaboración del FIDA con el sector privado.
56. El FIDA también ha desarrollado y patrocinado el Fondo ABC, un fondo de impacto de financiación combinada destinado a atender las necesidades no satisfechas de los pequeños agricultores y sus organizaciones. El FIDA preside el consejo de administración del fondo y está representado en calidad de observador en su Comité de Inversiones. Hasta el momento, el Comité ha examinado más de 15 propuestas de inversión en Côte d'Ivoire, Ghana, Kenya, Malí y Uganda, y se espera que las primeras inversiones se realicen en 2020. El FIDA también está ayudando al Fondo ABC en la movilización de recursos y la prestación de apoyo operacional sobre el terreno para contribuir a la identificación preliminar de posibles clientes.

Recuadro 5

Financiación innovadora: el Fondo ABC

El Fondo ABC es un vehículo de inversión de impacto, patrocinado por el FIDA y creado junto con i) la Unión Europea, con el respaldo del Grupo de Estados de África, el Caribe y el Pacífico; ii) el Gobierno de Luxemburgo, y iii) la Alianza para una Revolución Verde en África, constituida como sociedad anónima con arreglo a la legislación de Luxemburgo. La misión del Fondo ABC es hacer frente al gran vacío que existe entre la oferta y la demanda de inversión en la agricultura en pequeña escala, así como en las finanzas rurales. Se centra especialmente en la creación de empleo para las mujeres y los jóvenes de las zonas rurales, un objetivo que está estrechamente relacionado con el objetivo de la cartera del FIDA.

El Fondo se estructuró como un vehículo de financiación combinada, con una clase de acciones de capital de primera pérdida de EUR 50 millones, que se espera ayude a reducir el riesgo de las inversiones del sector privado en clases de acciones más preferentes. La meta del monto total del Fondo se ha fijado en EUR 200 millones, una cifra que se espera alcanzar en un período de aproximadamente dos años.

La estrategia de inversión del Fondo ABC se basa en dos pilares, a saber:

- Inversiones directas en forma de fondos de capital circulante, préstamos a plazo y créditos subordinados o inversiones en capital en pymes estratégicamente posicionadas con potencial para la ampliación de escala, organizaciones de agricultores, agentes de agregación y agentes de la cadena de valor. El límite máximo por inversión en estos sectores es de EUR 0,8 millones o su equivalente en otras monedas.
- Inversiones indirectas en forma de préstamos a plazo de un máximo de EUR 4 millones o su equivalente en otras monedas en instituciones financieras seleccionadas, que prestan los fondos a pequeñas empresas agroalimentarias.

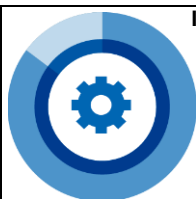
El Fondo ABC también cuenta con el apoyo de un Servicio de Asistencia Técnica que cofinanciará los servicios de desarrollo empresarial para las empresas en las que se invierte, así como actividades de evaluación del impacto y en materia ambiental, social y de gobernanza y de seguimiento.

57. **Fondos suplementarios.** Los fondos suplementarios se definen como recursos en forma de donaciones recibidos y administrados por el FIDA con arreglo a condiciones convenidas de común acuerdo entre el FIDA y el donante o los donantes.¹⁵ La financiación suplementaria global ha aumentado considerablemente, con USD 334 millones en nuevos acuerdos firmados durante la FIDA10, en comparación con los USD 252 millones de la FIDA9. En 2019, ya se han firmado aproximadamente USD 90 millones, con una cartera de proyectos por un monto de

¹⁵ Boletín del Presidente IFAD PB/2013/12 - Principles and Procedures for mobilizing and managing supplementary funds (Principios y procedimientos para movilizar y administrar fondos suplementarios), diciembre de 2013 - Anexo 1, párrafo 2, Definición de fondos complementarios.

otros USD 80 millones. La Unión Europea y los fondos para el clima siguen siendo los principales proveedores de fondos complementarios. La cartera de fondos suplementarios en curso está constituida aproximadamente por un 60 % de cofinanciación de proyectos, en particular en situaciones de fragilidad a través de mecanismos como el Fondo para Refugiados, Migrantes y Desplazados Forzosos en pro de la Estabilidad Rural (FARMS), y un 40 % dedicado a otras actividades temáticas, como la labor del FIDA con las organizaciones de agricultores, la gestión de riesgos agrícolas, las remesas e iniciativas como el Fondo ABC.

B. Asignación de recursos: centrar la atención en las personas más pobres de los países más pobres



Introducción: El FIDA ha destinado suficientes recursos básicos para cumplir las metas de asignación de recursos y atender a los países más necesitados. La institución debe velar por que la diversificación de la estructura financiera, prevista en el modelo FIDA 2.0, no comprometa su mandato básico ni afecte su ventaja comparativa ni a los grupos objetivo.

Progresos realizados respecto de los compromisos para la FIDA11: 80 % de los compromisos asumidos para la FIDA11 (4 medidas) cumplidos; 1 en curso.

Progresos realizados respecto de las metas del MGR y otros logros

- Se cumplieron las metas para la asignación de los recursos básicos a través del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) para la FIDA11. Se asignó casi el 60 % de recursos a África Subsahariana, el 25 % a países con situaciones de fragilidad y el 90 % a países de ingreso bajo y mediano bajo.
- Se aplicó de forma eficaz el marco de selectividad de los países; 80 países ingresaron en el ciclo del PBAS de la FIDA11, en comparación con los 102 países que ingresaron en la FIDA10.
- Gracias a la consolidación mediante la realización de menos proyectos pero de mayor envergadura, la financiación promedio aumentó de USD 28 millones en la FIDA9 a USD 31 millones en la FIDA10 y USD 40 millones en la FIDA11, y se prevé una mayor disminución del número de proyectos por país.

Prioridades y desafíos para el futuro

- Garantizar que las asignaciones de recursos se correspondan con las capacidades de absorción y de ejecución correctas.
- Garantizar que se apliquen las nuevas directrices de focalización y que a nivel de los países esta tarea sea más precisa.
- Mantener la misión del FIDA de centrar su labor en los más pobres sin dejar de garantizar la sostenibilidad financiera.

58. El ODS 17 señala que la movilización de fondos es fundamental para alcanzar todos los ODS. No obstante, es igualmente importante garantizar que los fondos lleguen a las personas más pobres en los países más pobres, en particular en lo que respecta a los ODS 1 y 2. Esto significa que en la FIDA11, a nivel macro, los recursos deben destinarse a los países que enfrentan mayores necesidades, sin dejar de garantizar que las ofertas financieras y no financieras del FIDA se adapten a los distintos contextos nacionales. A nivel de los países¹⁶, la focalización ha de ser precisa de modo que las intervenciones verdaderamente beneficien a los más pobres y a quienes corren el riesgo de quedarse atrás.

Optimizar la asignación de recursos básicos

59. En consonancia con el compromiso asumido para la FIDA11 de canalizar más recursos a los países con mayores necesidades, el Fondo ha adoptado un enfoque más estratégico y específico a fin de optimizar la asignación de recursos. La Dirección introdujo criterios de selectividad para acceder al programa de préstamos y donaciones de la FIDA11, con un máximo de 80 países (mientras que en la FIDA10 fueron 102). La intención es ejecutar proyectos de mayor envergadura para maximizar el impacto, evitar dispersar excesivamente los recursos, consolidar las carteras de proyectos para eliminar la dispersión, y asegurarse de que se

¹⁶ Definiciones de focalización a nivel macro y micro establecidas en el modelo operacional de la FIDA11.

destina el máximo volumen de recursos a los países con más necesidades y donde los resultados obtenidos anteriormente sugieren que esos recursos pueden usarse con la mayor eficacia.

60. El FIDA se comprometió a destinar al menos el 90 % de sus recursos básicos a los países de ingreso bajo y mediano bajo, y el 10 % a los de ingreso mediano alto. Como puede apreciarse en el cuadro 4 a continuación, las asignaciones de los recursos básicos programadas para la FIDA11 se han realizado según lo previsto, ya que el 53 % se ha destinado a los países de ingreso bajo, el 37 % a los de ingreso mediano bajo y el 10 % a los de ingreso mediano alto. Asimismo, el 25 % de los recursos se ha destinado a países con situaciones de fragilidad.
61. Si bien el FIDA ha logrado optimizar la financiación inicial a través del PBAS, la eficacia que presente el enfoque selectivo se medirá en función de la absorción de esas asignaciones por parte de los países. A fin de llevar un control, se ha añadido otro indicador al MGR de la FIDA11 que permite hacer un seguimiento del porcentaje de recursos básicos reasignados durante el ciclo de esta reposición, con una meta de menos del 10 %. Esto se analizará al final del ciclo.

Cuadro 3

Comparación de las asignaciones de la FIDA10 y la FIDA11 por región
(en dólares de los Estados Unidos)

<i>División regional</i>	<i>Asignaciones de la FIDA10</i>	<i>Porcentaje del total de recursos</i>	<i>Asignación prevista para la FIDA11</i>	<i>Porcentaje del total de recursos</i>
APR	1 033 101 433	33	928 371 492	28
ESA	720 929 378	23	911 402 884	27
LAC	274 321 448	9	251 368 178	8
NEN	425 808 872	14	406 852 451	12
WCA	629 901 074	20	827 004 994	25
Total	3 084 062 205		3 324 999 999¹⁷	

Cuadro 4

Comparación del porcentaje de recursos básicos en la FIDA10 y la FIDA11
(en miles de millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Compromisos de asignación</i>	<i>Porcentaje de recursos básicos en la FIDA10*</i>	<i>Porcentaje previsto de recursos básicos asignados para la FIDA11</i>	<i>Objetivos de la FIDA11</i>
África	55	62	50
África Subsahariana	53	59	45
PBI y PIMB	92	90	90
PIMA	8	10	10
Lista armonizada de Estados frágiles	-	25	25-30
Condiciones muy favorables	66	65	66

*Sobre la base de las cifras correspondientes al año 3, incluidas las reasignaciones.

Nota: países de ingreso bajo (PBI), países de ingreso mediano bajo (PIMB) y países de ingreso mediano alto (PIMA)

62. Entre los criterios de selectividad, la Dirección introdujo el requerimiento adicional de que, para poder recibir recursos de la FIDA11, todos los países deben tener estrategias nacionales o programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) activos. En el período de esta reposición, todos los países tienen estrategias donde se establece el apoyo estratégico que el Fondo presta al país, así como el modo en que la dotación de préstamos a los que acceden contribuye a sus programas. Los proyectos ya no se conciben aisladamente sino que forman parte de un enfoque programático a más largo plazo como vehículos de cambio e impacto sostenible a gran escala.

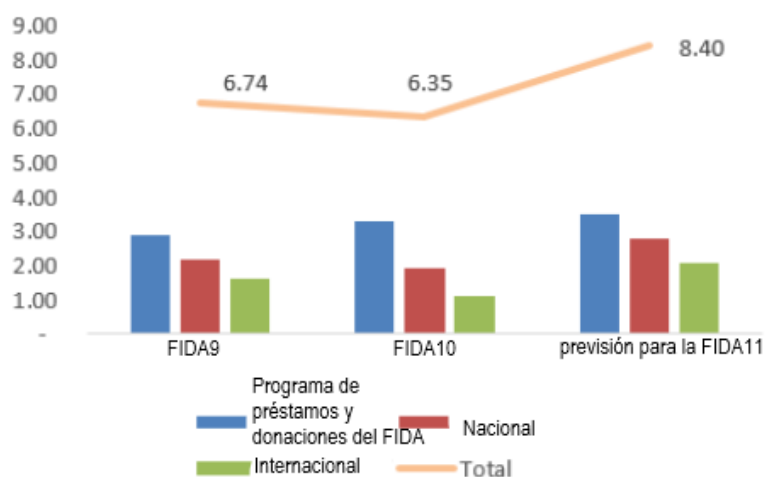
¹⁷ Esta cifra no comprende las donaciones a nivel mundial y regional y, por lo tanto, el total no es USD 3 500 millones.

63. Al ser menos los países que acceden a los recursos y el volumen de estos, mayor, el promedio de la financiación otorgada por proyecto aumentó de USD 28 millones en la FIDA9 a USD 31 millones en la FIDA10 y a USD 40 millones en la FIDA11. Tomando en cuenta la cofinanciación, tanto nacional como internacional, el volumen total promedio de los proyectos prácticamente se ha duplicado desde la FIDA10.
64. **Ejecución en 2019.** Se han realizado esfuerzos por lograr una mayor eficiencia, y ya se puede observar que la preparación del diseño de los proyectos se finaliza más rápidamente para atender las necesidades de los países asociados. La duración promedio de la etapa de diseño se redujo de 17 meses en 2016 a 10 meses para los proyectos aprobados en la FIDA11 hasta la fecha.
65. Del objetivo de USD 3 500 millones establecido para el programa de préstamos y donaciones de la FIDA11, en 2019 se otorgaron USD 1 670 millones, cifra que supera la alcanzada en cualquier otro año en la historia del Fondo. El programa de préstamos y donaciones previsto para 2019 asciende al 48 % del total para la totalidad del período de reposición, debido a las grandes sumas entregadas así como a la cofinanciación obtenida en el primer año de la FIDA11. Esta cifra de financiación récord se ha traducido en **34** proyectos nuevos y **13** propuestas de financiación adicionales a 40 países.
66. El 30 % del programa de préstamos y donaciones se ejecutó en la División de África Occidental y Central (WCA), donde se encuentra la mayor concentración de países con situaciones de fragilidad y mayor debilidad institucional, además de los contextos más difíciles y las mayores necesidades. La División de África Oriental y Meridional (ESA) recibió el mayor nivel de cofinanciación internacional total (37 %) movilizada para el año, mientras que los países de la región de Asia y el Pacífico aportaron más del 50 % de la cofinanciación nacional total. La División del Cercano Oriente, África del Norte y Europa (NEN) entregó el 60 % de su financiación correspondiente a la FIDA11, y la División de América Latina y el Caribe (LAC) formuló el primer proyecto del Fondo que será financiado por el Fondo Verde para el Clima, denominado "Programa para el Fomento de la Resiliencia en las Zonas Rurales de Belice".
67. El programa de préstamos y donaciones previsto para 2020 asciende a USD 1 060 millones. Tras la concentración inicial de las inversiones en 2019, se está dando prioridad a la ejecución mediante la atención especial a la eficacia de la puesta en marcha de los proyectos, el fortalecimiento de los resultados y la calidad durante la ejecución.

Gráfico 4

Programa de trabajo previsto y efectivo, FIDA9 a FIDA11

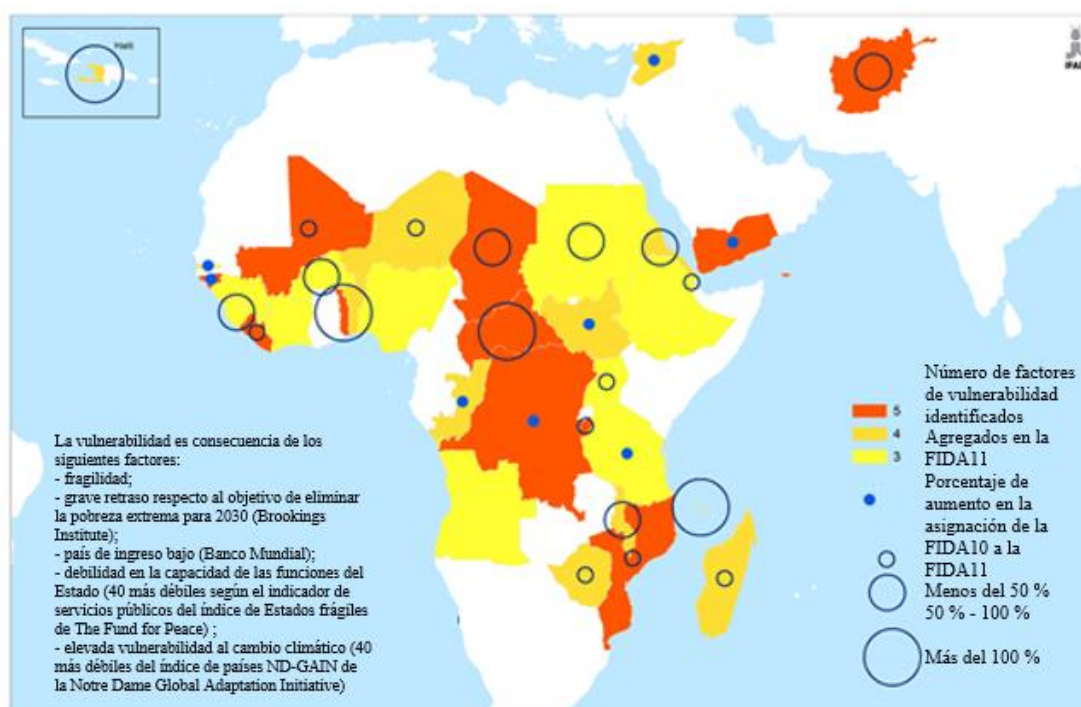
(en miles de millones de dólares de los Estados Unidos)



Mayor atención a los más pobres y vulnerables

68. Los ODS proponen “no dejar a nadie atrás”, y los grupos objetivo del FIDA son precisamente aquellos que corren el mayor riesgo de quedar abandonados si las intervenciones de desarrollo no se basan en una focalización correcta. Para llegar a las personas más pobres en los países más pobres es preciso aplicar una focalización activa; de hecho, la dificultad de llegar a las poblaciones pobres es un factor significativo en el deterioro de la tasa de reducción de la pobreza registrado en los últimos años.
69. Por conducto del marco de selectividad de los países y el PBAS, los recursos de la FIDA11 se han hecho llegar a los países más necesitados. Como puede observarse en el mapa que figura a continuación, los países que presentan mayor inseguridad alimentaria y ciertos factores de vulnerabilidad, como la fragilidad, son aquellos donde las asignaciones de la FIDA11 han aumentado significativamente. Esos países también van rezagados en el camino a alcanzar la meta de reducir la pobreza para 2030, tienen capacidades institucionales deficientes y, con frecuencia, presentan una elevada vulnerabilidad al cambio climático.
70. En la FIDA11, se prevé que el 25 % de los recursos se destinen a países con situaciones de fragilidad y las asignaciones aumenten considerablemente en comparación con la FIDA10. La asignación de la República Centroafricana, donde la tasa de pobreza es del 77 %, aumentó un 185 % en la FIDA11. Del mismo modo, las asignaciones aumentaron más del 100 % en el Afganistán, Comoras, Haití y Malawi. Otros países con situaciones de fragilidad que no tuvieron asignaciones en la FIDA10 —como el Congo, Gambia, Guinea-Bissau, la República Árabe Siria, la República Democrática del Congo, Sudán del Sur y el Yemen— recibieron asignaciones en el período correspondiente a esta reposición. Al mismo tiempo, es importante reconocer que el trabajo en esos contextos es difícil y, como se explica en el ARRI de 2018, llegar hasta los lugares más remotos es costoso. Por lo tanto, en esas condiciones, los desafíos en la etapa de ejecución son inevitables.

Gráfico 5
Aumento de las asignaciones en los países más vulnerables



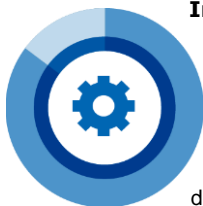
71. El tema de aprendizaje del ARRI 2018 sobre focalización puso de relieve que el FIDA debe esforzarse más para garantizar que los recursos se destinen a quienes enfrentan mayores necesidades. Tal como se indica en las ediciones del PRISMA de 2018 y 2019¹⁸, las evaluaciones periódicas de la IOE han determinado que el enfoque de focalización utilizado requiere mayor precisión y claridad.
72. En las directrices de focalización revisadas se aclara el enfoque adoptado por el Fondo en esta materia, garantizando así que el grupo objetivo sean los más pobres entre los pobres, directa o indirectamente. Las directrices comprenden la incorporación sistemática de esferas prioritarias relativas a los jóvenes, las cuestiones de género, la vulnerabilidad al cambio climático y los pueblos indígenas.
73. Cuando se revisaron las directrices, la Dirección reconoció que en el futuro tal vez debería revisarse la política de focalización. No obstante, la necesidad inmediata era ofrecer a los equipos la orientación operacional necesaria para centrar las actividades en los más pobres.
74. En el marco de la FIDA11, el Fondo también se comprometió a trabajar en la inclusión de las personas con discapacidad. Para ello, en primer lugar se analizó el vínculo entre estas personas y las intervenciones de la institución, análisis que se presentó a la Junta Ejecutiva en el documento titulado "Actividades económicas de las personas con discapacidad en las zonas rurales: nuevos datos empíricos y oportunidades de acción para el FIDA"¹⁹. El informe expuso ejemplos positivos de las operaciones del FIDA, por ejemplo, en el Camerún, China y Honduras, donde los proyectos prestan apoyo de manera proactiva a las personas con necesidades especiales. Se han seleccionado cinco países para poner en marcha una experiencia piloto de recopilación de datos sobre estas personas, a saber: Brasil, Georgia, Liberia, Malawi y Nepal. Además, están en marcha proyectos con atención a las discapacidades en el Camerún, China y Honduras²⁰. El FIDA también está preparando una propuesta de donación en el Sahel para atender las necesidades de este grupo.

¹⁸ Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección.

¹⁹ EB 2019/128/R.7.

²⁰ EB 2019/128/R.7.

C. Utilización de recursos: Realizar la labor de desarrollo de manera diferente.



Introducción: El FIDA está realizando la labor de desarrollo de manera diferente, pasando de un enfoque centrado en los proyectos a un enfoque basado en los programas en los países que responde mejor a las necesidades y demandas de los países asociados. Para sentar las bases de este cambio, se requieren ajustes en los sistemas, políticas y procedimientos. Entre los compromisos de la FIDA11 en el marco de este pilar, el 80 % se ha llevado a cabo de manera satisfactoria. Como resultado, pueden observarse mejoras en el desempeño desde la ejecución hasta la puesta en marcha y la finalización.

Progresos realizados respecto de los compromisos para la FIDA11: Se han llevado a la práctica el 84 % de los compromisos para la FIDA11 (21 medidas); cuatro están en curso.

Progresos realizados respecto de los indicadores del MGR y otros logros

- Adopción de un enfoque programático en las estrategias en los países siguiendo el enfoque expuesto en el Marco de Transición: en 2019 se han completado 20 nuevos COSOP siguiendo la nueva orientación.
- Respuesta a las necesidades y demandas de los países mediante productos diversificados y enfoques adaptados a cada caso: se están llevando a cabo cinco operaciones de asistencia técnica reembolsable, dos operaciones de préstamos basados en los resultados y tres operaciones regionales, mientras que siete nuevos COSOP en países con situaciones de fragilidad han incluido evaluaciones de la fragilidad.
- Aumento del número de proyectos ejecutados en 2019, por valor de USD 1 670 millones, con una mejora en el enfoque, la flexibilidad y la agilidad en las operaciones durante todo el ciclo de los proyectos, desde el diseño hasta la finalización. El tiempo medio entre la nota conceptual y la aprobación ha disminuido de 17 meses en 2016 a 10 meses en la FIDA11.
- Mayor proactividad para abordar los problemas durante la ejecución: se han reducido los proyectos realmente problemáticos del 20 % en 2016 al 13 %.
- Se avanza por buen camino hacia el cumplimiento de los objetivos de 2019 en relación con los temas transversales, con un 34 % de proyectos (por un monto de USD 568 millones) que incorporan el componente de financiación para el clima, un 34 % el de transformación en materia de género, un 76 % que tienen en cuenta a los jóvenes y un 58 % que tienen en cuenta la nutrición. El 70 % de los informes finales de proyecto se presentaron a tiempo, en comparación con el 41 % en 2016.

Prioridades y desafíos para el futuro

- Prestar una atención constante a las cuestiones de género, clima, nutrición y juventud durante todo el ciclo de los proyectos
- Aprovechar la descentralización para dar más prioridad a los asociados y ejercer una mayor influencia en la formulación de políticas nacionales
- Hacer un seguimiento de la demanda y los resultados de la puesta a prueba de los distintos productos dirigidos a ampliar la escala
- Mantener la proactividad en un programa de trabajo en ejecución cada vez más amplio
- Integrar más profundamente la gestión de los conocimientos en la manera de trabajar del FIDA

75. En general, el enfoque del FIDA con respecto a la utilización de los recursos en la FIDA11 se caracteriza por un cambio hacia una orientación más centrada en los países asociados. Un factor clave en este sentido ha sido la descentralización a los centros subregionales. El modelo de centros subregionales, con nuevas funciones y responsabilidades para el personal de los centros que funcionan como equipos de ejecución en lugar de como divisiones o departamentos individuales, ha fomentado un enfoque holístico de los programas del FIDA en los países como algo más que una serie de proyectos, y ha permitido al Fondo tener una mayor presencia y capacidad de respuesta en los países, tanto en los procesos normativos nacionales como en el apoyo a la ejecución de los proyectos.
76. El FIDA también necesitaba adaptar sus políticas, procedimientos, oferta y enfoque para ser más ágil, receptivo, flexible y adaptable a los contextos locales y proporcionar soluciones integradas a los desafíos del desarrollo rural. El enfoque del modelo operacional de la FIDA11 de "Realizar la labor de desarrollo de manera diferente" implica:

- i) Adoptar un enfoque programático a nivel de los países para velar por que todas las intervenciones en un país determinado, tanto financieras como no financieras, formen parte de un enfoque integrado más amplio para responder a los desafíos nacionales, basado en un diálogo continuo y en el sentido de apropiación de los países.
- ii) Diversificar la oferta del FIDA para responder a las demandas y desafíos cada vez más complejos a que se enfrentan los diversos asociados.
- iii) Mejorar el enfoque, la flexibilidad y la agilidad de la cartera para garantizar una mayor eficacia de las actividades de desarrollo.
- iv) Aprovechar y potenciar el conocimiento para el aprendizaje y la actuación a nivel mundial.

Adoptar un enfoque programático

77. La Junta Ejecutiva, en su 125.º período de sesiones, aprobó el Marco de Transición del FIDA (EB 2018/125/R.7/Rev.1), cumpliendo así uno de los compromisos de la FIDA11. En dicho documento se describió un enfoque programático y adaptado para prestar apoyo a los asociados a nivel nacional, como un contexto en el que se enmarcarían los proyectos.
78. Como parte del Marco de Transición, el FIDA revisó sus directrices para los COSOP a fin de velar por que las estrategias en los países se conviertan en estrategias de transición a largo plazo que puedan incorporar ajustes a medio plazo en caso de que cambien las condiciones y prioridades de los países. Se mejoró específicamente el enfoque de los COSOP en las siguientes esferas: a) determinar los problemas del país a partir de un análisis de la situación; b) exponer en detalle la ventaja comparativa y el valor agregado del FIDA en el país; c) indicar de manera clara los objetivos estratégicos que el FIDA perseguirá en asociación con el Gobierno y las principales partes interesadas; d) abordar los temas transversales de prioridad para el FIDA, e e) incluir los productos crediticios y no crediticios que el FIDA proporcionará para alcanzar esos objetivos.
79. A la luz de la reforma de las Naciones Unidas, también es necesario armonizar las nuevas estrategias en los países con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible a fin de garantizar una mayor coordinación a nivel nacional. Los equipos del FIDA en los países están colaborando activamente con los equipos de las Naciones Unidas en los países en la programación y planificación conjuntas con el objeto de garantizar la plena coherencia dentro del sistema. Entre 2018 y 2019, se prepararon 20 COSOP siguiendo las nuevas directrices en la materia.
80. La creciente atención que presta el FIDA a la formulación de políticas se refleja en las nuevas directrices de los COSOP, en virtud de las cuales se garantiza que los objetivos de actuación en materia de políticas del FIDA se articulen a nivel de la estrategia en el país, para el logro de estos objetivos los centros subregionales cuentan con el apoyo de recursos específicos dedicados a promover la formulación de políticas a nivel nacional. También lo es su enfoque en las asociaciones, donde los equipos han de preparar un anexo para elaborar la estrategia y seleccionar las asociaciones que buscarán en un país determinado con el fin de lograr los objetivos del COSOP.
81. En 2019, el FIDA también elaboró unas directrices para facilitar la inclusión de elementos de la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular en los procesos de elaboración de los COSOP. Tales directrices se han integrado plenamente en las directrices del COSOP recientemente aprobadas. Todos los nuevos COSOP incluyen una descripción en materia de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, lo que supera el objetivo de la FIDA11 de que el 66 % de los COSOP formulados durante su ciclo incluyeran una estrategia en la materia. En los nuevos COSOP de Liberia y Zimbabwe se ha incluido un enfoque más elaborado sobre cooperación Sur-Sur y

cooperación triangular. En 2019 se llevaron a cabo dos misiones adicionales en el marco de los COSOP para apoyar la elaboración de una descripción específica en materia de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular en las Comoras y Guatemala.

82. **Colaboración entre los organismos con sede en Roma (OSR).** Aunque los OSR tienen diferentes mandatos, instrumentos y estructuras de gobernanza dentro del espacio de la agricultura y el desarrollo rural, se han reunido en torno a un programa común y de colaboración en una iniciativa destinada a crear asociaciones firmes y productivas. En mayo de 2019, los OSR aprobaron colectivamente un plan de acción de dos años para el período 2019-2020, que pone en práctica las principales disposiciones del memorando de entendimiento tripartito firmado en junio de 2018. El plan de acción tiene por objeto orientar y supervisar la colaboración entre los organismos. A este respecto, los organismos están fortaleciendo las iniciativas de coordinación en el marco de los cuatro pilares de la colaboración: i) colaboración a nivel nacional y regional (mediante estrategias conjuntas), ii) colaboración mundial, iii) colaboración sobre determinados temas, y iv) prestación de servicios institucionales conjuntos

Recuadro 6

La cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y los organismos con sede en Roma

La cooperación Sur-Sur y cooperación triangular es un elemento cada vez más importante para los organismos con sede en Roma, que cooperan de diferentes formas y en diversas actividades. De hecho, la colaboración en la materia está incluida como una línea de trabajo explícita en el recientemente adoptado plan de acción conjunto de los organismos con sede en Roma para 2019-2020. Estos han estado trabajando estrechamente en varias actividades e iniciativas: por ejemplo, han participado de manera conjunta en la Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur (cuadragésimo aniversario de la aprobación del Plan de Acción de Buenos Aires (BAPA+ 40)), organizando actos de sensibilización sobre la labor conjunta que están llevando a cabo, y preparando conjuntamente la celebración del Día de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur en 2019.

Diversificar la oferta del FIDA para responder a demandas y desafíos cada vez más complejos

83. El Marco de Transición reconoció que cada país sigue un camino de transición único y se enfrenta a problemas específicos. Por consiguiente, el FIDA debe adaptar su apoyo a las condiciones de los países.
84. Habida cuenta del mandato del FIDA, cada vez es más importante que este actúe en los países con situaciones de fragilidad para fomentar la resiliencia a largo plazo de la población rural pobre. Sobre la base de la Estrategia del FIDA de actuación en países con situaciones de fragilidad, aprobada por la Junta Ejecutiva en 2016 (EB 2016/119/R.4), el Fondo elaboró un programa especial para poner en práctica la estrategia. El enfoque adoptado consta de una serie de actividades para reforzar el apoyo a esos países y aborda diversas formas de fragilidad (tales como las relacionadas con el clima o la seguridad).
85. A fin de determinar el tipo de apoyo necesario, el FIDA tenía que comprender los diversos contextos nacionales. Por lo tanto, en la FIDA11, el Fondo se comprometió a llevar a cabo evaluaciones de fragilidad, similares a las realizadas por otros asociados y basadas en ellas, como parte de los COSOP en los países. En estas evaluaciones de la fragilidad se determinan las causas específicas de la fragilidad en los países, los desafíos y el apoyo que puede proporcionar el FIDA. En 2018 y 2019, el FIDA elaboró ocho COSOP que incluyeron evaluaciones de fragilidad para los siguientes países: Congo, Djibouti, Eritrea, Gambia, Liberia, Mozambique, República Centroafricana y República Democrática del Congo.
86. Los países en situaciones de fragilidad requieren diferentes modalidades de trabajo, más flexibilidad, un apoyo más estrecho en la ejecución y diferentes instrumentos para la cooperación. Además de aumentar las asignaciones a determinados países en situación de fragilidad, el FIDA ha encontrado otras formas de seguir colaborando con los países frágiles que no reciben asignaciones debido a

las cuotas adeudadas. En particular, proporciona donaciones y se asocia con otros organismos de desarrollo para recaudar fondos suplementarios destinados a apoyar a las comunidades vulnerables mediante proyectos de seguridad alimentaria y de medios de vida que fomenten la resiliencia a largo plazo de las comunidades.

Recuadro 7

Proporcionar un apoyo diferenciado a los países en situaciones de fragilidad

Somalia

A principios de la década de 1990, el FIDA tuvo que suspender su cartera en Somalia tras el colapso del Estado y la acumulación de atrasos. Hoy en día, los préstamos del Gobierno Federal de Somalia con el FIDA ha sido declarados improductivos y no devengan intereses. Las normas y procedimientos del Fondo le impiden proporcionar recursos básicos a los países en mora, y actualmente no hay fondos con arreglo al PBAS destinados a Somalia. No obstante, el FIDA sigue encontrando formas de continuar prestando servicios al país. En particular, se asocia con otros organismos de desarrollo para recaudar fondos suplementarios, además de su propia financiación mediante donaciones, a fin de prestar apoyo a las comunidades vulnerables del país mediante proyectos centrados en los medios de vida que fomenten la resiliencia y la seguridad alimentaria de manera sostenible. La cartera actual comprende cuatro proyectos por un total de unos USD 13,8 millones que contribuyen directamente a mejorar los medios de vida de cerca de 85 000 hogares agropastorales. Todos los proyectos se financian mediante donaciones (del FIDA, de la segunda fase del programa ASAP, del Fondo de la OPEP para el Desarrollo Internacional y de fondos complementarios de Italia) y se llevan a cabo a través de terceros, incluidas ONG nacionales e internacionales y entidades del sector privado. La extrema fragilidad del contexto somalí plantea una serie de desafíos en materia de ejecución. Sin embargo, los proyectos también han logrado un número significativo de logros importantes. Por ejemplo, en Somalilandia, el FIDA ha ayudado al Gobierno a establecer sistemas de producción de semillas, ordenación de cuencas hidrográficas, ordenación de pastizales e investigación. En toda Somalia, el FIDA ha completado proyectos de rehabilitación y conservación, ha apoyado la adaptación de prácticas agrícolas climáticamente inteligentes y ha gestionado los riesgos políticos de los proyectos que mejoran la seguridad alimentaria y fomentan la resiliencia de las comunidades frente a la sequía y las crisis climáticas.

Sahel

El Sahel, con una población de 140 millones de habitantes, que se espera que se duplique con creces para el año 2050, tiene uno de los índices de pobreza más altos del mundo. Esto, junto con los cambios en los patrones climáticos, ejercerá una presión cada vez mayor sobre los ya de por sí escasos recursos naturales y es probable que genere más conflictos. En la región, la agricultura es el factor que más contribuye al desarrollo económico y social y proporciona la mayor parte del empleo. Hasta el 70 % de la población y el 80 % de los más pobres dependen del sector agrícola para su sustento, empleo, ingresos, seguridad alimentaria y bienestar. En respuesta, los OSR han configurado y acordado un plan de acción conjunto en la región del Sahel para colmar la brecha entre la asistencia humanitaria y el desarrollo a largo plazo. Dicho plan se enmarca en la Estrategia Integrada de las Naciones Unidas para el Sahel y representa la contribución de los organismos con sede en Roma al Plan de Apoyo de las Naciones Unidas para el Sahel 2018-2030, el principal vehículo para contribuir a la Agenda 2030 en el Sahel. El enfoque específico adoptado por los organismos con sede en Roma se centra en la reducción de las necesidades y las causas fundamentales de las vulnerabilidades, y en la mejora de las capacidades y los activos específicos de los hogares, las comunidades y las instituciones para la prevención y la previsión de las crisis y los factores de estrés que socavan los medios de vida agrícolas, la seguridad alimentaria y la nutrición de las personas vulnerables, y en la respuesta a ellos. Los tres organismos tienen como objetivo crear convergencias y sinergias entre los enfoques existentes que complementan los de otros asociados y partes interesadas. En Níger, por ejemplo, en agosto de 2018, los jefes de los tres organismos visitaron varios proyectos comunes, se reunieron con el Presidente de Níger Mahamadou Issoufou, con el Primer Ministro Brigi Rafini y con otros socios y se comprometieron a aumentar el apoyo para reducir la pobreza y el hambre. Además, subrayaron la importancia de las iniciativas dirigidas por la comunidad y el Gobierno a través de su apoyo a la iniciativa nacional “Los nigerinos alimentan a los nigerinos”.

Mozambique

El FIDA ha seguido haciendo frente a las vulnerabilidades más dañinas y fortaleciendo su enfoque de incorporación sistemática de cuestiones transversales en Mozambique, un país clasificado como frágil por el Banco Mundial. A pesar del difícil contexto nacional, el FIDA se ha comprometido a hacer frente a la vulnerabilidad climática y a fomentar la resiliencia en Mozambique, que recientemente ha sufrido graves fenómenos meteorológicos, como inundaciones, sequías, lluvias tardías y ciclones, y está considerado como el tercer país más vulnerable al clima de África. Por ejemplo, a través de su Proyecto para la Promoción de la Acuicultura en Pequeña Escala, las actividades del proyecto del Fondo están respondiendo directamente a la vulnerabilidad climática a través de sus objetivos de ayudar al desarrollo de semillas para la acuicultura, mejorando la producción de los pequeños agricultores utilizando tecnologías y prácticas de acuicultura climáticamente inteligentes y fortaleciendo el marco normativo y regulador de la acuicultura. La programación actual ha dado como resultado más de un 30 % de financiación del proyecto para el clima. Además, a través de su Programa de Desarrollo de las Cadenas de Valor Agroalimentarias Inclusivas, el Fondo pretende aumentar los ingresos y los medios de vida de las mujeres, hombres y jóvenes de las zonas rurales a partir de cadenas de valor agroalimentarias resilientes al clima. Este proyecto ha sido validado como proyecto que tiene en cuenta a los jóvenes y cuenta con casi un 50 % de financiación para el clima.

87. En el marco de la FIDA11, el Fondo se propuso diversificar su oferta de productos para responder mejor a las demandas cada vez más específicas y diferenciadas de los países asociados. Los productos diversificados también pueden proporcionar formas poderosas de actuar en países fuera del programa de préstamos tradicional. Por ello, en el marco de la FIDA11, el Fondo ha puesto a prueba dos nuevos productos financieros: los préstamos basados en los resultados y las operaciones regionales de préstamo. Aunque otras organizaciones ya ofrecen productos similares, el FIDA está diseñando, produciendo y examinando los resultados a fin de extraer enseñanzas. Estos conocimientos se multiplicarán a medida que los

productos se vayan aplicando y se acerquen a su término. El éxito de estas experiencias piloto y la demanda futura determinarán el grado en que se ampliará su escala en ciclos futuros.

Recuadro 8

Productos y enfoques diversificados

Se han desarrollado tres nuevos enfoques de asistencia técnica reembolsable (ATR) en países que no tienen asignaciones del PBAS para la FIDA11. Por ejemplo, actualmente hay operaciones en curso de asistencia técnica reembolsable en la Arabia Saudita y Mauricio, y otras nuevas en Cabo Verde, Chile, Guinea y Guinea Ecuatorial. Se están estudiando otras iniciativas al respecto, que en algunos casos complementarían los programas de préstamos.

En Cuba se han llevado a cabo operaciones de préstamos basados en los resultados y en China se están desarrollando dos proyectos con este enfoque. Se está revisando un proyecto de directrices a partir de estos programas piloto para ayudar a otros países interesados en la puesta en marcha de las operaciones de préstamos basados en los resultados en 2020 y los años venideros.

Se está estudiando la posibilidad de realizar una operación regional a título experimental entre Benin y Togo, y se prevé desarrollar otro proyecto en los países del G5 del Sahel. El FIDA está examinando las modalidades de la operación regional, que se espera que será aprobada en 2020. Las lecciones extraídas de estas operaciones regionales servirán de base para seguir ampliando y adaptando este instrumento.

Estrategias conjuntas de los organismos con sede en Roma. De conformidad con los compromisos contraídos con los respectivos órganos rectores de los organismos con sede en Roma, se ha dado un fuerte impulso a una colaboración más sistemática, en particular mediante la ampliación de la colaboración existente a nivel de los países. Concretamente, los organismos con sede en Roma están desarrollando una planificación y programación estratégica conjunta, a nivel de país, inicialmente en tres países piloto para finales de la FIDA11. Sobre la base de los criterios acordados y tras la celebración de consultas internas y las observaciones formuladas por los representantes regionales y nacionales, se seleccionaron tres países: para América Latina y el Caribe, Colombia; para Asia y el Pacífico, Indonesia, y para África, Níger.

88. Desde la adopción del marco que rige la aplicación de los servicios de asistencia técnica reembolsable en 2016, varios Estados Miembros han expresado su interés en tales servicios, como puede verse en el cuadro que figura a continuación. Habida cuenta de la anterior lentitud en la ejecución, la Dirección emprendió un examen de esa práctica que se presentó a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2017, y actualmente se está ampliando la cartera de asistencia técnica reembolsable. Sigue habiendo problemas para garantizar que el instrumento tenga el máximo impacto en un gran número de países.

Cuadro 5

Situación de la asistencia técnica reembolsable en curso y prevista

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Cliente</i>	<i>Donante/ cliente</i>	<i>Monto</i>	<i>Duración</i>	<i>Tipo de asistencia</i>	<i>Año</i>	<i>Situación</i>
Mauricio	Gobierno	1,2	36 meses	Creación de capacidad y asistencia técnica para elaborar una política nacional	2016	Ejecución ^a
Arabia Saudita	Reino	4,0	36 meses	Prestación de servicios de asesoramiento en materia de políticas sectoriales y apoyo a la ejecución de iniciativas específicas	2017	Ejecución ^a
Argelia	Apoyo técnico para ayudar a Argelia a acceder a nuevos mercados y crear oportunidades de empleo para los jóvenes				2018	Tema objeto de debate
Botswana	El Ministerio de Finanzas está estudiando la posibilidad de solicitar asistencia técnica reembolsable al FIDA.				2018	Tema objeto de debate
Chile	Gobierno	Por determinar	Por determinar	Transferencia de conocimientos especializados del FIDA en materia de enfoques de desarrollo rural para fortalecer la resiliencia de las personas más vulnerables, en particular, por medio de la labor con los pueblos indígenas de la región de la Araucanía	2018	Tema objeto de debate
Costa Rica	Gobierno	Por determinar	Por determinar	Por determinar	2019	Tema objeto de debate
Perú	Gobierno (Ministerio de Agricultura y Riego y Ministerio de Economía y Finanzas)	0,3	12 meses	Asesoramiento al Gobierno sobre el acceso de los pequeños agricultores a los mercados	2019	Tema objeto de debate
Cabo Verde	Gobierno	0,2	6 meses	Asesoramiento al Gobierno sobre la creación de un bono climático verde	2019	En curso ^b
Guinea Ecuatorial	Gobierno	Por determinar	Por determinar	Asistencia técnica reembolsable operacional para diseñar un proyecto de inversión	2019	Tema objeto de debate

^a "Ejecución" significa que se han tomado medidas para iniciar la ejecución efectiva de las actividades de asistencia técnica reembolsable.

^b "En curso" significa que se ha alcanzado una etapa oficial, como por ejemplo, que el FIDA reciba una carta de solicitud del Gobierno, que se haya firmado un contrato o cualquier otro compromiso oficial.

Hacer un uso más específico, flexible y ágil de los recursos

89. Con el fin de hacer que el Fondo trabaje mejor y de manera más inteligente, tal como se prevé en el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), en 2016 el FIDA desarrolló el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, que sirve como principio organizador del nuevo modelo operacional del FIDA. Con ello se preparó el escenario para lo que siguió: i) una institución que da prioridad a los resultados durante todo el ciclo de los proyectos; ii) una atención adicional a la autoevaluación; iii) un compromiso para fortalecer el seguimiento y la evaluación (SyE) en el sector rural de manera más amplia; iv) una gestión de la cartera basada mayormente en datos objetivos, y v) mejores vínculos entre el SyE del proyecto y la presentación de informes a nivel institucional. Tras la adopción del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, el Fondo inició las actividades de la FIDA10. En la FIDA11, el Fondo consolidó una serie de compromisos específicos vinculados al modelo operacional de la FIDA11 que aumentarían la eficacia del programa de trabajo en materia de desarrollo durante todo el ciclo de los proyectos.
90. **Diseñar proyectos ágiles, viables y de alta calidad.** Aprovechando la experiencia del FIDA en el diseño de proyectos de alta calidad, se introdujo un nuevo proceso de diseño con responsabilidades interdepartamentales que se ajusta al compromiso de la FIDA11. El objetivo era hacer más ágil el proceso de examen de las operaciones, aumentando la flexibilidad para acelerar los diseños basados en datos empíricos y los proyectos de bajo riesgo. Esto implicó realizar una serie de cambios importantes en el diseño de los proyectos. En primer lugar, el FIDA desplazó la responsabilidad del diseño de los proyectos de una única persona para

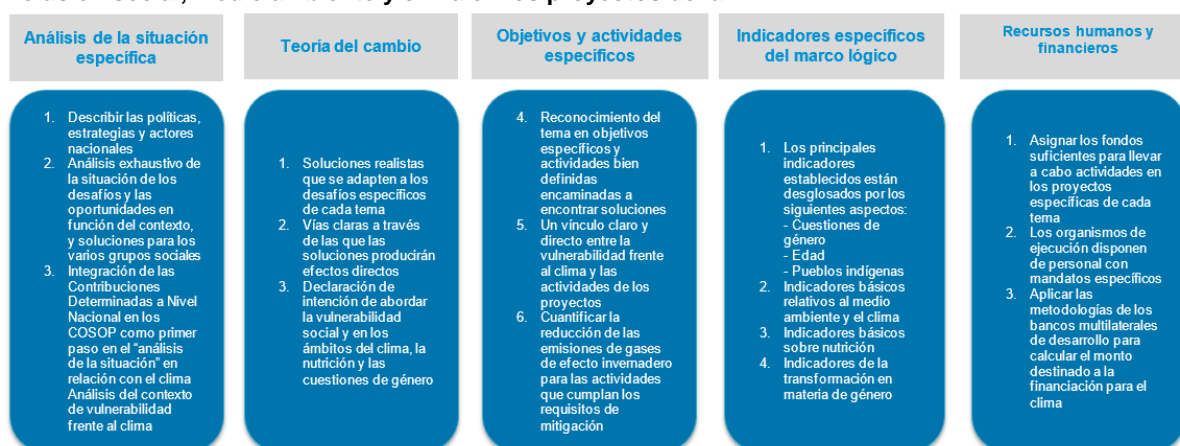
fomentar una cultura de corresponsabilidad entre las divisiones técnicas y encargadas de los programas que trabajan juntas en un equipo de diseño de proyectos. En segundo lugar, se introdujo un enfoque basado en el riesgo por el cual se establecieron nuevos requisitos en materia de diseño y examen para los proyectos de alto riesgo que exigen un alto nivel de atención institucional (vía 1), las operaciones ordinarias (vía 2) y enfoques como la financiación adicional, que pueden seguir un procedimiento acelerado (vía 3). Por último, se racionalizó el proceso de examen para garantizar que los equipos de los proyectos recibieran información estratégica de alto nivel sobre sus proyectos, resumida en una matriz de eficacia de las actividades de desarrollo que se basa en el concepto del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA.

91. Todas las inversiones realizadas en la FIDA11 habrán producido plenamente sus efectos tras la culminación de la Agenda 2030²¹. Se trata de una oportunidad, pero que conlleva la gran responsabilidad de garantizar que la calidad sea un elemento central de un amplio programa de préstamos y donaciones que integre plenamente las prioridades del Fondo y aborde los ODS y los temas transversales en la fase de diseño. Por lo tanto, además de la eficiencia en la ejecución, la Dirección está supervisando de cerca la calidad de estos diseños e informará sobre ellos en la edición de 2020 del RIDE.
92. **Incorporación de la nutrición, el género, la juventud y el cambio climático en el diseño a fin de lograr un efecto transformador.** El FIDA asumió el compromiso de asegurar que todas las inversiones realizadas durante el período de la FIDA11 incorporaran de manera suficiente las cuestiones relacionadas con el cambio climático, la juventud, el género y la nutrición. Aunque no se trata de cuestiones nuevas, el enfoque para incorporarlas se ha cambiado y se ha vuelto más preciso.
93. Por primera vez en 2019, el Fondo ha examinado de forma sistemática y rigurosa todos los nuevos proyectos para determinar su contribución a los temas de incorporación sistemática del FIDA. Estos ejercicios de validación se llevan a cabo de manera centralizada en todos los nuevos diseños de proyectos con el objeto de garantizar la coherencia, la calidad y la transparencia. La adopción de las metodologías que usan los bancos multilaterales de desarrollo para el seguimiento de la financiación que se destina a la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos con vistas a producir estimaciones de financiación para el clima se ha basado en procedimientos existentes y en la creación de otros nuevos en caso necesario. En el caso de los diseños de proyectos que tienen en cuenta la transformación en materia de género, la nutrición y la juventud, se definieron los criterios para la selección de los proyectos.
94. El FIDA estableció un sistema interdepartamental para garantizar que los proyectos que se estaban diseñando cumplieran los objetivos de los temas transversales. Los equipos de diseño de los proyectos trabajan para asegurar que la inclusión social, el medioambiente y el cambio climático se incorporen plenamente en la lógica de los proyectos (véase el gráfico 6).

²¹ Tal como figura en el documento titulado "Mejorar el modelo operacional de la FIDA11 para lograr un mayor impacto" (documento IFAD11/2/R.3)

Gráfico 6

Inclusión social, medio ambiente y clima en los proyectos de la FIDA11



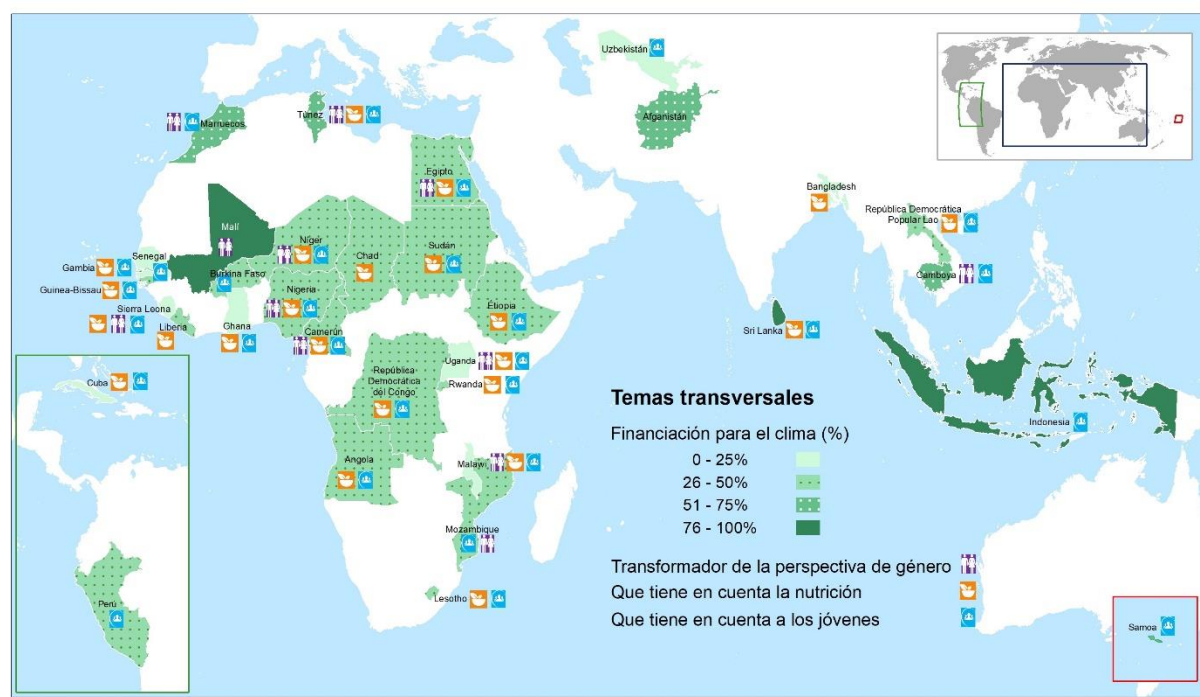
95. Las validaciones de aprobación de los proyectos de 2019 para los temas de incorporación sistemática muestran que se han superado los objetivos fijados en el diseño en relación con la financiación para el clima, el género, la juventud y la nutrición:

- Se han validado USD 568 millones en financiación para el clima, lo que equivale al 34 % de la financiación del FIDA para 2019
- Se han validado un 32 % de los proyectos como proyectos que contribuyen a transformar las relaciones de género.
- Se han validado un 61 % de los proyectos como proyectos que tienen en cuenta la nutrición.
- Se han validado un 82 % de los proyectos como proyectos que tienen en cuenta a los jóvenes.

96. Esto significa que se han diseñado más proyectos para lograr un efecto transformador en materia de género, que tienen en cuenta las necesidades y oportunidades de los jóvenes y las formas de mejorar los resultados nutricionales. También significa que, si bien todavía no se ha alcanzado el objetivo del valor en dólares de la financiación para el clima de la FIDA11 (USD 875 millones), el porcentaje de la financiación del FIDA para la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos está aumentando, con lo que la financiación para el clima se presenta de manera prometedora para la FIDA11 en su conjunto. Estos datos se basan únicamente en las aprobaciones de 2019, y la Dirección confía en que, con la atención que se está prestando y los recursos que se están destinando ahora a estas esferas, las metas de todos los temas transversales en el diseño se cumplirán o superarán durante todo el período de la FIDA11 (véase el anexo I).

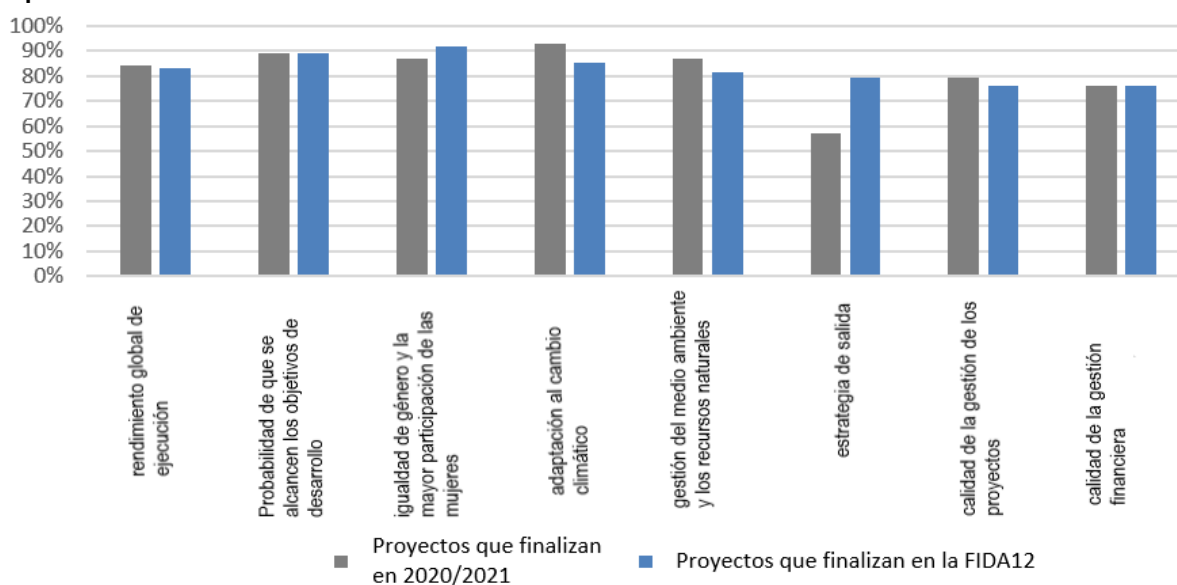
Gráfico 7

Incorporar en el diseño las cuestiones relativas a la transformación en materia de género, la juventud, la nutrición y la financiación para el clima



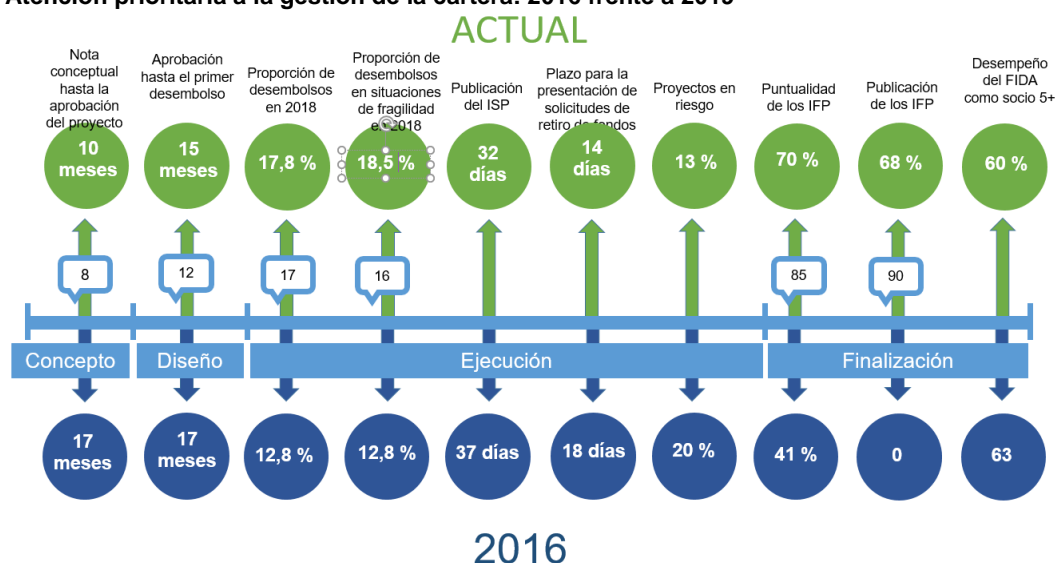
97. **Gestión adaptativa de la cartera y apoyo proactivo a la ejecución.** El FIDA está gestionando actualmente 186 proyectos activos (ya sea que se estén produciendo desembolsos o que hayan entrado en vigor). Con las nuevas aprobaciones en 2019 y la ejecución prevista del resto del programa de préstamos y donaciones en 2020 y 2021, se espera que el volumen de la cartera en curso se amplíe significativamente en los próximos años. En la cartera activa se incluyen actualmente proyectos cuya aprobación remonta a la FIDA8, así como aprobaciones más recientes de la FIDA10, y en los próximos años incluirá los aprobados durante la FIDA11.
98. Un importante cambio en el enfoque del FIDA a lo largo de los años ha llevado a prestar mucha mayor atención a la medición del éxito en función de los resultados obtenidos. El FIDA ha ejecutado un alto volumen del programa de préstamos y donaciones en 2019. Sin embargo, sigue quedando mucho por hacer a medida que se van iniciando y ejecutando estos proyectos, pues es el buen estado de la cartera actual lo que determinará los resultados que los proyectos financiados por el FIDA lograrán en el momento de su finalización y su contribución a los ODS.
99. Aunque los proyectos respaldados por el FIDA son ejecutados por los Gobiernos nacionales, el Fondo tiene un papel clave que desempeñar como asociado que proporciona supervisión y apoyo a la ejecución. A la luz de las calificaciones realizadas por las misiones de supervisión del FIDA, los proyectos cuya finalización está prevista para el resto del período de la FIDA11 (2020-2021) y durante la FIDA12 avanzan a buen ritmo de cara al cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, sigue habiendo importantes desafíos a la hora de seguir ejecutando proyectos de alta calidad, en particular considerando que los proyectos se hacen más grandes y se concentran más en países con situaciones de fragilidad o instituciones débiles. Además, hay margen para que el FIDA trabaje más estrechamente con los Gobiernos en lo tocante a la sostenibilidad tras la terminación de los proyectos, fortaleciendo las estrategias de salida, en particular en los proyectos que se cerrarán en 2020 y 2021, tal como se muestra en el gráfico 8 a continuación.

Gráfico 8

Desempeño de los proyectos en curso evaluados mediante calificaciones de las misiones de la supervisión

100. **Fortalecer el apoyo a la ejecución desde la puesta en marcha.** El FIDA evalúa sus propios resultados y su apoyo durante la vida de un proyecto a través de una serie de indicadores y medidas de los resultados. Se han hecho progresos significativos en la gestión de la cartera durante el período de la FIDA10, como se refleja en el gráfico 9.
101. No obstante, sigue habiendo dificultades. Es necesario adoptar nuevas medidas para cumplir los objetivos de la FIDA11 para finales de 2021, en particular en la fase de puesta en marcha, a fin de reducir aún más los retrasos en la aplicación. Estos retrasos tienen un impacto negativo en la eficiencia de los proyectos al reducir la fase de ejecución real, y dan lugar a que no puedan ejecutarse las actividades dentro del plazo previsto. La sostenibilidad del proyecto también se ve afectada, ya que las actividades que normalmente requieren un período de gestación más largo deben realizarse en un plazo más corto.

Gráfico 9

Atención prioritaria a la gestión de la cartera: 2016 frente a 2019²²

102. En consonancia con los compromisos de la FIDA11, el Fondo ha estado trabajando en tres esferas principales para intensificar el apoyo a la puesta en marcha y la ejecución: centrarse en los instrumentos de apoyo a la puesta en marcha, preparar un plan de acción sobre desembolsos y aprobar una política de reestructuración. En primer lugar, el FIDA se comprometió no solo a diseñar proyectos más realistas y viables, sino también a proporcionar apoyo adicional para la **puesta en marcha** a los países asociados con menor capacidad de ejecución. Los instrumentos FIPS, un compromiso de la FIDA11, fueron aprobados por la Junta Ejecutiva en 2018 (EB 2018/125/R.38) y ya se están utilizando. Al utilizar la financiación disponible de conformidad con los instrumentos FIPS, los proyectos pueden llevar a cabo ciertas actividades preparatorias, como estudios de referencia, contratación de personal de la unidad de gestión del proyecto (UGP) y estudios en relación con los Procedimientos del FIDA para la evaluación social, ambiental y climática (ESAC).

Recuadro 9

Instrumentos destinados a países con situaciones de fragilidad

Instrumentos como los recientemente creados **mecanismos para agilizar la puesta en marcha de los proyectos** iban destinados a todos los países con retrasos en la puesta en marcha, entre ellos aquellos con situaciones de fragilidad. Del primer grupo de cinco países que han accedido a ese instrumento en 2019, tres son países con situaciones de fragilidad: Gambia, Guinea Bissau y Níger. La Dirección está siguiendo de cerca el impacto de los mecanismos FIPS en los avances con respecto a la ejecución en estos países.

103. En segundo lugar, el FIDA se comprometió a aplicar su plan de acción sobre desembolsos. Esta es otra esfera en la que tanto el FIDA como la evaluación realizada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) indicaron que los resultados pasados habían sido menos satisfactorios. El plan, mediante una serie de actividades interrelacionadas, tiene como objetivo mejorar los resultados relativos a los desembolsos y la tasa general de desembolso institucional. Como resultado de estas actividades, la proporción de desembolsos hasta la conclusión de la FIDA10 había aumentado hasta el 17,8 %, en comparación con el 12,8 % en 2016. La Dirección también ha intensificado su atención a las adquisiciones y las contrataciones creando la figura y contratando puestos de oficiales de adquisiciones y contrataciones de ámbito regional y un asesor principal de adquisiciones y contrataciones en la División de Políticas y Resultados Operacionales (OPR). Esta atención a las adquisiciones y las

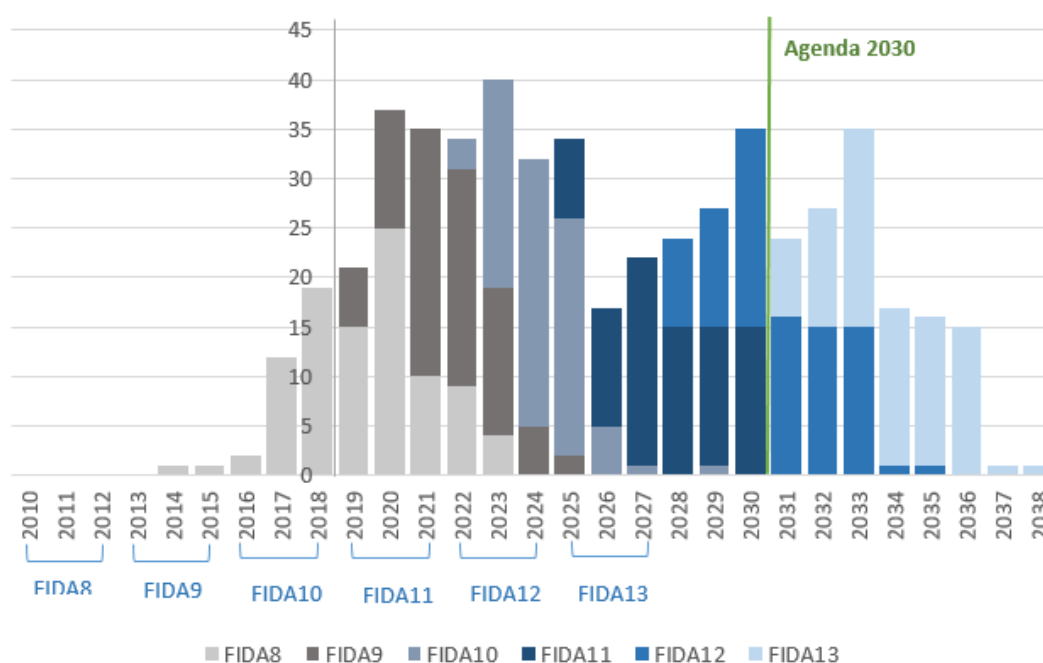
²² Datos de octubre de 2019, a menos que se indique lo contrario. A finales de 2019, se ha publicado el 73 % de los informes finales de proyecto.

contrataciones también ha ayudado a mejorar la tasa de desembolso y a reducir el tiempo de tramitación de las solicitudes de retiro de fondos de 18 días en 2016 a 14 días en la actualidad.

104. En tercer lugar, el FIDA preparó una política de reestructuración de proyectos destinada a proporcionar a los equipos en los países un conjunto de soluciones para gestionar de forma proactiva los proyectos que probablemente no cumplirían sus objetivos de desarrollo. Como se señaló en la edición de 2019 del RIDE, a falta de esa política, los proyectos cuyos resultados distaron de ser satisfactorios solían ser los que habían sido identificados como proyectos problemáticos en algún momento de su ciclo de vida. La Dirección se ha comprometido a mantener informada a la Junta Ejecutiva acerca de los procesos de reestructuración que se llevan a cabo cada año.
105. El impacto de estas reformas, y la atención que el FIDA presta a la calidad del diseño ya muestran mejoras en los indicadores de resultados de los nuevos proyectos diseñados. Por ejemplo, el tiempo transcurrido desde la entrada en vigor hasta el primer desembolso ha disminuido de 12,5 meses en 2016 a 8,1 meses en 2019, lo cual pone de manifiesto que los proyectos son cada vez más viables y sencillos. Sin embargo, es importante señalar que el impacto total de esas reformas en la eficiencia y sostenibilidad a nivel de proyecto, que se evalúan al finalizar, solo se hará realidad en los próximos ciclos de reposición, cuando estos proyectos lleguen a su punto de culminación.
106. **Completar el círculo: evaluar los resultados al finalizar los proyectos.** Dado el desfase natural entre el diseño y la finalización de los proyectos (que duran en promedio seis años y se han ido acortando con el tiempo), las calificaciones y las evaluaciones del impacto que se comunican durante el ciclo de la FIDA11 se refieren a proyectos diseñados durante ciclos de reposición anteriores. De igual manera, hasta la FIDA12 como mínimo no se informará sobre el impacto y los resultados de los proyectos diseñados durante la FIDA10 y la FIDA11.

Gráfico 10

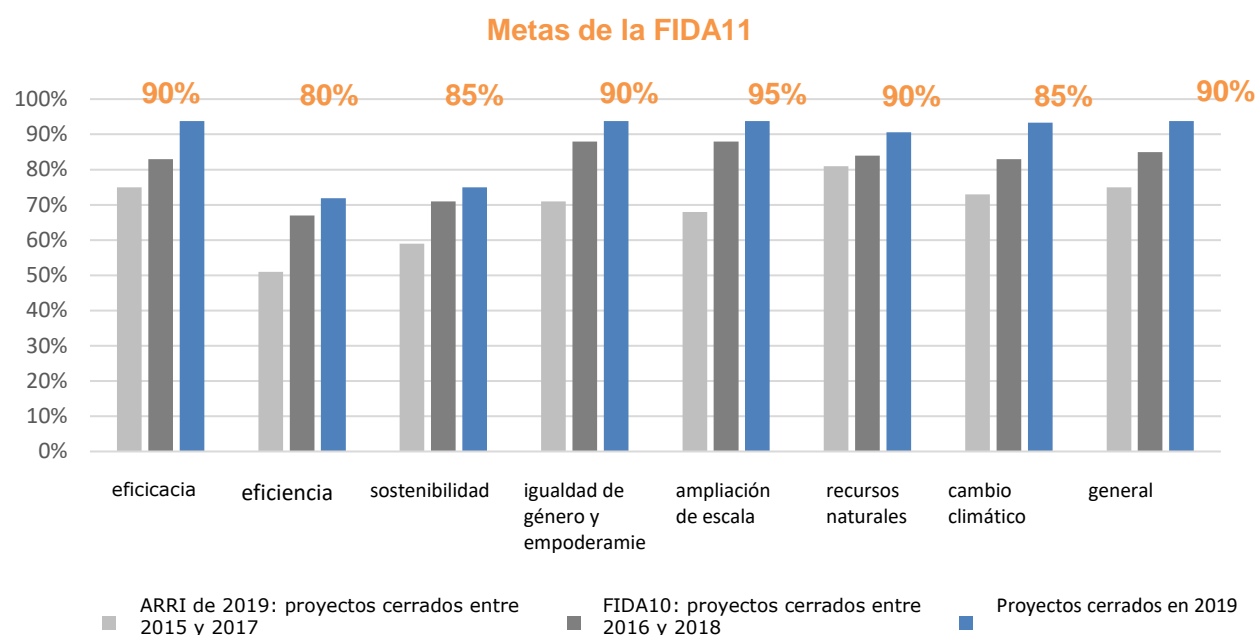
Aprobación de informes finales de proyectos por ciclo de reposición, de la FIDA8 a la FIDA13



107. En el ARRI de 2019 se evaluó un conjunto de 57 proyectos completados entre 2015 y 2017, la mayoría de los cuales habían sido diseñados durante la FIDA7 (2007-2009) o antes. En el informe se destacaron unos resultados menos positivos en materia de eficiencia y sostenibilidad. Con una diferencia cada vez más estrecha entre las calificaciones de la IOE y de la Dirección en un tercio de un punto porcentual, y la creciente calidad de los informes finales de los proyectos según la calificación de la IOE, se espera que los proyectos con fechas de cierre más recientes que se incluyan en futuras ediciones del ARRI muestren mejoras en los resultados similares a las reflejadas en las autoevaluaciones del FIDA. No obstante, la Dirección ha interiorizado el aprendizaje de las evaluaciones de la IOE y los determinantes de los resultados en relación con la eficiencia y la sostenibilidad, y los está abordando mediante una serie de reformas e iniciativas.

Gráfico 11

Comparación de los resultados de los proyectos cerrados en 2019 con respecto a la FIDA10 y los resultados del ARRI de 2019



108. **Informes finales de los proyectos.** El FIDA sigue la metodología de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD-OCDE) para evaluar los resultados de los proyectos al término de su ejecución. Este enfoque es congruente con el utilizado por la IOE. Estas evaluaciones basadas en calificaciones al finalizar los proyectos proporcionan una indicación de los resultados en relación con criterios de evaluación como la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad, la pertinencia y el impacto en la pobreza rural. El FIDA también utiliza otros criterios, como la gestión del medio ambiente y los recursos naturales, la adaptación al cambio climático y la igualdad de género. Si bien estas evaluaciones basadas en calificaciones proporcionan una sólida indicación de los resultados durante el ciclo del proyecto, no cuantifican completamente sus resultados, productos, efectos directos e impacto.
109. Otras organizaciones valoran menos criterios al finalizar los proyectos. El Banco Mundial, por ejemplo, solo tiene en cuenta tres criterios, a saber: el logro de los resultados de desarrollo, el desempeño del Banco Mundial (incluidas la calidad en el diseño y la calidad del apoyo a la supervisión) y el desempeño de los prestatarios. Dado que las evaluaciones basadas en calificaciones se relacionan con los resultados, estos indicadores aparecen en el nivel de desempeño y no en el nivel de resultados del marco de medición de los resultados del Banco Mundial. Este enfoque simplificado de la evaluación de los resultados al final no solo hace posible una reflexión más profunda sobre los propios resultados, sino que también permite

extraer enseñanzas más claras sobre las deficiencias y las esferas que deben mejorarse. La Dirección trabajará con la IOE mediante la aplicación de las recomendaciones del examen *inter pares* externo para simplificar sus propios informes finales a fin de maximizar el aprendizaje.

110. En vista de la puesta en marcha del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA y de la creciente atención que se presta a la cuantificación del impacto, los resultados, los efectos directos y los productos de sus operaciones, el FIDA puede ahora reducir su dependencia de las evaluaciones basadas en calificaciones al finalizar los proyectos y utilizar en su lugar indicadores básicos agregados a nivel de los resultados. En el caso de la FIDA11, el Fondo ya ha dejado de utilizar una evaluación basada en la calificación del impacto en la pobreza rural para informar sobre los efectos cuantificados mediante evaluaciones del impacto. El FIDA también está ultimando la metodología para las encuestas sobre los efectos directos, que se aplicará a toda la cartera. Esta estandarización de la metodología de evaluación de los resultados y la armonización con la metodología de evaluación del impacto aumentará aún más la solidez de los resultados a nivel de los efectos directos comunicados en relación con los indicadores básicos de la FIDA11 en adelante.

Aprovechar y potenciar el conocimiento para convertirse en una organización de aprendizaje

111. Un resultado importante de la teoría del cambio del Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA fue mejorar el aprendizaje dentro de la organización para tomar decisiones que estén más basadas en datos empíricos. Esto significaba que el Fondo debía ser más proactivo, desde la generación de conocimientos hasta su documentación y utilización. En su 126.º período de sesiones, la Junta Ejecutiva aprobó una nueva estrategia de gestión de los conocimientos, junto con un plan de acción (EB 2019/126/R.2/Rev.1). Una sólida estrategia de gestión de los conocimientos apoyada por un plan de acción basado en los resultados es cada vez más pertinente en una estructura descentralizada en la que los conocimientos localizados deben estar conectados a nivel mundial.
112. Los conocimientos generados por el FIDA tienen tres objetivos: en primer lugar, la gestión del desempeño, mediante el uso de los conocimientos para la adopción de decisiones operacionales basadas en datos empíricos y para correcciones del rumbo; en segundo lugar, la profundización del conocimiento y la comprensión de la organización sobre temas relacionados con el desarrollo rural y el intercambio de esos conocimientos más allá de la organización, y en tercer lugar, a nivel de las políticas mundiales, la generación de conocimientos de actualidad que sirvan de base a los debates globales sobre políticas en esferas que son fundamentales para el mandato del FIDA y requieren atención mundial. La estrategia de gestión de los conocimientos y el plan de acción facilitan todas estas esferas. Sin embargo, hay margen para que la organización se esfuerce más en aprovechar estas lecciones e incorporarlas sistemáticamente. La estrategia y el plan de acción de gestión de los conocimientos facilitarán la asimilación de los conocimientos, supervisando estrechamente el proceso mediante el uso de una serie de indicadores descritos en el marco de resultados.
113. A nivel de proyecto, el ORMS asegura que las lecciones de las operaciones estén bien documentadas y puedan ser extraídas fácilmente para aprovecharse en los nuevos diseños. Además, las nuevas plantillas operacionales contienen secciones sobre las enseñanzas extraídas para asegurar que estas sean incorporadas. Por otro lado, el FIDA tiene entre su personal muchos conocimientos tácitos que, tal como puso de relieve la estrategia de gestión de los conocimientos, es necesario aprovechar. El intercambio de experiencias se ha convertido en parte de la academia de operaciones del FIDA y de otros retiros operacionales regionales y mundiales que ofrecen una oportunidad para la interacción y el aprendizaje del personal.

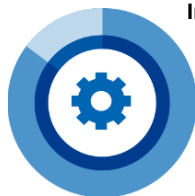
Recuadro 10

Intercambio de conocimientos y experiencias entre los países del Sur Global a través del portal web de soluciones rurales

El portal web de soluciones rurales del FIDA tiene como objetivo recoger y ampliar la escala de soluciones innovadoras y comprobadas para mejorar la transformación rural. El portal alberga actualmente 44 soluciones sobre diversos temas de las actividades financiadas por el FIDA. Se ha elaborado un marco de resultados para el portal, con indicadores y objetivos claros, que permitirán al FIDA supervisar y evaluar los resultados del portal e informar sobre ellos de manera más sistemática. Una esfera en la que se invertirán más esfuerzos es la promoción de la adopción de las soluciones recogidas, con el fin de utilizar plenamente su potencial y objetivos. Con este fin, se irán incorporando aún más soluciones del FIDA y otros asociados para el desarrollo, a fin de velar por que las soluciones allí disponibles sirvan para fundamentar adecuadamente los nuevos COSOP y los proyectos y actividades en materia de donaciones financiadas por el FIDA.

114. **Aprendizaje a partir de la evaluación independiente.** Una sólida función de evaluación independiente es vital para la credibilidad, la transparencia y el aprendizaje de una institución. En el caso del FIDA, las recomendaciones de la IOE a lo largo de los años han servido de base para la fundamentación de proyectos, estrategias en los países y políticas, estrategias y cambios institucionales. Además, la función de evaluación en el FIDA fue objeto de un importante examen *inter pares* externo para adaptarla al propósito de responder a la evolución de las necesidades y el contexto. Una esfera que el examen *inter pares* destacó que necesitaba ser fortalecida fue la dimensión de aprendizaje de la evaluación. La Dirección y la IOE han trabajado conjuntamente para elaborar un plan de acción para aplicar las recomendaciones del examen *inter pares*, y un resultado importante será una nueva política de evaluación, elaborada por primera vez conjuntamente por la Dirección y la IOE. En la aplicación de estas recomendaciones se prestará especial atención a la dimensión del aprendizaje a partir de las evaluaciones y a asegurar que las evaluaciones y las enseñanzas que se generen sean pertinentes, oportunas y fácilmente accesibles para los equipos.

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



Introducción: Se ha llevado a cabo un importante y significativo programa de reforma interna, basado en la descentralización. Las reformas han estado respaldadas por considerables innovaciones en los sistemas. El proceso de reforma permitió detectar deficiencias en la institución, tanto en el modelo de centros regionales como en lo que respecta a las competencias y la capacidad del personal, teniendo en cuenta las ambiciones del Fondo para el futuro en el marco del FIDA 2.0. Las ulteriores reformas y ajustes deberán basarse en las varias evaluaciones y estudios que se están llevando a cabo actualmente, en particular en la experiencia adquirida en la aplicación del modelo operacional de la FIDA11.

- 1. Progresos realizados respecto de los compromisos para la FIDA11:** Se ha cumplido el 70 % de los compromisos de la FIDA11 (nueve medidas); uno está en tramitación y tres, en curso.

Progresos realizados respecto de los indicadores del MGR y otros logros

- Descentralización: aumento del personal descentralizado del 15 % al 30 %. Mayor colaboración entre departamentos gracias al concepto de sentido de apropiación conjunto de los equipos de ejecución de los proyectos.
- Implantación de un nuevo proceso de presupuestación ascendente y orientado a los resultados.
- Refuerzo de los sistemas informáticos y la conectividad. Utilización del Portal de los Clientes del FIDA en el 63 % de los proyectos. Aplicación plena del ORMS. Se han creado tableros.
- Inversiones en actividades externas de fomento de la capacidad en los países en materia de gestión financiera, adquisición y contratación y SyE mediante la concesión de donaciones por un valor de más de USD 14 millones.
- Progresos notables con respecto a la aplicación del Plan de Acción sobre Transparencia. Aumento de los informes finales de proyecto (IFP) publicados de 0 % a 73 % en 2019. Puesta en marcha de tableros externos.
- Refuerzo de las capacidades del personal gracias al funcionamiento descentralizado de la Academia de Operaciones y al primer retiro global en materia operacional centralizado.

Prioridades y desafíos para el futuro

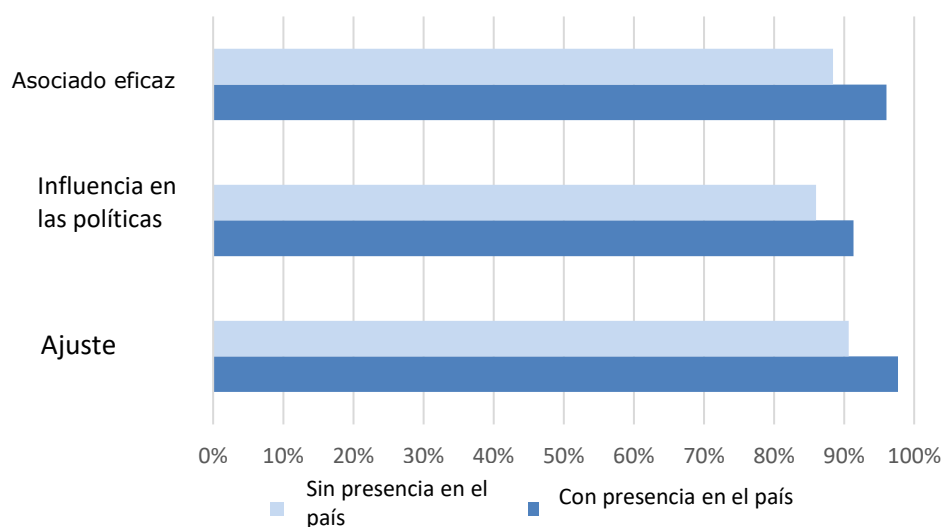
- Perfeccionar el modelo de centros e inculcar una cultura de colaboración interdepartamental para evitar la compartimentación entre la Sede y los centros.
- Reforzar la capacidad y las competencias del personal.
- Prestar atención constante al refuerzo de la estructura institucional contra el acoso, la explotación y los abusos sexuales.
- Integrar los principios de la gestión del cambio y los aspectos relativos al comportamiento en la aplicación de las reformas.
- Promover una cultura de innovación fomentando la asunción de riesgos a la vez que se institucionaliza un sólido marco de gestión del riesgo institucional para la ampliación de escala.

- 115.** Los tres primeros pilares del modelo operacional (movilización, asignación y utilización de los recursos), se centran en cambiar la forma en que el FIDA fomenta el desarrollo haciendo los ajustes necesarios en los ámbitos de las políticas, los procedimientos y los sistemas, a fin de que el Fondo pueda cumplir sus ambiciones, que cada vez son mayores. El último pilar del modelo operacional (la transformación de recursos) se centra en cambiar la cultura y el comportamiento en el seno de la institución y entre las partes interesadas. Para ello es necesario cambiar la mentalidad, los hábitos y las relaciones, lo que únicamente se puede lograr con tiempo e incorporando la gestión del cambio en los procesos de reforma. Son cinco los ámbitos principales que lo permiten, a saber: la descentralización, el refuerzo de la capacidad (tanto interna como externa), la transparencia, la innovación y la mejora de la plataforma de prestación de servicios del FIDA.

117. La descentralización ha facilitado el establecimiento de asociaciones con los Gobiernos y otros asociados para el desarrollo, tal como demuestran las mejoras en los índices de cofinanciación, la participación más próxima y constante en el ámbito de las políticas y la mejora de la visibilidad. En la encuesta a los clientes realizada en 2019, los asociados ya concedieron una mejor puntuación al FIDA en ámbitos clave como las asociaciones, la actuación en materia de políticas y la alineación con las prioridades nacionales en países en los que está físicamente presente; lo que contrasta con la disminución de resultados en cuanto asociado que se recoge en el ARRI.

Gráfico 13

Encuesta a los clientes realizada en 2019: comparación de resultados en función de los países en los que el FIDA está físicamente presente y en los que no



118. Este cambio en el modelo operacional del FIDA también ha modificado la cultura y la forma de trabajar del Fondo. Para llevar a cabo la descentralización, es necesario reforzar la Sede y adaptarla para que pueda respaldar la nueva estructura. Como parte de esta operación, se creó la División de Políticas y Resultados Operacionales (OPR) en el Departamento de Administración de Programas (PMD), de conformidad con el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA. Ello permitió potenciar la cultura y el enfoque orientados a los resultados, ya que se cuenta con una división específica que garantiza que el programa institucional se incorpore debidamente en los programas en los países.
119. Pese a que la descentralización es un elemento fundamental del programa de reforma, con vistas a aumentar al máximo la contribución del FIDA a la Agenda 2030, es necesario complementarla con un marco adecuado de delegación de facultades y rendición de cuentas. En el primer año de la FIDA11, el Fondo puso en práctica los aspectos logísticos y estructurales de la descentralización y aplicó el marco de delegación de facultades correspondiente: el 100 % de los proyectos de inversión está gestionado por las oficinas del FIDA en los países o los centros, de forma que actualmente la gestión del 70 % del presupuesto destinado a la supervisión está centralizado. Gracias a este marco, la Dirección se aseguró de que se hicieran las verificaciones y compensaciones necesarias antes de delegar las facultades.
120. La descentralización ha planteado varios desafíos iniciales, tanto en lo relativo a la logística como a los recursos humanos. La Dirección está trabajando activamente para cubrir las vacantes que quedan, en particular en los equipos operacionales, así como para prestar más apoyo en materia de recursos humanos y aprender de la puesta en marcha de la descentralización con vistas a detectar las dificultades que pudieran surgir y los ámbitos que requieren la atención de la organización. La

incorporación de una cultura de planificación y colaboración interdepartamental en el trabajo sobre los programas requirió que el personal directivo superior prestara de nuevo atención en este sentido y que se aplicaran nuevas formas de trabajar sobre el terreno. No todos los equipos entendieron de inmediato la utilidad de la rendición de cuentas conjunta entre los colegas que trabajan en los países y los expertos técnicos en el ámbito del diseño y la ejecución de los proyectos. No obstante, la Dirección confía en que la descentralización subsanará una brecha importante a nivel operacional y contribuirá gradualmente a mejorar la eficacia en términos de desarrollo.

Recuadro 12

Primeras lecciones aprendidas de la descentralización

Entre noviembre de 2018 y marzo de 2019, aproximadamente 130 colegas de todas las regiones participaron en misiones dirigidas a extraer lecciones de la descentralización en 14 de los 15 centros subregionales (la misión en Turquía se pospuso porque el centro aún no estaba operativo). Estas misiones crearon un espacio al inicio de la puesta en marcha de la descentralización en el que el personal podía intercambiar experiencias o preguntas y ajustar mejor el apoyo que prestan a los compañeros que trabajan sobre el terreno. Las principales conclusiones pusieron de manifiesto que el FIDA ha avanzado en el establecimiento de objetivos sobre la base de las necesidades de los clientes. La descentralización permite aproximarse a los clientes, aumentar la participación de los países, impulsar la demanda gracias al aumento del personal técnico en los países, acelerar la financiación y aumentar la flexibilidad durante la fase de diseño. En lo que respecta a las operaciones, en las misiones se constató que la mayoría de los equipos de los nuevos centros colaboró, mediante reuniones o plataformas, para determinar las nuevas mejores prácticas y las correcciones necesarias para contribuir al avance de la estructura de centros.

En las misiones también se determinaron los ámbitos en los que el FIDA ha de dirigir sus esfuerzos para seguir con la descentralización de forma efectiva. Es necesario aclarar las funciones y responsabilidades de las divisiones, los centros y la Sede, en particular en lo relativo a la gestión de los conocimientos y las comunicaciones. Asimismo, el Fondo puede perfeccionar y aclarar aún más el concepto de centro, determinando las expectativas relacionadas con la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y su posición en el marco de las Naciones Unidas. En las misiones se recomendó organizar reuniones informativas sobre logística más completas dirigidas a los miembros del personal antes de que se los destine a su puesto sobre el terreno, ejecutar con prontitud el nuevo marco de delegación de facultades, potenciar las funciones administrativas en los países y fortalecer la gestión del cambio organizativo, a fin de abordar los efectos del cambio en el personal. La Dirección sigue dando seguimiento a la implantación de la descentralización y aumentando su eficacia mediante la reflexión conjunta.

Refuerzo de las capacidades, los sistemas y las tecnologías

121. **Fortalecimiento de las capacidades internas** La descentralización fue el cambio más significativo introducido en la organización durante el período de la FIDA10. Sin embargo, tuvo que complementarse con los sistemas, los procedimientos y los enfoques necesarios para poder respaldar sin reservas la cultura orientada a las soluciones que el modelo operacional de la FIDA11 aspiraba a inculcar.
122. Para prestar apoyo a las operaciones descentralizadas y al nuevo personal, la Academia de Operaciones organizó cinco sesiones de su módulo regional de formación titulado "Enhanced country-based model in a realigned organization" (modelo mejorado basado en los países tras la realineación de la estructura orgánica) a todos los miembros del personal operacional. Con este módulo, el personal recibió capacitación sobre los nuevos procedimientos operacionales y las nuevas funciones y responsabilidades. Se beneficiaron de él 230 miembros del personal en las cinco regiones: en Kenya y Panamá en 2019, tras los buenos resultados obtenidos en Ghana, Indonesia y Marruecos en 2018. Después de la impartición del primer módulo, en 2019 se organizó otro en la región de Asia y el Pacífico, centrado en los temas transversales y los riesgos en las operaciones (en especial las actividades de adquisición y contratación y los Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (ESAC)). Este segundo módulo se impartirá a todas las otras divisiones regionales en 2020.
123. En noviembre de 2019, se celebró el primer retiro global en materia operacional en Roma, algo más de un año después de la plena implantación de la descentralización. Sirvieron para que todo el personal operacional se reuniera con objeto de reflexionar sobre el primer año del Fondo como institución totalmente descentralizada, compartir experiencias, detectar obstáculos y encontrar soluciones, determinar las nuevas prioridades y consolidar varios ámbitos como el

- programa de incorporación sistemática de los temas transversales de prioridad para el FIDA.
124. Bajo la dirección de la División de Contaduría y Contraloría (ACD), se está reforzando la capacidad financiera de todo el Fondo mediante la puesta en marcha de un programa institucional de cualificación financiera por medio del Instituto de Finanzas Públicas y Contabilidad, disponible para el personal de la Sede y de las oficinas en los países.
 125. Estas iniciativas de fortalecimiento de la capacidad están respaldando la aplicación del modelo operacional de la FIDA11. No obstante, a medida que el Fondo comienza a abordar los nuevos ámbitos de trabajo previstos en el marco del FIDA 2.0 que requieren competencias y capacidades diversas, deberá prestar más atención a la mejora de la capacidad y las competencias del personal de forma más generalizada.
 126. **Fortalecimiento de la capacidad externa.** El FIDA ha venido reconociendo desde hace tiempo que el fomento de la capacidad nacional en los países es fundamental, no solo para garantizar que los proyectos respaldados por el Fondo tengan un impacto en materia de desarrollo, sino también como un bien público mundial que fortalece las capacidades y los sistemas en los países, a fin de lograr la sostenibilidad a más largo plazo. Asimismo, ha sido innovador y pionero en el refuerzo de la capacidad nacional en el sector rural. En las reiteradas recomendaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) y de la autoevaluación se ha puesto de relieve que la escasa capacidad de ejecución, en particular en lo relativo a la gestión financiera, la adquisición y contratación y el SyE, es un factor importante que impide alcanzar debidamente los resultados en materia de desarrollo.
 127. En 2016, el FIDA puso en marcha su primer marco mundial de certificación y capacitación en materia de SyE en el ámbito rural (Programa de Seguimiento y Evaluación Rurales (PRiME)). Ahora que entra en su segunda fase, el PRiME ha permitido formar a 164 miembros del personal de 146 proyectos en 82 países en los aspectos básicos del SyE en el ámbito rural. Además, en asociación con la IOE, el PRiME ha permitido elaborar un curso avanzado de evaluación del impacto que se impartió a 57 participantes de 49 organizaciones distintas en 28 países.
 128. Basándose en el modelo de éxito del PRiME, actualmente el FIDA está emprendiendo iniciativas parecidas en los ámbitos de la gestión financiera y de la adquisición y contratación. Ambos programas, que se están poniendo en marcha en el marco de la FIDA11, permiten reforzar de forma sistemática la capacidad en materia de gestión financiera y de adquisición y contratación a escala nacional.
 129. Sin embargo, la limitación de las capacidades sigue siendo el principal factor determinante de los malos resultados de la ejecución, en particular teniendo en cuenta que el FIDA se centra en los países más pobres y las zonas rurales de más difícil acceso. Aunque se prevé que las iniciativas mencionadas de fomento de la capacidad mejoren las capacidades en los países, es importante reconocer que la rotación del personal de los proyectos sigue siendo un problema.
 130. **Fortalecimiento de las tecnologías de la información y la comunicación, los sistemas y las funcionalidades en un entorno descentralizado.** La puesta en marcha del ORMS llegó a su término, de acuerdo con el compromiso de la FIDA11. Este sistema permite convertir los datos provenientes de los proyectos en datos a nivel institucional, y abarca todo el ciclo de los proyectos, desde el diseño hasta la finalización. De esta forma, se fomenta la rendición de cuentas y el aprendizaje en todo el ciclo de los proyectos. El sistema recoge datos en tiempo real, que los equipos en los países utilizan para tomar decisiones fundamentadas, y proporciona una plataforma centralizada y una visión general de la cartera de proyectos de inversión. La plataforma sigue evolucionando, ahora incluye capacidad multilingüe,

un marco de gestión de los riesgos y mayor atención a la gestión de los proyectos problemáticos.

131. Se deben hacer actualizaciones periódicas para garantizar que la tecnología del FIDA siga siendo segura y reciba el apoyo necesario. En particular, en 2019 el FIDA actualizó el sistema de planificación de los recursos institucionales. En el contexto de la descentralización y de un nuevo marco de delegación de facultades, se llevó a cabo una actualización estratégica de los principios fundamentales. Ello garantiza la continuidad mediante una plataforma respaldada y actualizada para las actividades administrativas básicas hasta 2030 como mínimo, lo que facilita el intercambio de conocimientos entre la Sede y el nuevo personal de las oficinas del FIDA en los países.
132. **Aprovechar la tecnología para ofrecer un mejor servicio a nuestros asociados.** El FIDA sigue brindando apoyo para que los procesos operacionales se lleven a cabo con los países beneficiarios sin contratiempos. El Portal de los Clientes del FIDA permite prestar apoyo directo a los países asociados con un mejor servicio, una menor duración de los ciclos y mejor visibilidad de los datos, lo que ofrece una plataforma para la presentación de solicitudes de retiro de fondos y otras transacciones, incluidos los servicios relacionados con la adquisición y la contratación en el marco de los proyectos.

Recuadro 13

Portal de los Clientes del FIDA: una forma de trabajar innovadora y más eficiente

El Portal de los Clientes del FIDA es un sistema en línea que centraliza las transacciones entre los clientes y el FIDA de manera segura y permite obtener información en tiempo real. Inicialmente, se concibió para facilitar las solicitudes de retiro de fondos y la correspondiente presentación de informes. Hoy en día, se ha ampliado para incluir la tramitación de las declaraciones de conformidad, el seguimiento de los contratos y la presentación de informes financieros y de informes detallados sobre los resultados de los proyectos. Todas estas funcionalidades están incluidas en un único sistema que está plenamente integrado en la plataforma bancaria del FIDA, y que cuenta con elementos de seguridad de vanguardia para proteger los datos y garantizar la transparencia de la información.

Hasta la fecha, casi 1 500 usuarios de 58 países utilizan el portal, que les permite tramitar transacciones por valor de más de USD 600 millones y acceder a informes y tableros a diario. De cara al futuro, el Portal de los Clientes del FIDA seguirá añadiendo nuevos servicios como los procesos de adquisición y contratación, la adición de tableros y desgloses que aporten transparencia y la automatización de los procesos, lo que redundará en beneficio de los clientes del FIDA al mejorar la prestación de servicios y acortar los ciclos de los procesos.

133. La aplicación de este conjunto de tecnologías en el ámbito de las operaciones, que va desde la gestión interna y la supervisión de proyectos hasta la agilización de los procesos externos y la prestación de más información a los países asociados, facilita el establecimiento de un modelo operacional mundial estandarizado y de una interfaz uniforme para los asociados en un contexto descentralizado.
134. El FIDA también ha presentado a la Junta Ejecutiva su primera estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones para el desarrollo. Esta estrategia tiene la finalidad de ayudar a que los proyectos utilicen la tecnología y las comunicaciones para lograr el mayor impacto posible para los beneficiarios y permitir que el Fondo adopte un enfoque institucional dirigido a incorporarlas con vistas a lograr un impacto sobre el terreno en materia de desarrollo. Si bien existen mejores prácticas y ejemplos extraídos de proyectos respaldados por el FIDA sobre la utilización de la tecnología de la información y las comunicaciones en favor de los beneficiarios, como se indica en el recuadro 14, hasta el momento no se ha adoptado ninguna estrategia institucional en este sentido.

Recuadro 14

Utilizar la tecnología y la innovación: el hackatón

El FIDA está llevando a cabo programas innovadores y sostenibles para lograr un impacto en materia de desarrollo en las comunidades de más difícil acceso. En 2019, el FIDA organizó de forma experimental un hackatón, en el marco del cual seleccionó siete grupos de profesionales, con igual representación de hombres y mujeres, especializados en programación, diseño, experiencia de usuario, finanzas, agricultura y ciencias sociales, para que elaboraran soluciones digitales que permitieran poner en contacto los pequeños proveedores y los mercados. Este proceso competitivo, por el cual se creó una plataforma para poner en contacto a las empresas alimentarias con organizaciones agrícolas para llevar a cabo transacciones comerciales, fomenta la inclusión financiera gracias a la integración de un sistema que permite pagar directamente a los agricultores por sus productos. La aplicación se pondrá en marcha en 2020 en un proyecto del FIDA en Argentina.

Aumento de la innovación, la transparencia y la apertura

135. El FIDA se ha situado a la vanguardia de la promoción de innovaciones, tal como avalan las calificaciones positivas obtenidas en este ámbito en las evaluaciones de la IOE y las autoevaluaciones. No obstante, en el modelo operacional de la FIDA11 se reconoció que el Fondo podía esforzarse más por apoyar las innovaciones tanto en los países como en la institución, a fin de seguir aumentando la eficiencia. La intención del FIDA es promover y fomentar que se asuman los riesgos de una manera controlada poniendo a prueba las innovaciones que, en caso de dar buenos resultados, se puedan reproducir a mayor escala teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas. Para respaldar el programa sobre innovaciones y reconociendo la necesidad de agilizar la promoción de innovaciones, en 2019 el FIDA estableció la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación (CDI). La primera iniciativa presentada por la CDI, tuvo como fin promover la innovación y se centró en pedir ideas innovadoras que se pondrían a prueba y posiblemente se reproducirían a mayor escala.

Recuadro 15

Primer desafío de la innovación del FIDA

La CDI organizó el desafío como una competición mundial que se llevó a cabo mediante una plataforma en línea en la que todo el personal de las oficinas del FIDA en los países pudieran participar y votar por las propuestas presentadas como parte del proceso de selección de ganadores. El FIDA financió 10 propuestas para mejorar los procesos mediante el aprendizaje automático, la teledetección, la realidad virtual e incluso los juegos de mesa. El primer grupo de innovadores del FIDA terminará sus proyectos a principios de 2020 y el Fondo tratará de reproducir los resultados a mayor escala. Al solicitar estas propuestas, el Fondo espera fomentar una cultura del cambio en el ámbito de los proyectos y en el institucional. Concretamente, esta iniciativa tiene por objeto aumentar la asunción de riesgos basada en hechos comprobados, lograr un cambio en el comportamiento relacionado con los riesgos, mejorar los sistemas de ejecución y promover la búsqueda y la reproducción a mayor escala de innovaciones dirigidas a abordar la pobreza rural.

136. El FIDA elaboró el Plan de Acción sobre Transparencia en 2018. El Plan de Acción sobre Transparencia comprendía una serie de medidas dirigidas a ayudar a que tanto al FIDA como los países prestatarios pudieran ser más transparentes. La transparencia ha pasado a situarse en el primer plano del modelo operacional del Fondo y, en este sentido, se han adoptado algunas medidas, dos de las cuales vale la pena destacar: i) ahora el FIDA hace públicas las ubicaciones geográficas de sus operaciones en su sitio web y ii) ha hecho público su tablero de operaciones a través de su sitio web y está trabajando en la elaboración de otro tablero relativo al Marco de Gestión de los Resultados, que también será accesible desde su sitio web. Ello representa un cambio importante para la organización, que pone a disposición del público datos en tiempo real sobre el desempeño y los resultados.
137. Con el fin de respaldar y promover la transparencia en los países, se han emprendido dos iniciativas clave. En primer lugar, además de publicar todos los informes de supervisión en el sitio web, en 2019 el FIDA comenzó a hacer públicos los IFP. Actualmente, el 73 % de los IFP presentados en 2019 están disponibles en el sitio web. Habida cuenta de que los IFP son propiedad de los Gobiernos y se elaboran en colaboración con el FIDA, la adopción de este nuevo enfoque de hacerlos públicos es una muestra del compromiso de los Estados Miembros con la transparencia.

138. En segundo lugar, el FIDA ha elaborado un Marco para recabar las opiniones y observaciones de las partes interesadas sobre cuestiones operacionales. La finalidad de este marco es recabar y utilizar de forma más sistemática las opiniones y observaciones formuladas por varias partes interesadas, desde los beneficiarios hasta los encargados de formular las políticas, los Gobiernos y los asociados en los países. Asimismo, utiliza varios instrumentos, incluida una encuesta a los clientes que ha sido renovada. De cara al futuro, el FIDA trabajará para asegurarse de que este marco se utilice para garantizar la integración del principio de participación de las partes interesadas en las estrategias en los países y los proyectos.

Recuadro 16

Marco para recabar las opiniones y observaciones de las partes interesadas sobre cuestiones operacionales

En diciembre de 2019, el FIDA presentó un Marco para recabar las opiniones y observaciones de las partes interesadas ante la Junta Ejecutiva para su aprobación. Este marco es un instrumento completo e integrado que permite reforzar los esfuerzos del FIDA por colaborar con las principales partes interesadas y recabar sus opiniones y observaciones en los COSOP y los proyectos. Más concretamente, los objetivos del Marco son los siguientes:

- Profundizar el compromiso de los Gobiernos y los asociados de dar participación a las principales partes interesadas —en especial los representantes locales y nacionales de los grupos objetivo del FIDA— y responder a la retroinformación que aportan.
- Mejorar la calidad y el grado de inclusión de los procesos de participación y aportación de retroinformación por parte de los interesados, en particular en el ámbito de los proyectos.
- Mejorar la presentación de informes sobre los resultados y el seguimiento de la retroinformación aportada por las partes interesadas, especialmente por los grupos objetivo de los proyectos.
- Fortalecer las capacidades de los grupos objetivo de los proyectos y otras partes interesadas para que puedan participar en los procesos de aportación de retroinformación de forma significativa, y gestionarlos.

En el Marco se propone una serie de principios rectores, como tener en cuenta el contexto y la inclusión social proactiva, y se establece un plan de acción para integrar las opiniones y observaciones de las partes interesadas en los COSOP, los proyectos y otros procesos del FIDA.

Fortalecer la respuesta institucional ante el acoso, la explotación y los abusos sexuales

139. En 2018, el FIDA elaboró un plan de acción en respuesta a la estrategia del Secretario General de las Naciones Unidas para mejorar la respuesta de las Naciones Unidas ante la explotación y los abusos sexuales. Una de las medidas adoptadas fue la publicación en abril de 2018 de la Política del FIDA sobre prevención y respuesta frente al acoso sexual y la explotación y los abusos sexuales. Desde entonces, se ha traducido a los cuatro idiomas oficiales del Fondo y puede consultarse en su sitio web.
140. A fin de lograr la aplicación íntegra de esta política, se han adoptado medidas importantes como el fortalecimiento de los procedimientos para garantizar que los incidentes en materia de acoso, explotación y abusos sexuales puedan notificarse de manera confidencial y anónima, sin limitación de tiempo; el fortalecimiento de las verificaciones de los antecedentes de acoso, explotación y abusos sexuales, y la introducción de obligaciones en esta materia en las cartas de nombramiento y otros contratos del FIDA, incluidos los comerciales. El Fondo dispone de procedimientos de dominio público para proteger a los denunciantes de irregularidades que comuniquen cualquier inquietud o sospecha en relación con conductas indebidas, incluidos el acoso, la explotación y los abusos sexuales, frente a posibles represalias. Los canales de denuncia se han hecho más accesibles y visibles en la intranet y el sitio web de acceso público.
141. El FIDA forma parte del Equipo de Tareas sobre Acoso Sexual de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas y ha informado al Secretario General de su participación en la elaboración de los informes públicos trimestrales sobre explotación y abusos sexuales y la base de datos de las Naciones Unidas de investigación de antecedentes de acoso sexual (ClearCheck), que contiene los

nombres de las personas cuya relación con una organización del sistema de las Naciones Unidas finalizó debido a su conducta indebida en el ámbito del acoso, la explotación y los abusos sexuales. El FIDA también ha adoptado directrices para prevenir el acoso, el acoso sexual y la discriminación en sus actos siguiendo directrices análogas en vigor en el sistema de las Naciones Unidas.

142. En 2018 se puso en marcha un curso en línea de capacitación obligatoria sobre explotación y abusos sexuales y, actualmente, también se están impartiendo cursos presenciales de sensibilización para el personal y los asociados en actos regionales, y talleres en la Sede y en todas las regiones en las que el FIDA lleva a cabo sus operaciones. También se han reforzado las iniciativas de prevención con la aplicación del programa del personal de contacto para cuestiones relacionadas con la explotación y los abusos sexuales. Veinte miembros del personal de las oficinas del FIDA en los países y los centros de todas las regiones han recibido capacitación para facilitar la presentación de denuncias de explotación y abusos sexuales sobre el terreno, y promover la Política, en consulta con la Oficina de Ética.
143. El FIDA también aplica su política de tolerancia cero ante casos de acoso, explotación y abusos sexuales en sus operaciones y actividades. A tal fin, en diciembre de 2018 se aprobaron unas enmiendas a las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola aplicables a los convenios financieros. En consecuencia, los receptores de financiación del Fondo ahora tienen la obligación de informar al FIDA de todo incumplimiento de esta política. Dicho incumplimiento puede provocar la suspensión o cancelación de la financiación proporcionada por el Fondo. Con miras a mejorar la supervisión en el ámbito de la adquisición y la contratación en los proyectos con respecto al acoso, la explotación y los abusos sexuales, se exigirá que a los documentos de licitación se adjunten certificaciones de cumplimiento de la política a los vendedores, proveedores y otras terceras partes que reciban fondos del FIDA.
144. El FIDA ofrece apoyo a las víctimas y otras personas afectadas a través de varias fuentes, como la Oficina de Ética y el consejero del personal, que es un psicólogo cualificado. Asimismo, presta apoyo a los beneficiarios de proyectos que sean víctimas de explotación y abusos sexuales a través de los servicios, programas y redes que funcionan de acuerdo con la Estrategia Amplia de las Naciones Unidas sobre la Asistencia y el Apoyo a las Víctimas de la Explotación y los Abusos Sexuales Cometidos por Personal de las Naciones Unidas y Personal Asociado.
145. Se informa periódicamente a la Junta Ejecutiva de todas las medidas adoptadas para aplicar íntegramente esta política y de otras medidas previstas para que el FIDA siga ajustándose totalmente a las mejores prácticas para la protección contra el acoso, la explotación y los abusos sexuales.

Mejorar la plataforma de prestación de servicios del FIDA

146. El principal objetivo de la FIDA11 es que el FIDA sea una organización más eficaz gracias a las mejoras en la eficiencia y los ahorros. La relación entre el gasto administrativo del FIDA y el programa de préstamos y donaciones fue de 7,8 (o el 12,9 %) durante el período de la FIDA10. En el presupuesto de 2019 se indica que esta relación ha seguido mejorando hasta situarse en 11,3 (o el 9 %). Se prevé que el índice de eficiencia total para la FIDA11 sea parecido al de la FIDA10, ya que el índice de 36 meses consecutivos reflejará el menor grado de ejecución del programa de préstamos y donaciones en 2020 y 2021.
147. Para seguir tratando de aumentar la eficiencia, en 2019 se realizaron dos importantes exámenes dirigidos a mejorar la plataforma de prestación de servicios, habida cuenta de la creciente ambición con respecto del modelo FIDA 2.0.
148. El primero, que se llevó a cabo en julio de 2019, consistió en la reestructuración de los procesos operacionales, bajo la dirección de la CDI y con la experiencia externa

de Alvarez & Marsal (A&M). El objetivo de este examen fue determinar las opciones para simplificar la forma de trabajar y de reducir la carga de trabajo del personal, centrándose en los ámbitos en los que había más posibilidades de aumentar la eficiencia. Este examen abarcó siete procesos operacionales básicos (gestión de consultores, adquisiciones de bienes y contratación de servicios, viajes, contratación de personal, gestión y administración de fondos suplementarios, desembolso de préstamos y fondos y tramitación de documentos). El equipo de A&M, en consulta con todos los departamentos, estableció una situación de partida para estos procesos con vistas a encontrar oportunidades de mejora y, en noviembre de 2019, formuló recomendaciones a la Dirección sobre la situación a la que se aspira.

149. En segundo lugar, el Fondo también encargó un estudio de recursos humanos para evaluar si dispone de suficiente capital humano, de una buena combinación de competencias y de flexibilidad en materia de políticas para responder a los desafíos presentes y futuros. El estudio de recursos humanos, realizado con el apoyo estratégico de McKinsey & Co., se centra en tres ámbitos distintos, a saber:
- i) Un análisis exhaustivo de las capacidades y las competencias actuales del FIDA y de sus implicaciones en la ejecución del programa de trabajo de la organización en la actualidad y en el futuro (2024 y 2030), considerando la posibilidad de que se introduzca un cambio fundamental en la estrategia y el modelo operacional de la organización (FIDA 2.0).
 - ii) La propuesta de valor al empleado (haciendo especial hincapié en el régimen de remuneración), a fin de comparar en qué medida el FIDA es capaz de atraer y retener a los mejores talentos, en comparación con otras instituciones similares, en especial otras instituciones financieras internacionales.
 - iii) Instrumentos clave: analizar en profundidad dos elementos clave en materia de recursos humanos para el logro de las aspiraciones definidas en los ámbitos 1 y 2 (por un lado la gestión del desempeño y por el otro la tecnología y procesos operacionales).
150. Estos dos importantes exámenes realizados en 2019 tendrán implicaciones en la plataforma de prestación de servicios del FIDA de cara al futuro y toda mejora deberá ser compatible con la ambición y la visión del Fondo para el próximo decenio. La Dirección está trabajando en un plan dirigido a garantizar que las conclusiones de ambos estudios se apliquen de forma coherente, sistemática y debidamente escalonada atendiendo a los ámbitos en los que se pueden aplicar con rapidez con una inversión mínima o nula y los ámbitos más complejos que requieren de una inversión para lograrlo.
151. Por último, el FIDA también está reformando su enfoque de gestión del riesgo instaurando marcos amplios, coherentes y coordinados para la gestión del riesgo institucional y el apetito de riesgo, con una clasificación de riesgos estructurada que incluye, entre otros riesgos, los financieros, los riesgos de ejecución de los programas y los riesgos operacionales. A pesar de que en el pasado el FIDA ha gestionado los riesgos y les ha dado seguimiento en múltiples ámbitos operacionales, los sistemas empleados fueron estáticos, fragmentados o no totalmente eficaces en lo relativo a la gestión del riesgo.

III. De cara al futuro: ejecutar la FIDA11 y prepararse para la FIDA12

152. Este año 2020 no solo marca la mitad del período de la FIDA11 sino que también es un punto crucial en la cuenta regresiva para el cumplimiento de la Agenda 2030. Con serios retrasos para alcanzar el ODS 2 y una considerable desaceleración de los avances respecto del ODS 1, las medidas que tome el FIDA y la comunidad dedicada al desarrollo deben ser proporcionales a los desafíos por delante. Los

proyectos respaldados por el FIDA generan un impacto importante en la vida de los pobres de las zonas rurales. Pero para sostener y ampliar la escala de ese impacto y maximizar la contribución a los ODS, se requieren más recursos y un impulso constante que garanticen la calidad y la eficacia de la labor de desarrollo.

153. El FIDA es una institución en movimiento. Está llevando a cabo un importante proceso de cambio que comenzó con el ciclo de la FIDA10 y continúa en la FIDA11. Los compromisos asumidos y las iniciativas concretadas permiten a la institución estar en condiciones de alcanzar las metas establecidas en el MGR para la FIDA11. No obstante, si bien ha habido buenos avances en 2019, primer año de la FIDA11, han surgido dificultades y deficiencias durante la aplicación del modelo operacional. Algunas pueden abordarse en lo que resta del ciclo, pero en otros casos la resolución requiere medidas a más largo plazo, que se propondrán para la FIDA12 o en el marco del modelo FIDA 2.0.
154. Para lo que resta de la FIDA11 y en la FIDA12, el Fondo debe actuar en cinco esferas clave a fin de cumplir sus objetivos cada vez más ambiciosos.
155. En primer lugar, debe ejecutar el resto del programa de préstamos y donaciones con diseños de alta calidad y oportunos, con atención a las cuestiones de género, el cambio climático, los jóvenes y la nutrición, sin dejar de mantener la calidad de una cartera que hoy es más voluminosa que nunca para poder lograr un impacto en materia de desarrollo.
156. En segundo lugar, al crear los instrumentos nuevos previstos en el modelo FIDA 2.0 —especialmente el Programa de Participación del Sector Privado en la Financiación y el ASAP+—, el FIDA debe velar por que se diseñen de tal modo que sean viables y realistas y que agreguen valor a su propuesta de valor básica. Esto significa que sus principales beneficiarios deben ser las poblaciones rurales pobres y que deben complementar y reforzar el impacto que logra el programa de préstamos y donaciones en el desarrollo.
157. En tercer término, la intervención del FIDA en nuevas esferas de trabajo (como las asociaciones con el sector privado, la gestión de riesgos, la obtención de préstamos, la diversificación de su estructura financiera y la ampliación de escala de los productos financieros nuevos) requiere mayores inversiones para revitalizar su fuerza de trabajo y competencias a fin de que complementen las competencias que ya existen en la institución.
158. En cuarto lugar, el Fondo debe intensificar su labor de movilización de recursos y trabajar con los Estados Miembros a fin de garantizar más contribuciones a los recursos básicos para la FIDA12, con miras a establecer una trayectoria clara y previsible para las contribuciones a las reposiciones futuras. Una inyección estable de contribuciones a los recursos básicos ofrecerá la firme base de apoyo de los Estados Miembros que el Fondo necesita para lograr un impacto en gran escala.
159. Por último, si bien los compromisos asumidos en la FIDA11 se centraron en la actualización de las directrices, políticas y sistemas para favorecer los resultados y el impacto, se prestó menos atención a los aspectos relativos al comportamiento y la gestión del cambio necesarios para generar una mayor evolución cultural. Aunque muchos de los cambios han conducido naturalmente a que el personal y los asociados trabajen de manera diferente, el Fondo continuará enfatizando la importancia de aplicar amplios cambios de comportamiento. La tarea de la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación creada recientemente es garantizar que la cultura y los comportamientos sigan el ritmo del programa de reforma del FIDA.

160. En conclusión, la FIDA10 y la FIDA11 han sido un período de cambios y marcan el comienzo de un cambio cultural en la institución. Todas las reformas en curso son vitales para que el Fondo profundice su apoyo y contribución a la Agenda 2030. Para lo que resta de la FIDA11 y para la FIDA12, el Fondo debe mantener el firme compromiso de llevar adelante los cambios iniciados y aplicados, pero teniendo en cuenta que los cambios sostenibles y el impacto cuantificable en los comportamientos, el desempeño y los resultados requieren un proceso largo.

Incorporación de las cuestiones relacionadas con el medio ambiente y el clima, el género, la nutrición y la juventud en las operaciones del FIDA

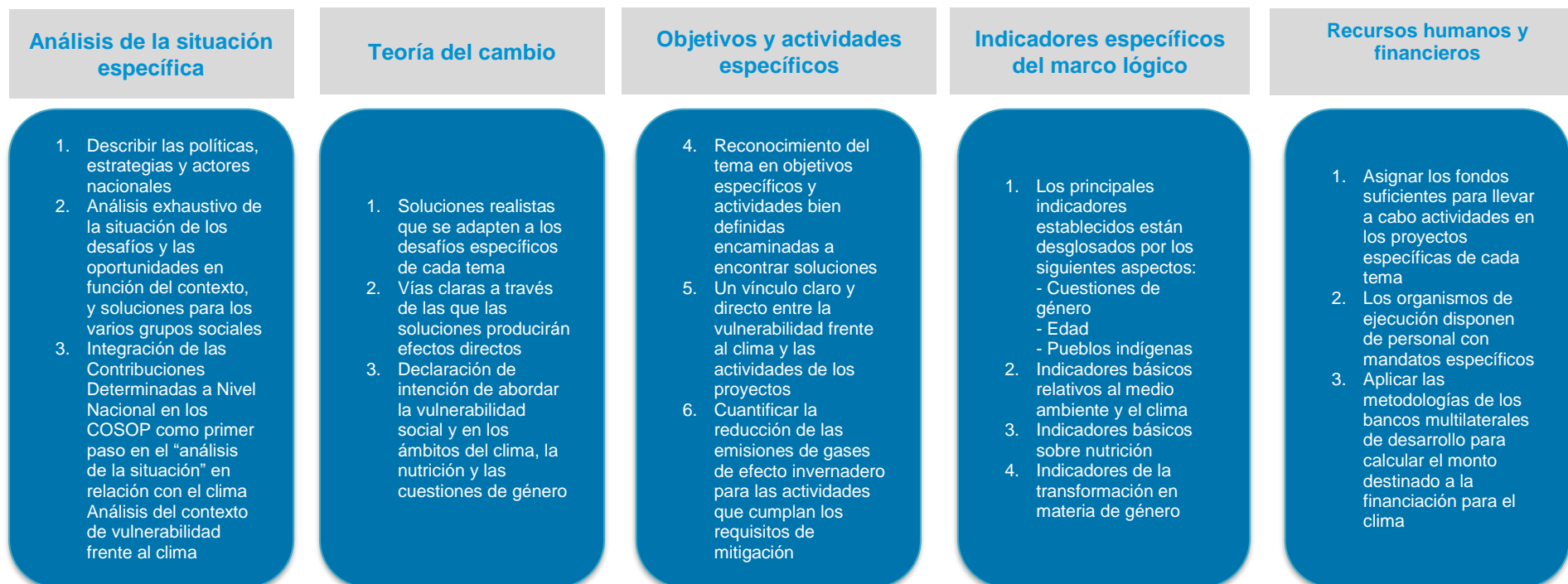
A. Introducción

1. La División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social (ECG) se creó para aglutinar los cuatro temas transversales de prioridad para el FIDA (medio ambiente y clima, género, nutrición y juventud) más los asuntos relacionados con los pueblos indígenas. La División ha establecido una estructura para prestar apoyo técnico a cada programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) o proyecto, en materia de incorporación de las cuestiones relacionadas tanto con la inclusión social como con el medio ambiente y el clima. Asimismo, ha elaborado un plan de gestión de los conocimientos y de comunicación dirigido a fomentar que las operaciones del FIDA sean inclusivas desde el punto de vista social y respetuosas con el medio ambiente y que favorezcan la nutrición, por un lado, y a situar al Fondo a la vanguardia de la transformación rural, por otro.
2. Para lograr los compromisos de incorporación de estos temas contraídos en el marco de la FIDA11, el Fondo ha examinado los procesos operacionales y de planificación y está fomentando las capacidades necesarias, a la vez que elabora instrumentos y enfoques para su aplicación en las fases de diseño y ejecución de los programas del FIDA en los países. Se han revisado los modelos institucionales de diseño y ejecución (incluida la matriz de la eficacia de las actividades de desarrollo). Se han consensuado las definiciones y los criterios para todos los temas y se han integrado en el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (ORMS). Asimismo, se ha establecido un riguroso proceso de validación²³. Se elaboró y se acordó un marco general para la incorporación de los temas transversales en los COSOP y los diseños (véase el gráfico 1).
3. Se están elaborando o mejorando instrumentos para integrar los temas transversales de prioridad para el FIDA. Algunos de ellos son los Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (ESAC) mejorados, un nuevo marco para la transformación y la adaptación de las metodologías basadas en los hogares²⁴.
4. A raíz de un análisis exhaustivo del desempeño de la cartera en curso en relación con todos los temas transversales, se ha establecido como prioridad la prestación de apoyo técnico en los planes de 2020 relativos a los centros.
5. En las siguientes secciones se analizan los progresos realizados hasta el momento con respecto al cumplimiento de los compromisos para la FIDA11 en relación con los temas transversales.

²³ Dirigido por la División de Políticas y Resultados Operacionales.

²⁴ El FIDA empezó a hacer varias pruebas sobre la integración de los cuatro temas utilizando las metodologías basadas en los hogares en Madagascar y Rwanda.

Gráfico 1
Marco general para la incorporación de los temas transversales

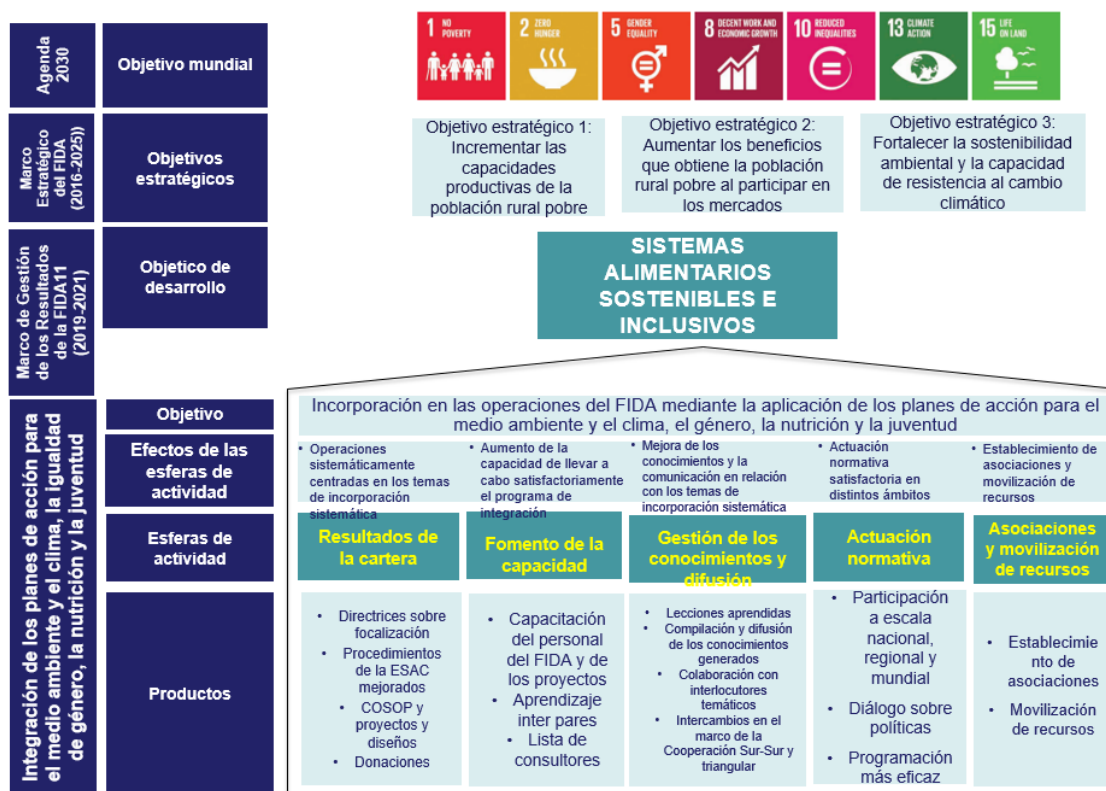


B. Planes de acción sobre incorporación sistemática

- En la FIDA11, el Fondo se comprometió a elaborar o revisar planes de acción para cada uno de los cuatro temas transversales de prioridad para el FIDA y estableció vías claras para lograr sus compromisos respectivos. En consecuencia, se aprobó un nuevo plan de acción para la juventud del medio rural. Los planes de acción sobre género y sobre nutrición se reforzaron para que recogieran los nuevos compromisos para la FIDA11. Se aprobaron una nueva estrategia sobre medio ambiente y clima y el correspondiente plan de acción con un enfoque reforzado para incorporar el cambio climático y la sostenibilidad ambiental.
- En cada uno de los planes de acción se describe cómo se trata de lograr los objetivos de la FIDA11 y cómo se cuantificarán y seguirán los progresos realizados. También se describe una estrategia dirigida a incorporar satisfactoriamente los temas en las operaciones de los proyectos y los COSOP, con vistas a reforzar el impacto de las inversiones del FIDA relacionadas con los ODS (véase el gráfico 2).
- Asimismo, se establecen planes para gestionar e intercambiar conocimientos y realizar actividades de difusión, con vistas a fortalecer las asociaciones, participar en las políticas, fomentar las capacidades y movilizar recursos.
- En cierta medida, en cada plan también se aborda la integración de todos los temas transversales y de los asuntos relacionados con los pueblos indígenas en relación con los otros pueblos.

Gráfico 2

Incorporación sistemática en las operaciones del FIDA mediante la aplicación de los planes de acción para el medio ambiente y el clima, el género, la nutrición y la juventud



C. Directrices revisadas sobre focalización

- En septiembre de 2019, la Junta Ejecutiva aprobó las directrices revisadas sobre focalización, que fueron un compromiso para la FIDA11. Las directrices revisadas integran la incorporación de las cuestiones relacionadas con el género, la juventud y el medio ambiente y el clima en la puesta en marcha del proceso de focalización.

11. Asimismo, contextualizan la Política de Focalización de 2006 en la Agenda 2030, el principio básico de no dejar a nadie atrás y los nuevos desafíos que plantea la focalización, como los jóvenes y las personas con discapacidad.

D. Procedimientos para la ESAC

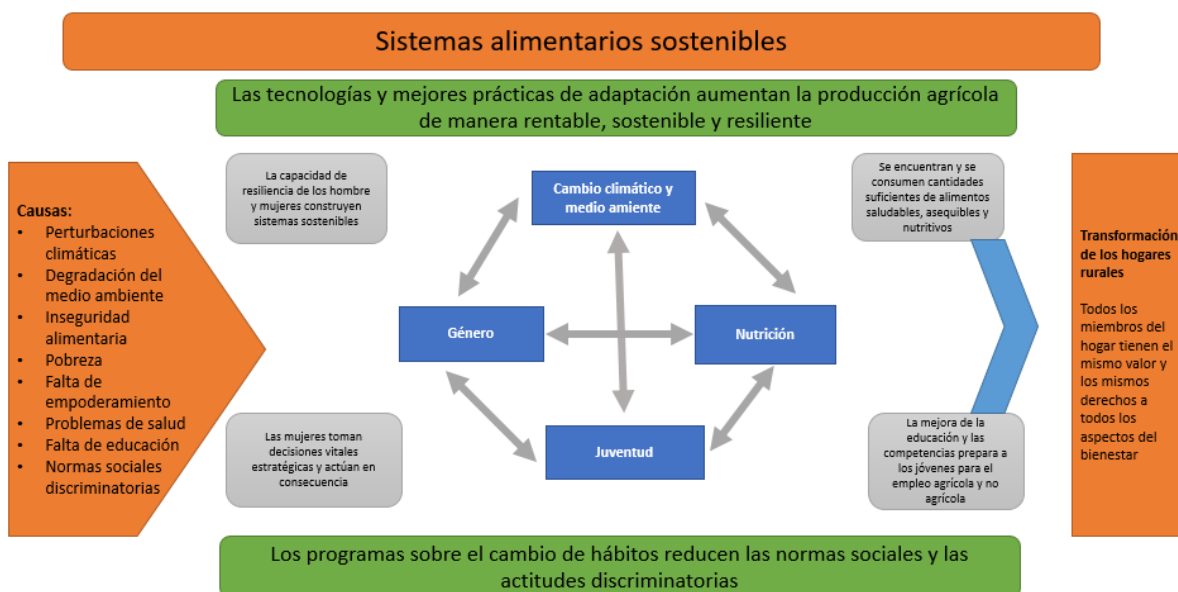
12. Los ESAC se han mejorado para que se conviertan en un medio de incorporar los cuatro temas en las fases de diseño y ejecución de los programas financiados por el Fondo. Asimismo, garantizan un análisis exhaustivo del clima, incluidos los riesgos y desafíos ambientales y sociales conexos, y funcionan como una salvaguardia, desde la fase de elaboración de la estrategia en los países y a lo largo del ciclo del proyecto, sobre la base de un proceso de evaluación del riesgo específico de cada contexto, pero también garantizando la calidad del diseño y la programación.
13. La decisión adoptada recientemente por el Comité de Gestión Ejecutiva el 28 de agosto de 2019, de revisar los ESAC de 2017 permitirá al FIDA subsanar algunas deficiencias críticas en las salvaguardias, lo cual es necesario para tener plenamente en cuenta algunas cuestiones nuevas y seguir teniendo acceso constante a la financiación para el medio ambiente y el clima, así como facilitar la cofinanciación con instituciones financieras internacionales y la concesión de préstamos con fondos soberanos, etc.
14. Ello será cada vez más importante a medida que el FIDA se reorienta a proyectos más grandes y, en particular, trabaja cada vez más con el sector privado. A pesar de centrarse en las salvaguardias, esta revisión también comprende mejoras a las funciones de evaluación (oportunidades de trabajar bien), incluso para los temas de transversales, con vistas a garantizar la coherencia entre todos estos procedimientos.
15. La División de Políticas y Resultados Operacionales creó un grupo de referencia sobre los ESAC a fin de que orientara y validara esta revisión.
16. A la espera de que se revisen los ESAC, se han aplicado los procedimientos existentes mejorados a 91 exámenes de los PESAC (12 COSOP, 6 COSOP + documentos de licitación normalizados, 24 documentos de licitación normalizados, 40 reuniones del examen del diseño y 9 sobre financiación adicional). Los datos recabados hasta el 30 de septiembre de 2019 muestran que el 15 % del riesgo ambiental y social pertenece a la Categoría A; el 83 %, a la Categoría B, y el 2 %, a la Categoría C, mientras que en el caso del riesgo relacionado con el clima, el 55 % es Elevado, el 43 % es Moderado y el 2 % es Bajo.
17. Los riesgos típicos de la Categoría A están relacionados con grandes proyectos de infraestructuras, una escasa consulta con las partes interesadas, el reasentamiento físico y económico, la pérdida significativa de biodiversidad y el incumplimiento de los requisitos de la evaluación del impacto ambiental.
18. Los riesgos típicos en proyectos con un riesgo climático "elevado" son i) que las actividades agrícolas son cada vez más sensibles a fenómenos climáticos extremos como inundaciones y sequías; ii) las inversiones en llanuras inundables y tierras bajas; iii) la elevada dependencia de recursos hídricos escasos, agravada por sequías frecuentes y un aumento de las temperaturas, y iv) que los pequeños agricultores tienen capacidades y estrategias limitadas para hacer frente a los efectos del cambio climático.
19. Algunas dificultades frecuentes relacionadas con el cumplimiento de los ESAC son i) la falta de planes de gestión ambiental y social; ii) el fomento insuficiente de la capacidad de las respectivas unidades de ejecución de los proyectos para que pongan en práctica de forma efectiva los planes de gestión ambiental y social, y iii) las limitaciones presupuestarias que afectan a la ejecución de estos planes.

E. Marco de transformación

20. El apoyo que se presta para adoptar un enfoque integrado respecto de los cuatro temas transversales y los asuntos relacionados con los pueblos indígenas contribuye a la transformación sostenible de los sistemas alimentarios y a dar con soluciones inclusivas para atajar la pobreza rural y la inseguridad alimentaria. Durante la FIDA11, el Fondo está tratando de integrar estos temas para demostrar la forma en que se agregan valor los unos a los otros y a toda la cartera para lograr resultados con una mayor capacidad de transformación.
21. Se están estableciendo vínculos operacionales más cercanos entre los temas, a fin de lograr la transformación de los hogares de acuerdo con el nuevo Marco para la aplicación de enfoques transformadores en relación con los cuatro temas transversales (clima y medio ambiente, género, nutrición y juventud) examinado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2019.
22. En el gráfico 3 se muestra que los temas son decisivos para la transformación de los sistemas alimentarios y los hogares rurales y que, por consiguiente, garantizan la resiliencia, la sostenibilidad ambiental y la inclusión.

Gráfico 3

Interacción entre los temas transversales Los programas sobre el cambio de hábitos reducen las normas sociales y las actitudes discriminatorias



F. Resultados de la cartera en la FIDA11

23. Los resultados de la cartera en relación con los compromisos para la FIDA11 se resumen a continuación para cada tema transversal.

Medio ambiente y clima

24. En 2019, todas las nuevas estrategias del FIDA en los países comprenden un análisis de las contribuciones determinadas a nivel nacional. A raíz de este estudio, las principales prioridades y compromisos nacionales en materia de cambio climático establecidos en virtud del Acuerdo de París pasan a integrarse en los COSOP, lo que garantiza que las intervenciones del FIDA ayudan a los países a cumplir sus objetivos y sus obligaciones. Esta alineación sitúa al Fondo en condiciones de ayudar mejor a los países clientes a cumplir sus compromisos nacionales e internacionales en materia de clima, así como a reforzar la resiliencia de sus beneficiarios seleccionados en esta cuestión.
25. En 2019, se analizó el riesgo climático de los 38 proyectos nuevos utilizando los ESAC. De ellos, el 64 % tenía un riesgo climático elevado (lo que conllevó más evaluaciones y una respuesta obligatorias) y el 36 %, moderado.
26. En lo que respecta a la calidad de los resultados, el 92 % de los 39 proyectos finalizados en 2019 recibió una puntuación de cuatro o más en relación con el medio ambiente y la gestión de los recursos naturales, superando ligeramente el objetivo de la FIDA11 del 90 %. Entretanto, en lo relativo a la adaptación al cambio climático, las calificaciones finales de 2019 superaron el objetivo del 85 % de forma más notable, ya que el 97 % de los proyectos recibió una calificación de cuatro o superior, lo que pone de manifiesto que, en general, las calificaciones de los resultados de la FIDA11 han empezado con buen pie.
27. Los resultados se han mejorado gracias a un conjunto de instrumentos en apoyo del diseño y la ejecución. Se ha utilizado el instrumento de medición de la adaptación al cambio climático para analizar el rendimiento potencial de

Situación de los compromisos para la FIDA11 en materia de medio ambiente y clima

Compromiso	Situación
Objetivos del COSOP	
Que en todos los COSOP de la FIDA11 se analicen las contribuciones determinadas a nivel nacional	Todos los nuevos COSOP comprenden un análisis de las contribuciones determinadas a nivel nacional
Objetivos de la fase de diseño	
Que se haga un seguimiento sistemático de la financiación para cuestiones relacionadas con el clima utilizando las metodologías de los bancos multilaterales de desarrollo (BMD).	Todos los nuevos diseños del FIDA seleccionados utilizan las metodologías de los BMD (adaptadas a los fines del Fondo)
Que el 25 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA se centre en el clima (USD 875 millones de USD 3 500 millones en la FIDA11).	Se considera que USD 568 millones (o el 34 %) del monto aprobado por el FIDA en 2019 se centran en el clima
Objetivos de la fase de finalización	
Que el 90 % de los proyectos reciba una puntuación superior a 4 en lo relativo al medio ambiente y la gestión de los recursos naturales (puntuaciones de los informes finales de proyecto)	El 91 % de los informes finales de proyecto recibió una puntuación superior a 4
Que el 85 % de los proyectos reciba una puntuación superior a 4 en lo relativo a la adaptación al cambio climático (puntuaciones de los informes finales de proyecto)	El 93 % de los informes finales de proyecto recibió una puntuación superior a 4

diferentes cultivos bajo los efectos del cambio climático en unas determinadas condiciones agroecológicas. El instrumento también respalda la integración cuantitativa de los riesgos relacionados con el clima en las inversiones y estrategias de desarrollo agrícola y rural, comprendidos los análisis económicos y financieros. Desde marzo de 2019, este instrumento se ha utilizado en el diseño de seis proyectos y la elaboración de cuatro estrategias en los países. Además, lo han utilizado muchos profesionales distintos de fuera del FIDA, como representantes públicos, líderes empresariales, grandes ONG internacionales y consultorías.

- 28. Se ha preparado un marco de adaptación para sintetizar las buenas prácticas y las enseñanzas extraídas de las medidas de adaptación, como la primera fase del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) del FIDA. El marco proporciona un enfoque claro y los pasos a seguir para ayudar a los equipos encargados del diseño de los proyectos a garantizar la adopción de prácticas de adaptación eficaces. Asimismo, agiliza y normaliza el proceso de evaluación y selección de las opciones de adaptación en los proyectos del FIDA, con miras a responder a los riesgos climáticos y sus repercusiones, determinados mediante los ESAC.
- 29. Actualmente, se está aplicando la herramienta de balance de carbono *ex-ante* en asociación con la FAO, a fin de generar estimaciones *a priori* del potencial de mitigación de 75 proyectos del FIDA.

Cuestiones de género

- 30. La visión para la FIDA11 en materia de igualdad de género y empoderamiento de la mujer se centra en aumentar el impacto de las inversiones estableciendo un nuevo objetivo para los proyectos transformadores en materia de género del 25 % en la fase de diseño. Hasta la fecha, ha logrado este objetivo el 32 % de los proyectos.
- 31. Se han organizado varios talleres (incluso con los organismos con sede en Roma) en los que se ha adoptado una misma forma de entender los enfoques transformadores en materia de género, a fin de elaborar una teoría del cambio que comprenda estos enfoques en el sector agrícola y rural.
- 32. A fin de incluir elementos clave del Índice de empoderamiento de la mujer en la agricultura, se han reforzado la perspectiva de género de los indicadores básicos del FIDA y los estudios de evaluación del impacto. Ello se ha logrado mediante la inclusión de indicadores básicos relacionados con el acceso al capital productivo y los servicios financieros y la pertenencia a grupos.
- 33. Para dar seguimiento o mejorar la integración de las cuestiones de género y los proyectos transformadores en este ámbito, se han elaborado listas de comprobación y modelos de planes de acción sobre género.

Situación de los compromisos para la FIDA11 en materia de cuestiones de género	
Compromiso	Situación
Objetivos de la fase de diseño	
Un 25 % de los proyectos contribuyen a transformar las relaciones de género.	Un 32 % de los proyectos validados contribuyen a transformar las relaciones de género.
Objetivos de la fase de finalización	
Que el 90 % de los proyectos en los que el tema se integre parcialmente obtenga una puntuación de cuatro o superior (RIDE)	El 88 % de los proyectos recibió una puntuación de cuatro o superior en la fase de finalización (RIDE 2019)
Que por lo menos el 60 % de los proyectos en los que el tema se integre totalmente obtenga una puntuación de cinco o superior (RIDE)	El 58 % de los proyectos recibió una puntuación de cinco o superior en la fase de finalización (informes finales de los proyectos de 2019)

Nutrición

34. Hasta la fecha, el 61 % de los proyectos diseñados en el marco de la FIDA11 tiene en cuenta la nutrición, mientras que todos los COSOP examinados incluyen consideraciones nutricionales. Ello ha sido posible gracias al refuerzo de la asistencia técnica y la capacidad en la fase de diseño mediante la capacitación, la orientación y los instrumentos oportunos. Los resultados en materia de nutrición han pasado de ser moderadamente insatisfactorios a moderadamente satisfactorios (tres proyectos o el 13 %), de moderadamente satisfactorios a satisfactorios (dos proyectos o el 9 %) y de moderadamente satisfactorios a moderadamente insatisfactorios (un proyecto o el 4 %).
35. El apoyo prestado a las operaciones se ha valido de orientaciones técnicas como las directrices relativas a las cadenas de valor que tienen en cuenta la nutrición. La ECG también ha elaborado guías prácticas sobre la incorporación de la nutrición (diseño y ejecución); un marco operacional para la prestación de apoyo a la agricultura que tiene en cuenta la nutrición utilizando especies marginadas e infrautilizadas, y la Guía Práctica sobre la Evaluación de las Necesidades de Comercialización y las Nuevas Oportunidades en las Cadenas de Valor de Especies Marginadas e Infrautilizadas.
36. En el FIDA, el SyE de las cuestiones relacionadas con la nutrición se ha renovado notablemente. Se han definido indicadores básicos sobre nutrición (dos relativos a los efectos directos y otro a los productos) y se han elaborado directrices sobre su funcionamiento. La integración de estos indicadores y directrices en las directrices de la División de Políticas y Resultados Operacionales y la División de Investigación y Evaluación del Impacto permitirá mejorar el seguimiento de los progresos y del impacto de los proyectos que tienen en cuenta la nutrición. Se han elaborado directrices para calcular los costos de las medidas que tienen en cuenta la nutrición, a fin de orientar a los encargados del diseño de los proyectos a la hora de presupuestar con exactitud las medidas nutricionales.

Situación de los compromisos para la FIDA11 en materia de nutrición

Compromiso	Situación
Objetivos de la fase de diseño	
Que el 50 % de los proyectos tenga en cuenta las cuestiones relacionadas con la juventud en la fase de diseño	Se han validado un 61 % de los proyectos como proyectos que tienen en cuenta la nutrición.

Juventud

37. Con vistas a seguir cumpliendo los objetivos en materia de juventud, en el Plan de Acción para los Jóvenes del Medio Rural se determina la necesidad de llevar a cabo una encuesta para establecer como punto de referencia la situación del FIDA con respecto a la incorporación de las cuestiones relacionadas con la juventud, lo cual permitiría sentar las bases de una metodología para definir la "sensibilidad hacia las cuestiones relacionadas con la juventud"²⁵ e integrar los asuntos

Situación de los compromisos para la FIDA11 en materia de juventud

Compromiso	Situación actual
Objetivos de los COSOP	
Que el 100 % de los COSOP y las notas sobre la estrategia en los países tenga en cuenta la nutrición	El 100 % de los COSOP y las notas sobre la estrategia en los países analizan la cuestión de la juventud

²⁵ En un proyecto que tiene en cuenta las cuestiones relacionadas con la juventud i) se describen, en el análisis del diseño del proyecto, la juventud y los desafíos y oportunidades que conlleva en función del contexto, con vistas a sentar las bases de ii) una estrategia de focalización que se centre explícitamente en los jóvenes, que establezca objetivos y actividades concretos con vistas a lograr un impacto en los ámbitos prioritarios, expresados como parte de la teoría del cambio, el enfoque y el marco de resultados del proyecto. Asimismo, se asignan los recursos necesarios para llevar a cabo estas actividades. Un proyecto centrado en la juventud se dirige principalmente a los jóvenes.

ligados al empleo juvenil en sus inversiones. En consecuencia, se realizó una evaluación rápida de los proyectos de la FIDA9, además de un exhaustivo estudio comparativo de una muestra de 52 proyectos de la misma reposición (casi el 60 % de los 89 proyectos se aprobó entre 2013 y 2015). Con miras a comparar los resultados preliminares de la FIDA9 con el diseño de proyectos más recientes, se seleccionó una muestra inicial de 43 proyectos de la FIDA10 (de los 83 aprobados entre 2016 y 2018), de los que, hasta el momento, se han analizado en profundidad 22. En el estudio de ambas muestras se utilizaron las iniciativas emprendidas para determinar las actividades relacionadas con la juventud en los proyectos del FIDA mediante el examen de los datos del programa Costab (en el caso de la FIDA9) y el de los componentes y los objetivos de los proyectos (en el caso de la FIDA10).

38. Hasta la fecha, en la FIDA11 el objetivo de que el 50 % de los proyectos tenga en cuenta las cuestiones relacionadas con la juventud en la fase de diseño se ha superado, ya que se considera que el 82 % de los proyectos tienen en cuenta este aspecto; todos los indicadores relativos al alcance de los proyectos se han desglosado por género y edad.
39. Se ha elaborado una nota sobre la ejecución de la juventud rural para ayudar a los profesionales a mejorar la ejecución de actividades que tienen en cuenta las cuestiones relacionadas con la juventud en los ciclos de los programas y en los proyectos del FIDA.

G. Fomento de la capacidad

40. La ECG ha lanzado una iniciativa encaminada a reforzar las capacidades del personal del FIDA, los consultores y los asociados en la ejecución sobre los temas transversales y los enfoques integrados. Se llevó a cabo una evaluación integrada de la capacidad entre los miembros del personal del FIDA y los asociados en la ejecución sobre los temas transversales (en julio de 2019) y se realizaron evaluaciones específicas a escala regional cuando fue necesario. Los resultados se han tenido en cuenta en la elaboración de una serie de actividades de fomento de la capacidad.
41. A lo largo del año, en la Sede y en todas las regiones se han puesto en marcha módulos de capacitación (en la Academia de Operaciones) y actividades de aprendizaje especializadas sobre la integración de los temas transversales y la aplicación de los procedimientos pertinentes (como los ESAC) y las directrices relativas a la focalización. Las actividades de capacitación tienen la finalidad de fomentar el entendimiento común de la definición de cada tema, de las consideraciones técnicas en todas las fases del ciclo de los proyectos y de las interrelaciones entre los temas, e introducir las mejores prácticas para integrarlas en las operaciones del FIDA. Estas actividades se adaptaron a las necesidades de las divisiones regionales. Por ejemplo, en el Foro Estratégico Regional de la región del Cercano Oriente y África del Norte, celebrado en Estambul entre los días 22 y 24 de octubre, el equipo encargado de las cuestiones de género organizó consultas sobre el terreno para examinar los planes de acción sobre género elaborados por siete equipos de proyecto que los habían planificado y diseñado, con vistas a contribuir a los compromisos contraídos en el marco de la FIDA11 en materia de género.
42. Se puso en marcha un taller sobre integración de los temas transversales con ocasión de las jornadas mundiales sobre operaciones. Más de 50 colegas del Departamento de Administración de Programas y del Departamento de Estrategia y Conocimientos, muchos de los cuales provenían de sus puestos sobre el terreno, participaron en esta actividad de capacitación dirigida a mejorar sus conocimientos en materia de integración en las operaciones del FIDA de los temas transversales, incluidos los relativos a los pueblos indígenas. En el taller se utilizaron varias estrategias de enseñanza atractivas, como la colaboración en estudios de casos

- reales. Se mantuvieron debates después de cada sesión para compartir ideas y experiencias. La interacción con el personal de la ECG permitió que los colegas de otras divisiones adquirieran nuevos conocimientos y aptitudes. Se dará seguimiento al taller mediante lo siguiente: i) un boletín informativo específico para compartir las mejores prácticas; ii) un centro de información, MainstreamingLab@ifad.org, en el que el personal podrá plantear cuestiones o formular preguntas sobre la integración de estos temas, y iii) seminarios web sobre cuestiones específicas.
43. En el primer trimestre de 2020, se programará²⁶ un curso integrado en línea sobre los temas transversales, incluido el de los pueblos indígenas. El curso consta de tres módulos y lleva ocho horas completarlo. En el primer módulo se tratan la orientación estratégica y la focalización, conceptos técnicos clave y enfoques para la integración de los temas. En el segundo módulo se aborda la integración de los temas transversales en los COSOP y el diseño de los proyectos. El tercero se dedica a la integración de los temas durante las fases de ejecución y seguimiento de los proyectos.
 44. La ECG organiza de forma periódica numerosas actividades de aprendizaje, como "Change Cinema", "Change Lectures" y "Change Webinars", así como otras más especializadas, como la celebrada en Madagascar, sobre la integración de los temas transversales en las operaciones.
 45. La ECG organiza seminarios web para facilitar el aprendizaje interactivo sobre temas específicos, como la agroecología, donde expertos externos intercambian conocimientos y experiencias con los equipos del FIDA.
 46. Tanto en las regiones como en la Sede, se han llevado a cabo numerosas actividades de capacitación para el personal del FIDA sobre las metodologías que se emplean en los BMD para hacer un seguimiento de la financiación destinada a la adaptación al cambio climático y a la mitigación de sus efectos. Además, los especialistas regionales en cuestiones climáticas recibieron capacitación sobre la utilización del programa Excel para hacer un seguimiento de la financiación relacionada con el clima, con vistas a preparar las primeras estimaciones de la financiación de este tipo que se destina a los proyectos de sus regiones. Posteriormente, la División de Políticas y Resultados Operacionales (OPR) valida estas estimaciones para garantizar la coherencia y la calidad en toda la institución.
 47. La OPR también ha dirigido numerosas actividades de capacitación sobre la aplicación de los ESAC en el diseño y la ejecución de los COSOP y el diseño de los proyectos, tanto en la Sede como en los retiros regionales, la Academia de Operaciones y los talleres.
 48. Se ha fortalecido la capacidad de las instituciones asociadas del FIDA, Gobiernos, unidades de ejecución de proyectos y consultores a través de actividades de capacitación, seminarios web, apoyo técnico remoto y actividades de aprendizaje en varios temas (por ejemplo, los indicadores de seguimiento e impacto que tienen en cuenta las cuestiones de género, la agroecología, los medios de vida y el análisis basado en el género o la integración de los enfoques que tengan en cuenta las cuestiones de género y la nutrición en los proyectos respaldados por el FIDA) y en enfoques transformadores, como las metodologías basadas en los hogares.
 49. El FIDA también colaboró con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) acogiendo un curso de capacitación para cuatro oficiales especialistas en igualdad de género sobre el tema del empleo digno en la Academia sobre el Desarrollo Rural de la OIT, en Turín.
 50. También se prestó capacitación a cuatro miembros del personal en la Universidad de Wageningen en materia de agricultura que tiene en cuenta la nutrición.

²⁶ Aunque inicialmente el curso estará disponible en inglés, se traducirá a los idiomas oficiales del FIDA.

H. Gestión de los conocimientos y difusión

51. Las publicaciones principales como el "Informe sobre el desarrollo rural", la serie "Ventajas competitivas"²⁷, las guías prácticas²⁸, el "Informe sobre la Acción Climática", "Recetas para el Cambio", los vídeos y blogs de expertos, los ensayos fotográficos y una nueva serie de podcasts titulada "Farms. Food. Future." disponible en inglés, francés y español han permitido generar y compartir los conocimientos relativos a los resultados y los enfoques acertados en relación con los temas transversales y los vínculos entre ellos.
52. Los productos de conocimiento tratan de tener en cuenta las lecciones aprendidas en las intervenciones financiadas por el FIDA para aplicarlas en los proyectos futuros, así como en el diálogo sobre políticas. Un ejemplo de ello es la publicación conjunta con la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales sobre la adaptación con efectos transformadores en materia de género.
53. En los estudios comparativos como el publicado en 2019 sobre las metodologías basadas en los hogares utilizadas en la cartera del FIDA, se analizan los beneficios y las dificultades de introducir estas metodologías de forma sistemática en las operaciones. En uno de estos estudios se revela que 51 proyectos en curso (casi una cuarta parte de la cartera total de préstamos) comprende algunas actividades relacionadas con las metodologías basadas en los hogares. El FIDA también ha puesto en marcha una iniciativa de cuatro años de duración y financiada con donaciones, dirigida a reproducir a mayor escala nuevas metodologías basadas en los hogares.
54. Además, se han realizado varios estudios para ampliar los conocimientos del FIDA sobre la incorporación de los temas transversales. En uno de ellos, que se llevó a cabo en el Sahel, se determinó la posibilidad de que el FIDA respaldara las inversiones que tienen en cuenta la nutrición, con vistas a contribuir a la estrategia de la División de África Occidental y Central en el Sahel.
55. Las redes temáticas, como la impresionante Red de Género integrada por 1 500 miembros, trabajan en diferentes ámbitos para compartir conocimientos y mejores prácticas, así como para debatir sobre los desafíos. Por lo menos 300 participantes de la Red de Género son del FIDA (de la Sede y las oficinas en los países); 180 son expertos en cuestiones de género e inclusión social; 1 000 son asociados externos especialistas en cuestiones de género (organizaciones de las Naciones Unidas, el Grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales, instituciones académicas o profesionales del desarrollo) y 338 son miembros del personal de los proyectos y asociados en la ejecución que participan en actividades relacionadas con las cuestiones de género).
56. Se organizan actos de entrega de premios sobre cuestiones de género para reconocer y compartir buenas prácticas y actividades que han tenido efectos transformadores en este ámbito.

I. Actuación normativa y asociaciones

57. Consciente de que para aplicar a mayor escala los enfoques transformadores, no solo es necesario financiar los proyectos, sino también participar en la elaboración de políticas y establecer asociaciones, el FIDA es la institución que organiza más plataformas mundiales, como el Foro Campesino y el Foro de los Pueblos Indígenas.

²⁷ En las dos nuevas series de "Ventajas competitivas", la de América Latina y el Caribe y la de África Occidental y Central, se analizan y comparten enfoques acertados y los resultados de la integración de los temas transversales en las respectivas regiones.

²⁸ La mayor parte de las guías prácticas relativas a los temas transversales están disponibles en los idiomas oficiales del FIDA.

58. La cuarta reunión mundial del Foro de los Pueblos Indígenas, celebrada en febrero de 2019, se centró en la importancia que tiene para los organismos de desarrollo y los Gobiernos la colaboración con los pueblos indígenas en la elaboración de políticas e iniciativas relacionadas con el cambio climático. En dicha reunión también se reconoció la necesidad de reforzar los conocimientos, las tecnologías y las prácticas de los pueblos indígenas en sus esfuerzos por hacer frente al cambio climático.
59. El FIDA dirige las principales comunidades de práctica y plataformas internacionales (como el Movimiento para el Fomento de la Nutrición o el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA)) y los principales actos internacionales (como la Cumbre sobre el Clima, la Conferencia de las Partes de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación o la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático) o bien contribuye a ellos. A continuación se destacan algunas de las principales contribuciones.

Medio ambiente y clima

60. Alianzas para las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional. Con vistas a ayudar activamente a los países a realizar o revisar sus contribuciones en el ámbito del diálogo sobre políticas y la asistencia técnica, en 2019 el FIDA ingresó en la Alianza para las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional. Esta Alianza es una red de países y de las principales instituciones internacionales y actores no estatales que permite a los países en desarrollo solicitar apoyo en ámbitos prioritarios. Las solicitudes se asignan a los asociados en la ejecución adecuados y se coordinan con ellos. En el marco de la Alianza para las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional y su nuevo conjunto de medidas encaminadas a potenciar la acción por el clima, el FIDA se encuentra en la fase inicial de un proyecto titulado "Apoyo a la Alianza para las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional para aportar conocimientos específicos sobre el sector de la agricultura, la silvicultura y otros usos de la tierra". Con la financiación concedida mediante el mecanismo de prestación de asistencia técnica de la segunda fase del ASAP, ocho países clientes del FIDA recibirán apoyo para poner en práctica las prioridades existentes en materia de clima en el ámbito del desarrollo agrícola y rural, y establecer otras nuevas. El FIDA también sigue colaborando con el Grupo de Trabajo Temático sobre Agricultura, Seguridad Alimentaria y Uso de la Tierra, una red entre iguales, dirigida por los países y facilitada por la FAO, en particular en lo relativo a la financiación de la acción por el clima en apoyo de los grupos vulnerables del sector agrícola.
61. En la actualidad, se están manteniendo 17 diálogos sobre políticas sobre la integración del cambio climático a las actividades de desarrollo rural a través del ASAP.
62. El enfoque del FIDA en materia de sostenibilidad ambiental y resiliencia climática también trata de llegar a los encargados de formular las políticas y las instancias decisorias, los actores del mercado, los grupos de usuarios de recursos y las instituciones que determinan el contexto en el que vive y trabaja la población rural. En el diálogo internacional sobre políticas, el FIDA trata de aumentar la concienciación con respecto a los efectos que tienen los sistemas alimentarios mundiales en la población pobre del medio rural y los pequeños agricultores. Lo hace a través de actividades de comunicación y difusión y de la participación en los principales foros internacionales como la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación, la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, las Cumbres sobre el Clima, etc.

Cuestiones de género

63. El FIDA es mundialmente conocido por su defensa de las mujeres pobres del medio rural en el ámbito del sistema de las Naciones Unidas, entre las instituciones financieras internacionales y en la comunidad de donantes.
64. El Fondo contribuye activamente a una serie de foros internacionales y campañas mundiales con las Naciones Unidas (Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer); la Red sobre la Igualdad de Género del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos; la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura; la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); el Programa Mundial de Alimentos (PMA), y ONU-Mujeres. Asimismo, desde 2012 ha venido colaborando con la FAO y ONU-Mujeres para poner en marcha un programa conjunto en favor del empoderamiento económico de las mujeres del medio rural. El FIDA es un miembro destacado de la Red Interinstitucional sobre la Mujer y la Igualdad entre los Géneros y su Grupo de Trabajo sobre las Mujeres y las Niñas del Medio Rural.
65. El FIDA participa en foros internacionales y regionales como el 46.º período de sesiones del CSA, el Día Internacional de las Mujeres Rurales, el Día Internacional de la Mujer, la 64.ª reunión de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, Beijing +25, etc.

Nutrición

66. El FIDA participa en actos de alto nivel, representado por el Presidente, el Vicepresidente y los funcionarios superiores. Entre estos actos cabe citar: el Foro para una Revolución Verde en África, la Asamblea General de las Naciones Unidas, el Foro EAT en Suecia, la séptima Conferencia Internacional de Tokio sobre el Desarrollo de África, Nutrición para el Crecimiento, Terra Madre y los Diálogos sobre Sistemas de Alimentación (Food Systems Dialogues). El FIDA también participa habitualmente en varias plataformas e iniciativas sobre nutrición.
67. Asimismo, ha desempeñado una función importante como mediador en los debates sobre la fusión entre las secretarías del Comité Permanente de Nutrición del Sistema de las Naciones Unidas (UNSCN) y de las Naciones Unidas, con objeto de mejorar la coordinación y la armonización en el seno de las Naciones Unidas en materia de nutrición y la coherencia con la reforma de las Naciones Unidas. Ello fue posible gracias a la intervención del Vicepresidente, que presidía el UNSCN, y a la participación del FIDA en los debates del comité directivo.
68. El FIDA forma parte del comité directivo de la Iniciativa de seguridad alimentaria y nutricional en África, en el que proporciona orientación estratégica.
69. Asimismo, el Fondo ha contribuido a la elaboración de las directrices voluntarias del CSA mediante las aportaciones realizadas en la reunión del Grupo de Trabajo de Composición Abierta y a las consultas en línea y en las regiones (el FIDA estuvo representado por la División de Asia y el Pacífico y la División de América Latina y el Caribe). El Fondo está colaborando con los organismos con sede en Roma (OSR) en varios frentes, como el curso en línea sobre fomento de las cadenas de valor alimentarias sostenibles, dirigido por la FAO, y el Grupo de Trabajo sobre la Diversidad Alimentaria Mínima en Mujeres. Asimismo, está trabajando con el PMA para analizar las carencias de nutrientes en varios países y ayudar a preparar varios productos de conocimiento sobre nutrición.
70. El equipo de nutrición ha participado en varios informes y procesos mundiales. Entre ellos, el informe de la FAO titulado *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo* (con aportaciones de los equipos encargados de otros temas transversales) y el compromiso con el Decenio de Acción sobre la Nutrición de las Naciones Unidas, que se incluyó en el informe de la UNSCN para el Consejo Económico y Social.

71. El FIDA participa en los diálogos nacionales sobre políticas, con vistas a crear un entorno favorable para la agricultura que tiene en cuenta la nutrición en función de las necesidades de los países. Durante el análisis nutricional realizado en la fase de diseño y en estudios de antecedentes, se detectaron deficiencias relativas a la nutrición en el ámbito de las políticas en varios COSOP y proyectos. Las deficiencias detectadas determinan el programa de conocimientos y de difusión sobre nutrición.

Juventud

72. Tal como se indica en el Plan de Acción para los Jóvenes del Medio Rural, el FIDA tiene poca experiencia en determinadas cuestiones relacionadas con la juventud (como el trabajo infantil, el empleo digno, etc.). Por consiguiente, será importante buscar y formalizar acuerdos de colaboración con los OSR, otras instituciones financieras internacionales y organizaciones no gubernamentales (ONG).
73. En 2019, se hizo una relación de asociaciones y, en este sentido, el FIDA está estudiando la mejor forma de reforzar sus operaciones en el ámbito de la juventud con los asociados existentes y otros nuevos. Los asociados pueden ser redes y personas pertenecientes a ONG, Gobiernos, instituciones de desarrollo y de ayuda, organizaciones de las Naciones Unidas y actores del sector privado. Esta tarea permite resaltar los ámbitos de intervención común.
74. A pesar de que el FIDA ya ha colaborado con la OIT en materia de empleo digno, también se está centrando en la cuestión del trabajo infantil en el marco de la Alianza Internacional de Cooperación sobre el Trabajo Infantil en la Agricultura. En este sentido, el FIDA también está analizando la posibilidad de integrar la cuestión del trabajo infantil en sus operaciones en dos países: Malawi y Samoa.
75. Si bien el Consejo Asesor de la Juventud del Medio Rural fue un producto del Plan de Acción para los Jóvenes del Medio Rural, el FIDA está estudiando la posibilidad de elaborar un mecanismo para establecer un diálogo con los jóvenes del medio rural que podría adoptar la forma de un consejo, una red, una plataforma, etc. Con vistas a elaborar dichos mecanismos, el Fondo ha organizado cinco consultas regionales con jóvenes del medio rural con objeto de recabar sus puntos de vista a este respecto. Sobre la base de estos talleres, se presentará un documento expositivo a la Junta para que lo estudie y lo someta a debate en un seminario oficioso con la Junta Ejecutiva en el primer trimestre de 2020. Con sujeción al examen de la Junta, se prevé que el consejo o mecanismo se pondrá en marcha en 2020.
76. Durante las consultas con los jóvenes del medio rural mencionadas anteriormente, se hicieron progresos en la promoción de la campaña de comunicación "Our Future is Here", que ha aumentado la visibilidad del FIDA en todo el mundo. La campaña, impulsada por la Defensora del FIDA y coreógrafa Sherrie Silver y el músico Sr. Eazi, ha llegado a millones de telespectadores en todo el mundo. Los jóvenes participantes grabaron mensajes de vídeo dirigidos a los encargados mundiales y regionales de formular políticas, e hicieron sus aportaciones al desafío #danceforchange en la plataforma móvil para compartir vídeos, Tik Tok.
77. Los jóvenes también estarán representados durante el Consejo de Gobernadores de 2020, uno de cuyos temas principales será la juventud. Se han seleccionado tres jóvenes de las regiones de Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe y África Oriental y Meridional para que participen en un acto paralelo titulado "Creación de empleo para los jóvenes del medio rural: Oportunidades en las agroempresas". Los preparativos para este acto finalizarán en enero de 2020.

J. Movilización y seguimiento de recursos y rendición de cuentas profesional

78. Cada plan de acción tiene la finalidad de garantizar que se disponga de los recursos necesarios para lograr sus respectivos compromisos y objetivos.

Grupo de inclusión social

79. Los equipos encargados de la inclusión social (género, juventud, nutrición y pueblos indígenas) han trabajado con la División de Participación Activa, Asociaciones y Movilización de Recursos a Nivel Mundial, a fin de elaborar una estrategia de movilización de recursos. Más concretamente:

Nutrición

80. Hasta la fecha, se han movilizado recursos de la segunda fase del ASAP para ayudar a establecer un vínculo entre la nutrición y el clima en las inversiones y los debates del FIDA, y se han hecho presentaciones con los siguientes Estados Miembros: Estados Unidos de América, Noruega y Suecia.
81. Noruega aportó recursos complementarios por valor de USD 6,5 millones aproximadamente para prestar apoyo técnico durante la ejecución.
82. El equipo también elaboró su informe final para el Canadá sobre el generoso apoyo prestado por medio de fondos complementarios durante el período comprendido entre 2014 y 2019.

Juventud

83. El equipo dedicado a los jóvenes ha dirigido la elaboración de un proyecto financiado con donaciones para poner a prueba un nuevo enfoque de incubación de agnegocios a fin de mejorar el empleo juvenil en el medio rural. Este proyecto adopta un enfoque específico según el contexto centrándose en distintas formas de aumentar el empleo juvenil en los sectores agrícolas y no agrícolas con la finalidad de crear 21 000 puestos de trabajo para personas jóvenes en los próximos cinco años en África. En consecuencia, el Fondo ha creado un mecanismo mundial y regional de concesión de donaciones por valor de USD 3,5 millones y ha asegurado EUR 10 millones de donantes bilaterales (Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo del Gobierno Federal alemán). Además, se ha obtenido una cofinanciación por valor de USD 3,5 millones con la Fundación Visa. Actualmente se están utilizando otras dos nuevas donaciones para movilizar las inversiones de la diáspora en el empleo juvenil. Se incluirán como investigadores en los proyectos del FIDA estudiantes de los países de las Listas B y C.

Cuestiones de género

84. En el seno de la Oficina de Estrategia Presupuestaria, el sistema de seguimiento de los recursos indica que en la actualidad el 9 % de los costos totales de personal corresponden a actividades relacionadas con las cuestiones de género.
85. El año 2018 constituyó el punto de referencia para el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) 2.0²⁹ (2018-2019), en el que se revisaron varios indicadores y se añadieron otros. En el informe de 2018 del ONU-SWAP se señaló la necesidad de seguir trabajando en la estructura interna del FIDA para respaldar la promoción de la igualdad de género y la movilización de recursos financieros para actividades relacionadas con las cuestiones de género.
86. A este propósito, deberían tenerse en cuenta los siguientes aspectos:
- Se ha nombrado un defensor de las cuestiones de género en representación del personal directivo superior.

²⁹ Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.

- La elaboración del informe de 2019 del ONU-SWAP ha comenzado y comprende un examen por homólogos entre los OSR.
- La colaboración con la División de Comunicaciones del FIDA garantiza que las consideraciones de género se incorporen a los documentos y las comunicaciones institucionales y en su actuación a escala mundial.

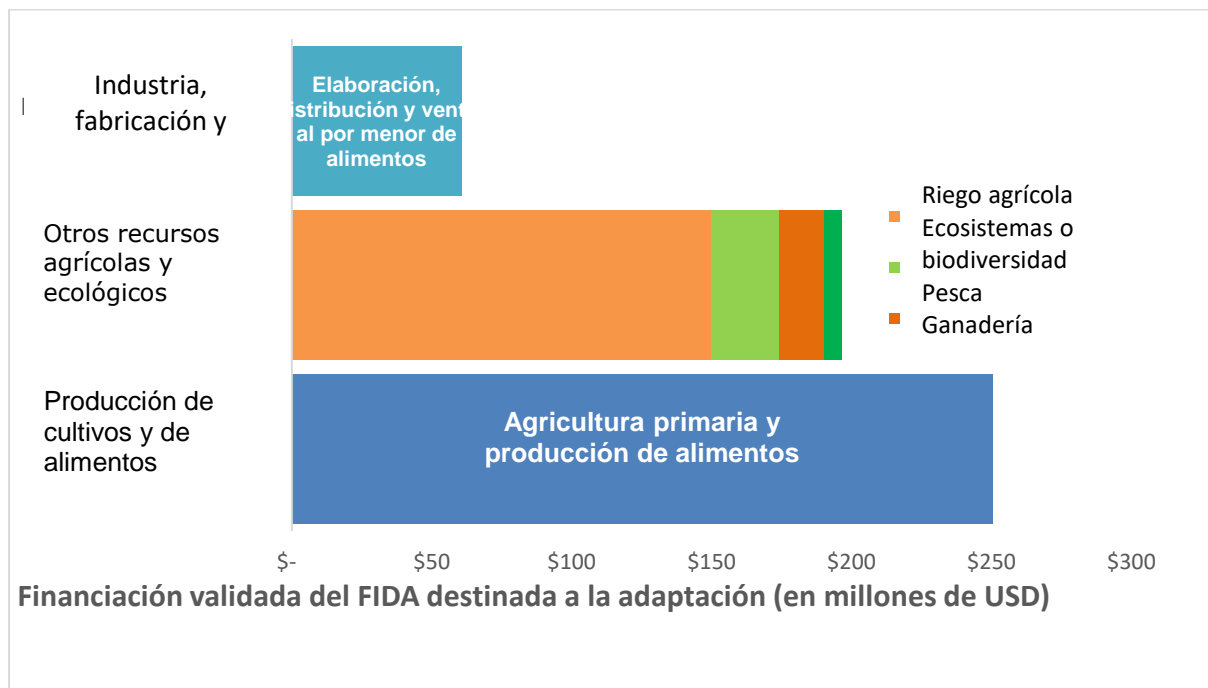
Medio ambiente y clima

87. El FIDA se ha comprometido a movilizar USD 500 millones en financiación complementaria para el clima y el medio ambiente de aquí a 2025 (con un mínimo de USD 200 millones en la FIDA11). Para lograrlo, la nueva Estrategia del FIDA sobre el Medio Ambiente y el Cambio Climático propone la movilización de recursos complementarios de los fondos mundiales para el clima y el medio ambiente como el Fondo Verde para el Clima; el FMAM; el Fondo Especial para el Cambio Climático, administrado por el FMAM; el Fondo para los Países Menos Adelantados y el Fondo de Adaptación. Hasta ahora
- se han movilizado USD 45,7 millones en concepto de financiación complementaria de fondos para el clima y el medio ambiente y se han asegurado otros USD 44 millones en forma de contribuciones complementarias no sujetas a restricciones de los gobiernos de Alemania, Suecia y Suiza, a fin de incorporar el cambio climático en la cartera de proyectos de la FIDA11.
 - El primer proyecto del FIDA con el Fondo Verde para el Clima, "Fomento de la Resiliencia en las Zonas Rurales de Belice", fue aprobado por la Junta de este en febrero de 2019 con un presupuesto total de USD 8 millones. La complementación del préstamo del FIDA, destinado al desarrollo productivo, con un préstamo y una donación del Fondo Verde para el Clima que promueven el aumento de la resiliencia y abordan directamente las amenazas del cambio climático, ha alentado a Belice a cambiar notablemente la vía de desarrollo para los pequeños productores rurales. La Junta del Fondo Verde para el Clima aprobó el segundo proyecto del FIDA con el Fondo, "Financiación Verde Inclusiva para que la Agricultura en Pequeña Escala sea Resiliente al Cambio Climático y con Bajas Emisiones", que se ejecutará en el Níger en noviembre con un presupuesto de USD 10 millones. Se han movilizado otros recursos a través del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (USD 5 millones) y el Fondo de Adaptación (USD 20,5 millones).
 - Se han validado inversiones del programa de préstamos y donaciones del FIDA de 2019 por valor de USD 568 millones como financiación destinada a la adaptación al cambio climático y a la mitigación de sus efectos, según los cálculos realizados con las metodologías de los BMD. El 34 % del total de las inversiones del FIDA de 2019 se consideran financiación relacionada con el clima, lo que supone un inicio prometedor para lograr el compromiso general de la FIDA11 (el 25 % del programa de préstamos y donaciones del FIDA o USD 875 millones). En el gráfico 4 se muestra la distribución de la financiación del FIDA dirigida a la adaptación al cambio climático (USD 507,4 millones), desglosada por sector y subsector de los BMD. En el gráfico 5 se muestra la financiación destinada a la mitigación de los efectos del cambio climático (USD 60,7 millones), desglosada por categoría y subcategoría de los BMD.
88. De los 38 proyectos del FIDA aprobados en 2019, solo uno no incluye financiación destinada a la adaptación al cambio climático. En el gráfico 4 se presenta la financiación destinada a la adaptación al cambio climático, desglosada por sector y subsector, según la metodología empleada por los BMD, para dar seguimiento a este tipo de financiación. En 2019, la mayor parte de la financiación del FIDA destinada a la adaptación al cambio climático se empleó para respaldar a los sectores agrícola y alimentario (USD 250 millones) por medio de una serie de

actividades, como el fomento de la capacidad en materia de prácticas agrícolas climáticamente inteligentes y apropiadas a escala local y la utilización de variedades de semillas adaptadas. El segundo mayor ámbito de inversión fue el de "Otros recursos agrícolas y ecológicos" (USD 196 millones), ya que buena parte (USD 150 millones) se destinó al subsector del riego agrícola. Los ámbitos de los ecosistemas y la biodiversidad (USD 24 millones), la pesca (USD 16 millones) y la producción ganadera (USD 6 millones) representaron una menor proporción de las inversiones. Las inversiones en la industria, la fabricación y el comercio (USD 61 millones) se centraron en la elaboración, distribución y venta al por menor de alimentos.

Gráfico 4

Financiación destinada a la adaptación al cambio climático, desglosada por sector y subsector de los BMD



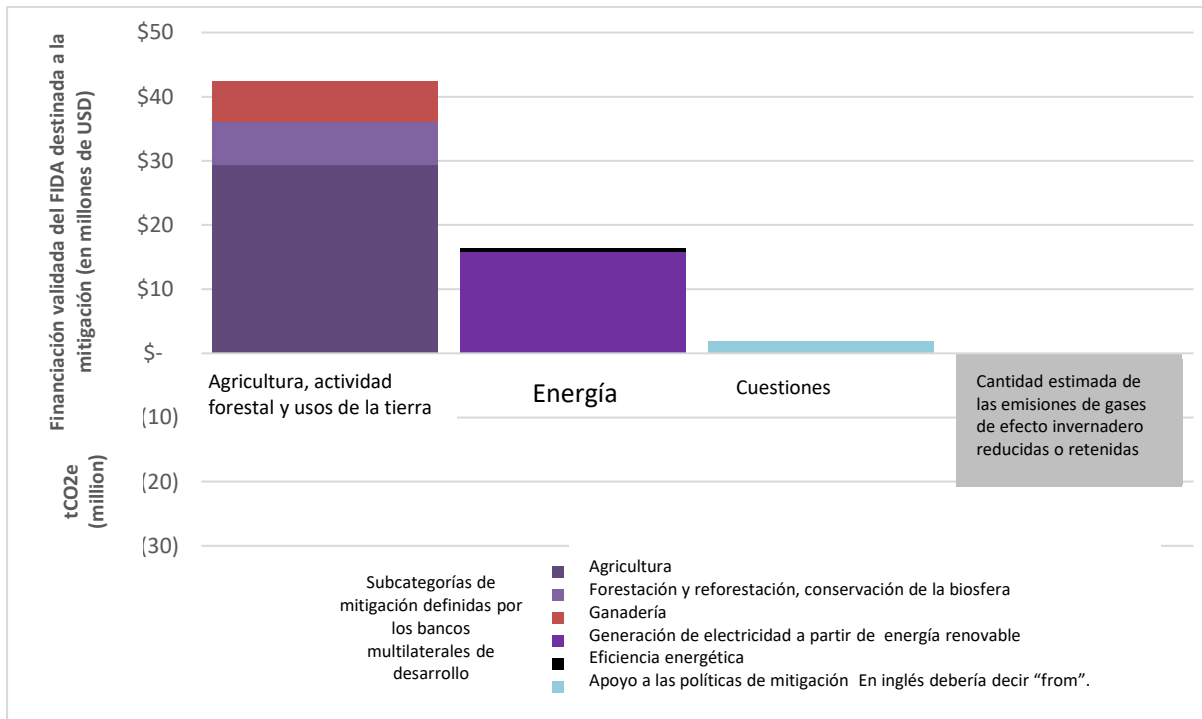
89. Seis proyectos del FIDA aprobados en 2019 incluyen financiación para la mitigación del cambio climático³⁰. En el gráfico 5 se presenta la financiación para la mitigación del cambio climático, de acuerdo con las categorías y subcategorías de la metodología empleada por los BMD para dar seguimiento a este tipo de financiación. La mayor parte de la inversión del FIDA en mitigación del cambio climático se destinó al sector de la agricultura, la silvicultura y otros usos de la tierra (USD 42 millones); la agricultura (producción de cultivos, para los fines de los BMD) recibió USD 29 millones del total (concretamente a través de las actividades de mitigación que cumplieran los requisitos de utilizar poca energía en los procesos agrícolas y de las prácticas y tecnologías que permitían reducir las emisiones de gases distintos del dióxido de carbono). Las subcategorías de forestación, reforestación y conservación de la biosfera (USD 7 millones) y la ganadería (USD 6 millones) recibieron montos menores. El segundo mayor ámbito de inversión del FIDA en materia de mitigación del cambio climático fue el energético (USD 16 millones en total), ya que la generación de electricidad a partir de energía renovable (concretamente, de biogás y energía solar) recibió la notable cantidad de USD 15,9 millones del total. El apoyo a las políticas

³⁰ El FIDA solo cuenta la financiación destinada a la mitigación del cambio climático en proyectos que incluyen una evaluación *ex-ante* de las emisiones de gases de efecto invernadero que permita establecer el potencial de reducción de las emisiones de la inversión. Toda inversión destinada a la adaptación al cambio climático con capacidad de generar beneficios paralelos de la mitigación que no se cuantifiquen se considerará como financiación para la adaptación, aunque se señale su capacidad de generar dichos beneficios. Durante la ejecución, es posible que, en el marco de un proyecto, se deseen obtener y cuantificar estos beneficios paralelos.

nacionales, subnacionales y locales que promueven medidas de mitigación ascendió a USD 2 millones. Según los análisis agregados de EX-ACT, se estima que los proyectos del FIDA que incluyen financiación para la mitigación pueden reducir las emisiones de gases de efecto invernadero hasta 20,7 millones de toneladas métricas de equivalentes de dióxido de carbono (tCO₂e) en total.

Gráfico 5

Financiación del FIDA destinada a la mitigación del cambio climático, desglosada por categoría y subcategoría de los BMD



Situación de los compromisos asumidos en el marco de la FIDA11

	<i>Compromiso</i>	<i>Medida objeto de seguimiento</i>	<i>Tipo de medida</i>	<i>Fecha fijada para la finalización</i>	<i>Situación de la medida</i>
Movilización de recursos	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 contribuciones a la reposición y contribuciones en compensación por la aplicación del Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD).	Mejora de la estructura financiera	31/12/2021	En curso - El mecanismo de compensación por la aplicación del MSD se aprobó en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de diciembre de 2019.
		2. Presentar a la Junta Ejecutiva propuestas de préstamos de asociados en condiciones favorables (PACF) y empréstitos soberanos.	Mejora de la estructura financiera	31/12/2021	En curso - Se concretaron dos PACF (Francia e India) y se están estudiando empréstitos soberanos adicionales.
		3. Ejecutar las medidas acordadas en la hoja de ruta de la estrategia financiera del FIDA.	Mejora de la estructura financiera	11/12/2020	En curso - Se han adoptado una serie de medidas, en particular con respecto al proceso de obtención de una calificación crediticia en el futuro. También se culminó un examen de riesgos independiente exhaustivo.
		4. Hacer un análisis y elaborar un plan de acción para aumentar la movilización de recursos por parte del FIDA.	Mejora de la estructura financiera	30/12/2019	Concluida - Se elaboró internamente un plan de acción que se envió al personal directivo superior. Se ha elaborado un plan de acción con fines más concretos como parte de la Consulta sobre la FIDA12.
Movilización de recursos	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.	5. Efectuar un análisis de la cofinanciación y elaborar un plan de acción que permita alcanzar como objetivo una tasa de cofinanciación de 1:1,4 (1:0,6 de cofinanciación internacional y 1:0,8 de cofinanciación nacional); definir diferentes formas de cofinanciación y las metodologías de cálculo, incluida la que se usará para cuantificar las contribuciones en especie; intensificar el seguimiento y la presentación de informes sobre cofinanciación desglosando los datos por fuente y categoría de país, y medir mejor la capacidad del FIDA para atraer inversión privada.	Mejora de las estrategias institucionales	30/12/2019	Concluida - En el 125.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva se presentó la estrategia de cofinanciación y el correspondiente plan de acción conexo (EB 2018/125/R.9).
		6. Actualizar la estrategia del FIDA de actuación en relación con el sector privado y mejorar los instrumentos que se utilizan para colaborar con el sector privado y las fundaciones, incluida la creación del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores (SIF).	Mejora de las estrategias institucionales	30/12/2019	Concluida - En el 127.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva se aprobó la Estrategia actualizada para la Colaboración con el Sector Privado (EB 2019/127/R.3). También comenzó a funcionar el Fondo ABC.
Asignación de recursos	2.1 Optimizar la asignación de recursos en el nivel macro, con objeto de asegurar que	7. Seleccionar aproximadamente a 80 países que recibirán asignaciones mediante el Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) durante la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11)	Mejora de los procesos institucionales	29/09/2018	Concluida - Al principio del ciclo de la FIDA11 se alcanzaron los objetivos establecidos con respecto a la asignación de recursos básicos para los

	<p>el 90 % de las contribuciones destinadas a la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) se asignan a países de ingreso mediano bajo, 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.</p>	<p>sobre la base de los criterios acordados para la selección de los países y la fórmula revisada del PBAS.</p> <p>8. Presentar a la Junta Ejecutiva un marco de transición.</p>	<p>Mejora de las estrategias institucionales</p>	<p>30/12/2018</p>	<p>recursos iniciales asignados. Al comienzo del ciclo se incluyeron 80 países.</p> <p>Concluida - Tras la conformación del Grupo de Trabajo sobre el Marco de Transición, la Junta Ejecutiva en su 125.º período de sesiones aprobó un marco de transición.</p>
	<p>2.2 Prestar una mayor atención a las personas más pobres y vulnerables de cada país.</p>	<p>9. Revisar las directrices operacionales del FIDA sobre focalización, en particular con respecto a los jóvenes, garantizando enfoques diferenciados adecuados para las mujeres y los hombres jóvenes, y estudiar cuál es la mejor manera de garantizar la inclusión y atender las necesidades de personas con discapacidad, de conformidad con la agenda de los ODS de "que nadie se quede atrás".</p> <p>10. Preparar un informe donde se analice el vínculo entre las personas con discapacidad y las intervenciones del FIDA.</p> <p>11. Presentar una propuesta para desglosar los datos sobre personas con discapacidad en los proyectos del FIDA que se haya puesto a prueba de manera piloto en al menos cinco proyectos, teniendo en cuenta los métodos utilizados por el Grupo de Washington sobre Estadísticas de la Discapacidad (Naciones Unidas), tales como el método de cuestionario corto sobre discapacidad.</p>	<p>Mejora de los procesos institucionales</p> <p>Mejora de la presentación de informes</p> <p>Mejora de la presentación de informes</p>	<p>29/06/2019</p> <p>30/03/2019</p> <p>29/06/2020</p>	<p>Concluida - Las directrices sobre focalización revisadas se presentaron en el 127.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva (EB 2019/128/R.6/Rev.1).</p> <p>Concluida. Se registró un leve retraso pero el objetivo se logró dentro de 2019: la presentación del informe estaba prevista inicialmente para el 126.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva pero se presentó en el 128.º período de sesiones.</p> <p>En curso.</p>
<p>Utilización de recursos</p>	<p>3.1 Aumentar la capacidad de prestar mayor atención a las condiciones externas y avanzar en el proceso de descentralización del FIDA.</p>	<p>12. Presentar a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre la aceleración de la descentralización del FIDA.</p> <p>13. Mejorar la accesibilidad de las oficinas del FIDA en los países a los sistemas institucionales de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), incluidas las funciones financieras y los módulos de recursos humanos de PeopleSoft.</p>	<p>Mejora de las estrategias institucionales</p> <p>Mejora de los procesos institucionales</p>	<p>29/06/2018</p> <p>30/12/2019</p>	<p>Concluida - En el 126.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva se presentó información actualizada sobre el proceso de descentralización (EB 2019/126/R.40).</p> <p>El trabajo técnico ha concluido, pero la tarea de reforzar el apoyo en materia de TIC es un proceso continuo.</p>

	14. Revisar el Marco de Delegación de Facultades.	Mejora de los procesos institucionales	29/06/2019	Concluida - El Marco de Delegación de Facultades revisado se dio a conocer por medio del boletín del Presidente en mayo de 2019 y las directrices que lo acompañan se publicaron en noviembre de 2019.
	15. Establecer procedimientos modificados de supervisión y apoyo a la ejecución.	Mejora de los procesos institucionales	30/12/2019	Concluida - Los procedimientos ya se han elaborado y establecido.
3.2 Hacer un uso más específico, flexible y ágil de los recursos, considerando al mismo tiempo los riesgos apropiados.	16. Modificar el proceso de examen y autorización de las operaciones con objeto de hacerlo más ágil, que permitirá hacer un seguimiento rápido de los diseños apoyados en datos empíricos y los proyectos de bajo riesgo.	Mejora de los procesos institucionales	30/03/2019	Concluida - Por medio del boletín del Presidente se estableció un nuevo proceso de diseño de proyectos.
	17. Formular una política de reestructuración de proyectos y procedimientos correspondientes, en consonancia con el concepto que se introduce en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA y el documento que contiene el modelo operacional.	Mejora de los instrumentos operacionales	30/12/2018	Concluida - Se elaboró la Política del FIDA de Reestructuración de Proyectos que fue aprobada por la Junta Ejecutiva en su 125.º período de sesiones (EB 2018/125/R.37/Rev.1).
	18. Aplicar el plan de acción sobre desembolsos.	Mejora de las estrategias institucionales	31/12/2018	Concluida - Se han aplicado las medidas contenidas en el plan de acción sobre desembolsos, entre ellas, reforzar la atención a las adquisiciones y contrataciones.
	19. Preparar una actualización sobre cuestiones relacionadas con la gestión del riesgo institucional, que preste particular atención al riesgo país, el riesgo operacional, el riesgo financiero, el estado de preparación para la toma de empréstitos de mercado y la descentralización.	Mejora de la presentación de informes	30/12/2018	Concluida - Periódicamente se presenta información actualizada sobre la gestión del riesgo institucional al Comité de Auditoría, y también se ha presentado a la Junta en varios períodos de sesiones. Se continúa trabajando en el fortalecimiento de la función de gestión del riesgo institucional en el Fondo.
3.3 Incorporación sistemática de los temas transversales principales sobre nutrición, cuestiones de género, jóvenes y clima.	20. Presentar a la Junta Ejecutiva un plan de acción para la incorporación sistemática de las cuestiones relacionadas con los jóvenes, incluida una atención especial al empleo de los jóvenes.	Mejora de las estrategias institucionales	29/09/2018	Concluida - El plan de acción se presentó en el 125.º período de sesiones de la Junta (EB 2018/125/R.11).
	21. Examinar y reforzar el Plan de Acción sobre Género del FIDA a fin de lograr un enfoque de carácter transformador en materia de género (el 25 % de los proyectos habrán de contribuir a transformar las relaciones de género) y la paridad de género en todos los niveles de la plantilla del FIDA, conforme las metas fijadas por las Naciones Unidas, y aplicar las disposiciones pertinentes del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) 2.0.	Mejora de las estrategias institucionales	29/09/2018	Concluida - Se modificaron las metas del plan de acción.

	<p>22. Presentar un informe donde se analice el enfoque del FIDA de carácter transformador en materia de género utilizando métodos cualitativos y cuantitativos apropiados.</p> <p>23. Aumentar al 50 % la meta del Plan de Acción sobre Nutrición relativa a la proporción de proyectos en los que se toma en cuenta la nutrición.</p> <p>24. Presentar a la Junta Ejecutiva una nueva estrategia y plan de acción sobre el clima y el medio ambiente por medio del cual se refuerce el enfoque del FIDA para la incorporación sistemática de cuestiones relacionadas con el clima y la sostenibilidad ambiental y donde se incluyan también medidas para intensificar todo lo relativo a la mitigación.</p> <p>25. En todos los COSOP nuevos, durante la FIDA11 se analizan las metas y los compromisos de las contribuciones determinadas a nivel nacional con objeto de aportar datos a las intervenciones del FIDA.</p>	<p>Mejora de la presentación de informes</p> <p>Mejora de las estrategias institucionales</p> <p>Mejora de las estrategias institucionales</p>	<p>29/06/2020</p> <p>29/09/2018</p> <p>30/12/2018</p>	<p>En curso - Se ha dado inicio al trabajo sobre el terreno. Se prevé presentar el informe final a la Junta en 2020.</p> <p>Concluida - Se modificó la meta del plan de acción.</p> <p>Concluida - La nueva estrategia se presentó en el 125.º período de sesiones de la Junta (EB 2018/125/R.12).</p>
	<p>26. Emplear sistemáticamente los marcadores de Río (biodiversidad, desertificación, adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos) y hacer un seguimiento de la financiación destinada al clima empleando la metodología de los bancos multilaterales de desarrollo, velando por que el 25 % del programa de préstamos y donaciones de la FIDA11 “se centre en el clima”.</p>	<p>Mejora de la presentación de informes</p>	<p>30/03/2019</p>	<p>Concluida - Todos los proyectos nuevos se validan para la financiación relacionada con el clima utilizando la metodología de los bancos multilaterales de desarrollo.</p>
	<p>27. Desarrollar un marco para aplicar enfoques transformadores de los temas transversales de prioridad para el FIDA, con particular atención a la integración horizontal y los vínculos mutuos.</p>	<p>Mejora de las estrategias institucionales</p>	<p>29/09/2018</p>	<p>Concluida - Se elaboró el marco y se presentó en el 128.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva (EB 2019/128/R.6).</p>
	<p>28. Informar acerca de los avances logrados en los cuatro temas transversales de prioridad para el FIDA en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE).</p>	<p>Mejora de la presentación de informes</p>	<p>29/09/2020</p>	<p>En curso - En el RIDE de 2020 se informará sobre los temas transversales.</p>
3.4. Fortalecer las sinergias entre las actividades crediticias y no crediticias.	<p>29. Presentar a la Junta Ejecutiva una nueva estrategia de gestión de los conocimientos.</p>	<p>Mejora de las estrategias institucionales</p>	<p>29/06/2019</p>	<p>Concluida.</p>
	<p>30. Establecer un fondo de financiación para la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.</p>	<p>Mejora de los instrumentos operacionales</p>	<p>29/06/2018</p>	<p>Concluida -Se estableció el mecanismo de financiación para la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular con una financiación de USD 10 millones aportados por China. Se han financiado dos rondas de propuestas.</p>
	<p>31. Actualizar los procedimientos del FIDA relativos a las estrategias en los países con objeto de reflejar los compromisos asumidos para la FIDA11, para que estas se conviertan en estrategias de transición a largo plazo; disponer lo necesario para establecer estrategias conjuntas en los países con los organismos con sede en Roma (OSR)</p>	<p>Mejora de las estrategias institucionales</p>	<p>30/12/2018</p>	<p>Concluida - Se revisaron y publicaron los procedimientos de los COSOP como parte del Marco de Transición.</p>

	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.	y otros asociados, y divulgarlo a los Estados Miembros a través de la Junta Ejecutiva o seminarios oficiosos. 32. Elaborar y aplicar un marco para la planificación estratégica y el seguimiento de las actividades de asociación del FIDA en los planos nacional, regional, mundial e institucional, que comprenda la colaboración con los OSR, las instituciones financieras internacionales, los asociados nacionales y bilaterales, así como la participación en asociaciones de múltiples interesados.	Mejora de las estrategias institucionales	30/12/2019	Concluida - El marco se presentó en el 127.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva (EB 2019/127/R.4).
		33. Aumentar las inversiones en materia de comunicación estratégica a fin de sensibilizar acerca del carácter particular del FIDA y mejorar la visibilidad de su labor dedicada a la asistencia de las personas pobres de las zonas rurales; evaluar la eficacia de estas inversiones por medio de la medición periódica de la imagen del FIDA entre los destinatarios de esas inversiones.	Mejora de las estrategias institucionales	19/12/2020	En curso - Se está trabajando en estos aspectos.
	3.6 Poner a prueba productos diversificados adaptados a las distintas circunstancias de los países.	34. Presentar a la Junta Ejecutiva una propuesta para un servicio de anticipos para la preparación de proyectos, que incluya un mecanismo que permita crear capacidad y estar en condiciones de ejecutar los proyectos en situaciones de fragilidad.	Mejora de los instrumentos operacionales	29/09/2018	Concluida - La Propuesta de instrumentos para agilizar la puesta en marcha de los proyectos fue aprobada por la Junta Ejecutiva en su 125.º período de sesiones (EB 2018/125/R.38).
		35. Poner en marcha un programa especial para países con situaciones de fragilidad.	Mejora de los instrumentos operacionales	29/06/2019	Concluida - Se elaboró el programa especial y se comunicó a la Junta en su 126.º período de sesiones (EB 2019/126/R.20/Rev.2).
		36. Elaborar una propuesta para poner a prueba préstamos basados en los resultados para que examine la Junta Ejecutiva e investigar otros tipos de productos crediticios y de gestión del riesgo, incluidas opciones de operaciones regionales de préstamo.	Mejora de los instrumentos operacionales	29/06/2020	En curso - Se están considerando iniciativas piloto para el otorgamiento de préstamos basados en los resultados y préstamos regionales.
	Transformación de los recursos	4.1 Fortalecer la capacidad y los sistemas de gestión para el logro de resultados.	37. Poner en marcha la segunda fase del Programa de Seguimiento y Evaluación Rurales (PRiME) a fin de fomentar la capacidad de seguimiento y evaluación (SyE) a nivel nacional y poner a prueba un marco de certificación internacional de profesionales de SyE.	Mejora de los procesos institucionales	29/09/2019
38. Poner en marcha el ORMS.				30/03/2019	Concluida - El Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales se terminó de diseñar, implantar y poner en marcha. Se han alcanzado los objetivos pero se sigue trabajando en las funcionalidades.
39. Generalizar el uso del Portal de los Clientes del FIDA entre la mayoría de los prestatarios.			Mejora de la estructura financiera	30/12/2019	
40. Presentar a la Junta Ejecutiva una estrategia de aprovechamiento de la TIC para el desarrollo.			Mejora de las estrategias institucionales	29/06/2019	Concluida - La estrategia se aprobó en el 128.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva (EB 2019/128/R.5).

	41. Continuar ajustando el Marco de Gestión de los Resultados, en colaboración con los Estados Miembros, a fin de optimizar la presentación de información sobre los efectos directos y el impacto de sus contribuciones al FIDA y presentar las actualizaciones propuestas a la Junta Ejecutiva.	Mejora de las estrategias institucionales	24/10/2020	En curso - La primera presentación de información actualizada sobre el MGR tuvo lugar en el 126.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva (EB 2019/126/R.5/Rev.1).
4.2 Aumentar la transparencia y la apertura.	42. Hacer plenamente operativo el Plan de Acción para Mejorar la Transparencia, que incluye la publicación de la política de viajes del FIDA y la presentación trimestral de informes a la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda.	Mejora de la presentación de informes	30/12/2019	En curso - Los trabajos continúan; se han hecho avances y el tablero de operaciones está disponible en el sitio web del FIDA.
	43. Dar plena aplicación a la Norma Internacional de Información Financiera n.º 9 (deterioro del valor) a fin de garantizar la conformidad con las mejores prácticas en materia de presentación de información financiera y presentar actualizaciones periódicas al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva.	Mejora de la presentación de informes	30/12/2018	Concluida.
	44. Elaborar un marco que permita recabar de manera oportuna las opiniones de partes interesadas sobre cuestiones operacionales, que incluya en particular una encuesta de clientes renovada y un enfoque para abordar las aportaciones y la colaboración de los beneficiarios.	Mejora de la estructura financiera	30/03/2019	Concluida - El marco se presentó en el 127.º período de sesiones de la Junta y posteriormente fue aprobado por esta en su 128.º período de sesiones (EB 2019/128/R.13).
4.3 Mejorar la plataforma de prestación de servicios del FIDA.	45. Desarrollar un sistema adaptado para cuantificar los costos totales que suponen los principales procesos operacionales.	Mejora de la presentación de informes	30/12/2019	Se finalizó un examen del proceso operacional.
	46. Poner en funcionamiento el Sistema de Puntuación del Uso Óptimo de los Recursos del FIDA y presentar anualmente informes sobre su aplicación por medio del RIDE.	Mejora de la presentación de informes	29/09/2020	En curso - Se presentará junto con el RIDE 2020.
	47. Estrechar el vínculo entre la planificación estratégica y el ejercicio presupuestario anual, teniendo en cuenta los pilares para el logro de resultados del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025).	Mejora de la presentación de informes	31/12/2019	En curso - En el presupuesto para 2020 pueden observarse mejoras al proceso presupuestario.
	48. Desarrollar un plan de acción que contenga la respuesta del FIDA a la estrategia del Secretario General de las Naciones Unidas para la introducción de mejoras al enfoque para todo el sistema sobre prevención y lucha contra la explotación y los abusos sexuales.	Mejora de las estrategias institucionales	30/12/2018	Concluida - Se preparó un plan de acción y se ofrece información actualizada a la Junta de forma periódica.
4.4 Examen de mitad de período del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) y participación en el proceso de reforma de las Naciones Unidas.	49. Presentar a la Junta Ejecutiva un examen de mitad de período del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025).	Mejora de las estrategias institucionales	29/06/2021	En tramitación.
	50. Participar en el proceso de reforma de las Naciones Unidas y elaborar una propuesta para aplicar las principales recomendaciones que sean de pertinencia para el FIDA.	Mejora de las estrategias institucionales	31/12/2018	Concluida.

Indicadores del Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA11 (estos indicadores se presentarán en su totalidad en el RIDE de 2020)

Los cuadros a continuación presentan el Marco de Gestión de los Resultados (MGR) de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11). El Marco tiene una estructura simplificada de tres niveles, a saber, Nivel 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con especial atención en el ODS 1 y el ODS 2; Nivel 2: resultados de desarrollo del FIDA, a saber, productos, efectos directos e impacto derivados de las operaciones en los países, y Nivel 3: desempeño institucional y operacional del FIDA, organizados en torno a las cuatro dimensiones del modelo operacional de la FIDA11.

Nivel I. Objetivos y contexto

		<i>Fuente</i>	<i>Valor de referencia (año)</i>	<i>Resultados (año)</i>
1.1	ODS 1: Fin de la pobreza			
1.1.1	Proporción de la población que vive por debajo del umbral internacional de la pobreza de USD 1,90 al día (Meta 1.1 del ODS 1)	División de Estadística de las Naciones Unidas (UNSTAT)	n. d.	–
1.2	ODS 2: Hambre Cero			
1.2.1	Prevalencia de la inseguridad alimentaria (Meta 1.2 del ODS 2)	UNSTAT	n. d.	–
1.2.2	Prevalencia del retraso del crecimiento entre niños menores de 5 años (Meta 2.1 del ODS 2)	UNSTAT	n. d.	–
1.2.3	Prevalencia de la malnutrición (Meta 2.2 del ODS 2)	UNSTAT	n. d.	–
1.2.4	Ingresos medios de los pequeños productores de alimentos (Meta 3.2 del ODS 2)	UNSTAT	n. d.	–
1.2.5	Total de corrientes oficiales destinado al sector de la agricultura (miles de millones de USD) (Meta A.2 del ODS 2)	UNSTAT	n. d.	–
1.2.6	Gastos públicos en agricultura (índice) (Meta A.1 del ODS 2)	UNSTAT	n. d.	–

Nivel II. Resultados de desarrollo

<i>Impacto</i>	<i>Fuente</i>	<i>Actual</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Objetivo de la FIDA11 (finales de 2021)</i>	<i>Objetivo de la FIDA10 (finales de 2018)</i>	
2.1	Indicador del impacto^a					
2.1.1	Número de personas que han experimentado una movilidad económica (en millones) (Meta 3 del ODS 2 y Meta 2 del ODS 1)	Iniciativa para la Evaluación del Impacto (IEI)	n. d.	n. d.	44 ^b	40
2.1.2	Número de personas que han visto aumentar su producción (en millones) (Meta 3 del ODS 2)	IEI	n. d.	n. d.	47 ^b	43
2.1.3	Número de personas que gozan de un mejor acceso a los mercados (en millones) (Meta 3 del ODS 2)	IEI	n. d.	n. d.	46 ^b	42
2.1.4	Número de personas que han visto fortalecida su resiliencia (en millones) (Meta 5 del ODS 1)	IEI	n. d.	n. d.	24 ^b	22
2.1.5	Número de personas que han visto mejorada su nutrición (en millones) (Meta 1 del ODS 2)	IEI	n. d.	n. d.	12	n. d.
2.2	Resultados de desarrollo de los proyectos^{c,d,e}		2019	2014-2016		
2.2.1	Logros generales de los proyectos (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Calificaciones de los informes finales de proyectos (IFP)	94	88	90	n. d.
2.2.2	Logros generales de los proyectos (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Calificaciones de la IOE	n. d.	81	-	n. d.
2.2.3	Logros generales de los proyectos (calificación de 5 y superior) (porcentaje)	Calificaciones de la IOE	n. d.	26	-	n. d.
2.2.4	Eficacia (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Calificaciones de los IFP	94	84	90	90
2.2.5	Eficiencia (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Calificaciones de los IFP	72	77	80	80
2.2.6	Igualdad de género (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Calificaciones de los IFP	94	87	90	90
2.2.7	Igualdad de género (calificación de 5 y superior) (porcentaje)	Calificaciones de los IFP	59	54	60	n. d.
2.2.8	Sostenibilidad de los beneficios (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Calificaciones de los IFP	75	78	85	85
2.2.9	Ampliación de escala (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Calificaciones de los IFP	94	92	95	90
2.2.10	Gestión de los recursos naturales y del medio ambiente (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Calificaciones de los IFP	91	88	90	90
2.2.11	Adaptación al cambio climático (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Calificaciones de los IFP	93	84	85	50

<i>Impacto</i>	<i>Fuente</i>	<i>Actual</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Objetivo de la FIDA11 (finales de 2021)</i>	<i>Objetivo de la FIDA10 (finales de 2018)</i>	
2.3	Efectos directos y productos de los proyectos^f		2016		Intervalo de la FIDA10:	
2.3.1	Número de personas que reciben servicios (en millones) ^g (Meta 4 del ODS 1)	Indicadores básicos (Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (RIMS))	n. d.	97,04 millones	120 millones	110 millones - 130 millones
2.3.2	Número de hectáreas de tierras agrícolas con infraestructura relacionada con el agua construida/rehabilitada (Meta 4 del ODS 2)	Indicadores básicos (RIMS)	n. d.	57 000	70 000	Tierras con sistemas de riego (hectáreas): 240 000-350 000
2.3.3	Número de personas capacitadas en prácticas o tecnologías de producción (en millones) ^g (Meta 3 del ODS 4)	Indicadores básicos (RIMS)	n. d.	2,51 millones	3,5 millones	5,5 millones - 7,7 millones
2.3.4	Número de personas en zonas rurales que acceden a servicios financieros (en millones) ^g (Meta 10 del ODS 8)	Indicadores básicos (RIMS)	n. d.	17,4 millones	23 millones	n. d.
2.3.5	Número de personas u hogares que recibieron apoyo específico para mejorar su estado nutricional (en millones) ^g (Meta 2 del ODS 2)	Indicadores básicos (RIMS)	n. d.	Indicador nuevo. El valor de referencia se proporcionará en 2020.	Se obtendrá en 2020.	n. d.
2.3.6	Porcentaje de mujeres que señalan que la calidad de su dieta mejoró ^h (Meta 2 del ODS 2)	Indicadores básicos (RIMS)	n. d.	Indicador nuevo. El valor de referencia se proporcionará en 2020.	Se obtendrá en 2020.	n. d.
2.3.7	Número de empresas rurales que acceden a servicios de desarrollo empresarial (Meta 3 del ODS 9)	Indicadores básicos (RIMS)	n. d.	91 240	100 000	80 000-120 000
2.3.8	Número de personas capacitadas en prácticas generadoras de ingresos o gestión empresarial (en millones) ^g (Meta 3 del ODS 4)	Indicadores básicos (RIMS)	n. d.	2,4 millones	3,2 millones	1,6 millones-2,3 millones
2.3.9	Número de productores rurales a quienes se presta apoyo que son miembros de una organización de productores rurales ^g	Indicadores básicos (RIMS)	n. d.	800 000	1,2 millones	n. d.
2.3.10	Número de kilómetros de carreteras construidos, rehabilitados o mejorados (Meta 1 del ODS 9)	Indicadores básicos (RIMS)	n. d.	13 690	20 000	18.000-24.000
2.3.11	Número de grupos que reciben apoyo para gestionar de manera sostenible los recursos naturales y los riesgos relacionados con el clima (Meta 1 del ODS 13)	Indicadores básicos (RIMS)	n. d.	Indicador nuevo. El valor de referencia se	Se obtendrá en 2020.	n. d.

<i>Impacto</i>	<i>Fuente</i>	<i>Actual</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Objetivo de la FIDA11 (finales de 2021)</i>	<i>Objetivo de la FIDA10 (finales de 2018)</i>	
			proporcionará en 2020.			
2.3.12	Número de personas que acceden a tecnologías que fijan carbono o reducen las emisiones de gases de efecto invernadero ^g (Meta 2 del ODS 13) ^c	Indicadores básicos (RIMS)	n. d.	Indicador nuevo. El valor de referencia se proporcionará en 2020.	Se obtendrá en 2020.	n. d.
2.3.13	Número de personas/hogares que declaran haber adoptado prácticas y tecnologías sostenibles desde el punto de vista ambiental y resilientes al cambio climático	Indicadores básicos - nivel de los efectos directos (RIMS)	n. d.	Indicador nuevo. El valor de referencia se proporcionará en 2020.	Se obtendrá en 2020.	n. d.
2.3.14	Número de hectáreas de tierra gestionadas teniendo en cuenta la resiliencia al cambio climático (Meta 1 del ODS 13)	Indicadores básicos (RIMS)	n. d.	Indicador nuevo. El valor de referencia se proporcionará en 2020.	Se obtendrá en 2020.	n. d.
2.3.15	Número de toneladas de emisiones de gases invernadero (CO2) evitadas o secuestradas	Indicadores básicos - nivel de los efectos directos (RIMS)	n. d.	Indicador nuevo. El valor de referencia se proporcionará en 2020.	Se obtendrá en 2020.	n. d.
2.3.15	Número de personas cuyos derechos de propiedad o de uso de los recursos naturales se han registrado en los catastros nacionales o en sistemas de gestión de la información geográfica, o en ambos ^g (Meta 4 del ODS 1)	Indicadores básicos (RIMS)	n. d.	Indicador nuevo. El valor de referencia se proporcionará en 2020.	Se obtendrá en 2020.	n. d.

^a Los resultados se presentarán en un resumen de las enseñanzas extraídas de la Iniciativa para la Evaluación del Impacto de la FIDA11 a principios de 2022.

^b Los objetivos se basan en un programa de préstamos y donaciones de USD 3 500 millones propuesto en la FIDA11.

^c Los efectos directos de los proyectos se presentan cada tres años.

^d En el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) también se presentarán los resultados desglosados de los proyectos ejecutados en los países con las situaciones de mayor fragilidad.

^e Al presentar anualmente los resultados en el RIDE, la dirección calculará la divergencia entre su propia autoevaluación con respecto a los efectos directos de los proyectos (sobre la base de los informes finales de los proyectos) y las calificaciones asignadas por la IOE correspondientes (sobre la base de la validación de los informes finales de los proyectos).

^f Los resultados se presentarán únicamente para el año objeto de examen.

^g Los resultados se desglosarán por sexo y por edad.

^h Solo se presentarán los resultados correspondientes a los proyectos que prestan especial atención a la nutrición.

Nivel III. Desempeño institucional y operacional

		<i>Fuente</i>	<i>Actual</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Objetivo de la FIDA11 (finales de 2021)</i>	<i>Objetivo de la FIDA10 (finales de 2018)</i>
Movilización de recursos: reunir la financiación para el desarrollo a fin de lograr el mayor impacto						
3.1	Movilización de recursos y obtención de cofinanciación			2016		
3.1.1	Porcentaje de logro de la meta del programa de préstamos y donaciones de la FIDA11	Bases de datos institucionales	84	n. d.	Objeto de seguimiento	n. d.
3.1.2	Relación entre deuda y capital (porcentaje)	Bases de datos institucionales	7,6	3.3	Objeto de seguimiento	n. d.
3.1.3	Tasa de cofinanciación (internacional) ^a	GRIPS	1:1,01	1:0,53	1:0,6	n. d.
3.1.4	Tasa de cofinanciación (activos nacionales) ^a	GRIPS	1:0,86	1:0,74	1:0,8	n. d.
Asignación de recursos: centrar la atención en las personas y los países más pobres						
3.2	Asignación de recursos			2013-2015		
3.2.1	Proporción de los recursos básicos* asignados con arreglo al Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) a los países de ingreso bajo (PBI) y de ingreso mediano bajo (PIMB) y a los países de ingreso mediano alto (PIMA) (porcentaje) ^b	Departamento de Administración de Programas (PMD)	PBI y PIMB: 90 PIMA: 10	n. d.	PBI y PIMB: 90 PIMA: 10	n. d.
3.2.2	Porcentaje de los recursos del PBAS reasignados en la FIDA11	PMD	–	10	<10	n. d.
3.2.3	Número de países incluidos en el PBAS al comienzo del ciclo	PMD	80	102	80	n. d.
3.2.4	Cuantía media de los proyectos de inversión del FIDA (financiación del FIDA) (en millones de USD)	GRIPS	40 millones	28,6 millones (2014-2016)	Objeto de seguimiento	n. d.
3.2.5	Idoneidad de los métodos de selección en los proyectos de inversión del FIDA (porcentaje)	Calificaciones asignadas a la garantía de la calidad		n. d.	90	n. d.
Utilización de recursos: realizar la labor de desarrollo de manera diferente						
3.3	Resultados de los programas en los países			2016		
3.3.1	Pertinencia de las estrategias del FIDA en los países (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Encuestas a los clientes y exámenes finales de los COSOP		n. d.	Por determinar ^c	n. d.
3.3.2	Porcentaje de COSOP activos en los que se realizó, como mínimo, un examen de los resultados del COSOP durante el ciclo ^h	GRIPS		n. d.	80	-

		<i>Fuente</i>	<i>Actual</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Objetivo de la FIDA11 (finales de 2021)</i>	<i>Objetivo de la FIDA10 (finales de 2018)</i>
3.3.3	Eficacia de las estrategias del FIDA en los países (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Encuestas a los clientes y exámenes finales de los COSOP		n. d.	Por determinar ^c	n. d.
3.3.4	Creación de asociaciones (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Encuestas a los clientes y exámenes finales de los COSOP		100	Por determinar ^c	90
3.3.5	Actuación en el ámbito de las políticas a nivel nacional (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Encuestas a los clientes y exámenes finales de los COSOP		100	Por determinar ^c	85
3.3.6	Gestión de los conocimientos (calificación de 4 y superior) (porcentaje)	Encuestas a los clientes y exámenes finales de los COSOP		n. d.	Por determinar ^c	n. d.
3.3.7	Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular (porcentaje de COSOP con un planteamiento exhaustivo en la fase de diseño)	COSOP	100	50	66	50
3.3.8	Porcentaje de nuevas estrategias en los países con las situaciones de mayor fragilidad en cuyo marco se realizan evaluaciones de la fragilidad ^d	Registros del FIDA	100	n. d.	60	n. d.
3.4	Calidad en las etapas iniciales			2016		
3.4.1	Calificación general atribuida a la calidad del diseño de los proyectos (calificación de 4 y superior) (porcentaje) ^d	Calificaciones asignadas a la garantía de la calidad		93	95	90
3.4.2	Calificación general atribuida a la calidad del diseño de los proyectos (calificación de 4 y superior) (porcentaje) ^d	Calificaciones asignadas a la garantía de la calidad		96	90	85
3.4.3	Porcentaje de proyectos en curso con valores de referencia para el final del primer año de ejecución	Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales (ORMS)		n. d.	70	n. d.
3.5	Gestión de la cartera			2016		
3.5.1	Tiempo transcurrido entre la elaboración de la nota conceptual y la aprobación (meses)	Bases de datos institucionales	10	17	8	n. d.
3.5.2	Tiempo transcurrido desde la aprobación del proyecto hasta el primer desembolso (meses)	GRIPS	15	17	12	14
3.5.3	Tasa de desembolso (porcentaje) ^e	Oracle FLEXCUBE		16,7	17	15**
3.5.4	Tasa de desembolso (únicamente en situaciones de fragilidad) (porcentaje)	Oracle FLEXCUBE		12.8	16	14

		<i>Fuente</i>	<i>Actual</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Objetivo de la FIDA11 (finales de 2021)</i>	<i>Objetivo de la FIDA10 (finales de 2018)</i>
Transformar los recursos en resultados de desarrollo: adoptar una cultura de resultados e innovación						
3.6	Descentralización			2016		
3.6.1	Proporción de puestos de plantilla de las oficinas del FIDA en los países/centros regionales incluidos en el presupuesto (porcentaje)	Bases de datos institucionales	30	Por determinar	33	45
3.6.2	Porcentaje de proyectos de inversión del FIDA (por volumen de financiación) gestionados por las oficinas en los países/los centros regionales	Bases de datos institucionales	100	74	100	n. d.
3.6.3	Porcentaje del presupuesto de apoyo a la supervisión/ejecución utilizado a través de las oficinas en los países/los centros regionales	Bases de datos institucionales	70	60	Por determinar ^f	n. d.
3.7	Eficiencia institucional			2016		
3.7.1	Proporción del gasto administrativo del FIDA con respecto al programa de préstamos y donaciones	Bases de datos institucionales	11,3 (9 % con la nueva fórmula propuesta)	13,1 %	Por determinar ^f	8,2 (12,2 % con la nueva fórmula propuesta)
3.7.2	Proporción de gastos administrativos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión) con respecto al programa de trabajo del FIDA (programa de préstamos y donaciones y cofinanciación)	Bases de datos institucionales	?	6,5 %	Por determinar ^f	15,2 (6,6 % con la nueva fórmula propuesta)
3.7.3	Proporción de gastos administrativos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión) con respecto a los desembolsos anuales	Bases de datos institucionales		18,1 %	Por determinar ^f	5,5 (18,2 % con la nueva fórmula propuesta)
3.7.4	Proporción del presupuesto administrativo con respecto a la cartera actual de préstamos y donaciones	Bases de datos institucionales		1,8 %	Por determinar ^f	n. d.
3.7.5	Porcentaje de países con proyectos cuyos fondos se pueden desembolsar utilizando el Portal de los Clientes del FIDA (ICP)	División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT)	63	0	75	n. d.
3.7.6	Porcentaje de operaciones del FIDA que utilizan el ORMS	PMD	100	0	100	n. d.

		<i>Fuente</i>	<i>Actual</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Objetivo de la FIDA11 (finales de 2021)</i>	<i>Objetivo de la FIDA10 (finales de 2018)</i>
3.7.7	Porcentaje de proyectos respaldados por el FIDA que reciben capacitación a través de los Centros para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados (CLEAR)	PMD	70	0	85	n. d.
3.8	Gestión de la fuerza de trabajo			2016		
3.8.1	Porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-5 y categorías superiores	Bases de datos institucionales	34	29	35	35
3.8.2	Porcentaje de miembros del personal del cuadro orgánico de las Listas B y C	Bases de datos institucionales		38	Objeto de seguimiento	Objeto de seguimiento
3.8.3	Tiempo para cubrir las vacantes del cuadro orgánico (días)	Bases de datos institucionales		91	100	100
3.9	Transparencia			2016		
3.9.1	Porcentaje de informes finales de proyectos presentados dentro de los seis meses posteriores al cierre del proyecto, y porcentaje divulgado públicamente	PMD	70/73	41/0	85/90	n. d.
3.9.2	Exhaustividad de la información publicada por el FIDA según las normas de la IATI (porcentaje)	IATI		63	75	n. d.
3.9.3	Porcentaje de operaciones con actividades o componentes que contribuyen a la transparencia en los países prestatarios ^g	Bases de datos institucionales		n. d.	30	n. d.

^a Se presentan los resultados relativos a los proyectos aprobados en los últimos 36 meses. En el RIDE se desglosarán por grupos de países según el nivel de ingresos, y la información de la cofinanciación nacional se desglosará con respecto a las contribuciones de los Gobiernos y los beneficiarios.

^b En el RIDE también se proporcionará información sobre las asignaciones a los proyectos en las situaciones de mayor fragilidad y en los pequeños Estados insulares en desarrollo.

^c Los objetivos de los indicadores relativos a los resultados de los programas en los países del FIDA se elaborarán basándose en la actualización prevista de la encuesta a los clientes del FIDA.

^d Las calificaciones asignadas a la calidad de los proyectos en las etapas iniciales se agrupan durante un período de 24 meses.

^e Los resultados se presentarán por grupos de países según el nivel de ingresos.

^f Los objetivos de estos indicadores relativos a la eficiencia institucional y la descentralización se basarán en la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados.

^g Este indicador es un marcador de posición. La metodología se determinará antes del inicio de la FIDA11.

^h Se están mejorando las bases de datos institucionales para poder obtener esta información.

* En el FIDA, la expresión "recursos básicos" se emplea para referirse a las contribuciones a los recursos básicos en el marco de las reposiciones, las contribuciones complementarias no sujetas a restricciones, los reembolsos de los intereses y del principal de los préstamos financiados con estos recursos, así como el componente de donación de los préstamos de asociados en condiciones favorables.

** En 2017, el FIDA examinó su definición de tasa de desembolso con objeto de armonizarla con la metodología empleada por otras organizaciones multilaterales de desarrollo. Por lo tanto, la meta de la FIDA10 precede a este examen.

Resultados con respecto a los indicadores y metas en el Marco de Gestión de los Resultados de la FIDA10

Cuadro 1

Nivel 1 del Marco de Gestión de los Resultados (MGR). Efectos directos en la pobreza, la seguridad alimentaria y la inversión agrícola a nivel mundial

<i>Indicadores</i>	<i>Fuente</i>	<i>Año de referencia^b</i>	<i>Resultados de 2019</i>
1.1 Efectos directos en la pobreza y la seguridad alimentaria a nivel mundial			
1.1.1 Proporción de la población que vive por debajo del umbral internacional de pobreza de USD 1,90 al día	División de Estadística de las Naciones Unidas (UNSTAT) ^a	28,0 (1999)	8,6 (2018)
1.1.2 Prevalencia de la subalimentación en la población	UNSTAT ^a	n. d.	10,9 (2017)
1.1.3 Prevalencia de la inseguridad alimentaria (moderada y grave)	UNSTAT ^a	n. d.	26,4 (2018) ^c
1.1.4 Prevalencia del retraso en el crecimiento entre los niños menores de cinco años	UNSTAT ^a	n. d.	22 (2018)
1.2 Efectos directos en la inversión agrícola a nivel mundial			
1.2.1 Total de corrientes oficiales destinado al sector de la agricultura (en miles de millones de USD)	UNSTAT ^a	n. d.	12,6 (2017)
1.2.2 Gasto público en agricultura (índice)	UNSTAT ^a	n. d.	0,26 (2017)

^a Edición especial del Informe del Secretario General de las Naciones Unidas: avances hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

^b La Comisión de Estadística de las Naciones Unidas todavía está decidiendo los años de referencia y los datos correspondientes a cada indicador.

^c *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo (2019)*.

Cuadro 2

Nivel 2 del MGR. Efectos directos e impacto en el desarrollo a nivel nacional generados por los proyectos respaldados por el FIDA

Indicadores	Fuente	Valor de referencia			Meta de la FIDA10 para 2018
		2011-2013	2015-2017 ^a	2016-2018 ^b	
2.1 Indicadores del impacto					
2.1.1 Número de personas que han experimentado una movilidad económica (en millones)	Evaluación del impacto del FIDA	n. d.	n. d.	62	40
2.1.2 Número de personas con una mayor producción (en millones)	Evaluación del impacto del FIDA	n. d.	n. d.	47	43
2.1.3 Número de personas que gozan de un mejor acceso a los mercados (en millones)	Evaluación del impacto del FIDA	n. d.	n. d.	50	42
2.1.4 Número de personas que han visto fortalecida su resiliencia (en millones)	Evaluación del impacto del FIDA	n. d.	n. d.	26	22
2.2 Indicadores de los efectos directos (porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a "moderadamente satisfactorio" a su término)					
2.2.1 Eficacia	IFP	88	80	83	90
<i>Únicamente en países con situaciones de fragilidad</i>	IFP	-	50	53	-
Calificación de la IOE ^c	Validación de los informes finales de proyectos (VIFP)/ evaluación de los resultados de los proyectos (ERP)	75	75	n. d.	
2.2.2 Eficiencia	IFP	76	70	67	80
<i>Únicamente en países con situaciones de fragilidad</i>	IFP	-	50	53	-
Calificación de la IOE ^c	VIFP/ERP	57	51	n. d.	
2.2.3 Impacto en la pobreza rural	IFP	88	84	85	90
<i>Únicamente en países con situaciones de fragilidad</i>	IFP	-	71	74	-
Calificación de la IOE ^c	VIFP/ERP	86	76	n. d.	
2.2.4 Igualdad de género	IFP	93	88	88	90
Calificación de la IOE ^c	VIFP/ERP	80	71	n. d.	
2.2.5 Sostenibilidad de los beneficios	IFP	81	72	71	85
<i>Únicamente en países con situaciones de fragilidad</i>	IFP	-	46	53	-
Calificación de la IOE ^c	VIFP/ERP	65	59	n. d.	
2.2.6 Innovación y ampliación de escala	IFP	91	89	89	90
<i>Únicamente innovación</i>	IFP	-	89	89	-
Calificación de la IOE ^c	VIFP/ERP	79	80	n. d.	
<i>Únicamente ampliación de escala</i>	IFP	-	88	88	-
Calificación de la IOE ^c	VIFP/ERP	79	68	n. d.	
2.2.7 Medio ambiente y gestión de los recursos naturales	IFP	86	87	83	90
Calificación de la IOE ^c	VIFP/ERP	73	81	n. d.	
2.2.8 Apoyo a la adaptación de los pequeños agricultores al cambio climático	IFP	n. d.	79	84	50
Calificación de la IOE ^c	VIFP/ERP	n. d.	73	n. d.	
2.2.9 Desempeño del Gobierno	IFP	78	79	80	80
Calificación de la IOE ^c	VIFP/ERP	66	61	n. d.	

^a Estos resultados corresponden a promedios móviles trienales.

^b Para reflejar con mayor precisión la dinámica interanual, los resultados de los IFP se presentan en grupos de tres años.

^c Fuente: Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2019 (59 proyectos) sobre la base de proyectos finalizados entre 2015 y 2017.

Cuadro 3
Nivel 3 del MGR. Productos de desarrollo a nivel nacional generados por los proyectos respaldados por el FIDA

Indicadores	Fuente	Valor de referencia 2013	2016 ^a	2017 ^b	2018	Rango de proyección para la FIDA10 2018
3.1 Alcance general						
3.1.1 Personas que reciben servicios en el marco de proyectos respaldados por el FIDA (en millones; proporción hombres:mujeres)	RIMS ^c	98,6 (52:48)	97,04 (50:50)	97,93 (50:50)	114,7 (49:51)	110-130
3.2 Gestión de los recursos naturales						
3.2.1 Tierras sometidas a prácticas de manejo mejoradas (en millones de hectáreas)	RIMS	4.1	3,01	3,02	3,11	3,3-5,0
3.2.2 Tierras con sistemas de riego (en hectáreas)	RIMS	277 000	57 021	57 517	279 310	240 000 -350 000
3.3 Tecnologías agrícolas						
3.3.1 Personas capacitadas en prácticas/tecnologías de producción agrícola y ganadera (en millones; proporción hombres:mujeres)	RIMS	6,4 (53:47)	2,51 (47:53)	2,56 (47:53)	2,60 (49:51)	5,5-7,7
3.4 Servicios financieros rurales						
3.4.1 Ahorristas voluntarios (millones; proporción hombres:mujeres)	RIMS	19,1 (28:72)	16,13 (39:61)	16,14 (39:61)	13,84 (46:54)	14-21
3.4.2 Prestatarios activos (millones; proporción hombres:mujeres)	RIMS	6,2 (40:60)	7,68 (35:65)	7,68 (35:65)	11,95 (47:53)	5,0-7,5
3.5 Comercialización						
3.5.1 Caminos construidos/rehabilitados (en kilómetros)	RIMS	20 120	13 690	13 930	8 645	18 000 -24 000
3.5.2 Instalaciones de elaboración construidas/rehabilitadas	RIMS	9 391	5 191	5 191	5 330	7 500-11 300
3.5.3 Instalaciones de comercialización construidas/rehabilitadas	RIMS	3 252	2 672	2 709	1 020	3 000 -5 000
3.6 Microempresas						
3.6.1 Empresas con acceso a servicios de promoción empresarial	RIMS	88 000	91 249	91 250	163 637	80 000 -120 000
3.7 Políticas e instituciones						
3.7.1 Personas capacitadas en temas de gestión comunitaria (en millones; proporción hombres:mujeres)	RIMS	1,8 (24:76)	1,93 (23:77)	1,94 (24:76)	2,08 (28:72)	1,6-2,3
3.8 Adaptación al cambio climático						
3.8.1 Miembros de hogares de pequeños agricultores pobres a los que se ha ayudado a hacer frente a los efectos del cambio climático (en millones)	RIMS	2,3	1,50	1,51	2,63	8-15

^a Resultados presentados en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) de 2017. Resultados al cierre de 2016.

^b Resultados para el RIDE de 2018. Resultados al cierre de 2017.

^c Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto.

Cuadro 4

Nivel 4 del MGR. Eficacia operacional de los programas en los países y los proyectos respaldados por el FIDA

Indicadores	Fuente	Valor de referencia 2013-2014	2016 ^a	2017	2018	Meta de la FIDA10 para 2018
4.1 Porcentaje de programas en los países que han recibido una calificación de 4 como mínimo durante la ejecución por su:						
4.1.1 Contribución al aumento de los ingresos, la mejora de la seguridad alimentaria y el empoderamiento de las mujeres y los hombres pobres de las zonas rurales	Encuesta de clientes	89	100	100	100	90
4.1.2 Adhesión al programa para aumentar la eficacia de la ayuda	Encuesta de clientes	89	100	100	100	100
4.1.3 Participación en el diálogo sobre políticas a nivel nacional	Encuesta de clientes	81	100	97	100	85
4.1.4 Creación de asociaciones	Encuesta de clientes	92	100	94	100	90
4.2 Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a 4 en las etapas iniciales^b						
4.2.1 Calificación general atribuida a la calidad del diseño	Garantía de calidad	91	93	97	94	90
4.2.2 Calificación general atribuida a la calidad del diseño (únicamente para los proyectos realizados en países con situaciones de fragilidad)	Garantía de calidad	83	96	91	82	85
4.2.3 Cuestiones de género	Garantía de calidad	81	97	97	92	90
4.2.4 Seguimiento y evaluación	Garantía de calidad	88	88	92	91	90
4.2.5 Ampliación de escala	Garantía de calidad	83	95	92	90	85
4.2.6 Medio ambiente y cambio climático	Garantía de calidad	n. d.	90	98	97	80
4.2.7 Proyectos financiados con préstamos para los que se dispone de un análisis económico verificable	Garantía de calidad	n. d.	100	100	100	100
4.3 Gestión de la cartera						
4.3.1 Tiempo que transcurre desde la aprobación del proyecto hasta el primer desembolso (meses) ^c	GRIPS	17	16,8	16,3	15,7	14
4.3.2 Tasa porcentual de desembolso (cartera global) ^d	Flexcube	15,8	12,8	13,1	17,8	15
4.3.3 Tasa porcentual de desembolso (situaciones de fragilidad)	Flexcube	15,3	12,8	10,5	18,5	14
4.3.4 Enfoque de género durante la ejecución	ISP/GRIPS	89	93	93	92	90
4.3.5 Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o superior a "moderadamente satisfactorio", con una tasa de desembolso aceptable (respecto del plan operacional anual aprobado)	ISP	55	46	44	47	65
4.3.6 Porcentaje de donaciones calificadas de moderadamente satisfactorias en cuanto a la marcha general de su ejecución	ISD	92	91	92	90	80
4.4 Cofinanciación						
4.4.1 Tasa de cofinanciación (cartera global)	GRIPS	1,27	1,27	1,01	0,87	1,20

Indicadores	Fuente	Valor de referencia 2013-2014	2016 ^a	2017	2018	Meta de la FIDA10 para 2018
GRUPOS POR NIVEL DE INGRESOS						
Países de ingreso mediano alto	GRIPS	-	1,47	1,16	1,26	-
Países de ingreso mediano bajo	GRIPS	-	1,63	1,23	0,75	-
Países de ingreso bajo	GRIPS	-	0,60	0,58	0,9	-
REGIÓN						
APR	GRIPS	-	-	1,51	0,92	-
ESA	GRIPS	-	-	0,58	0,86	-
LAC	GRIPS	-	-	1,12	1,17	-
NEN	GRIPS	-	-	0,71	0,83	-
WCA	GRIPS	-	-	0,77	0,7	-

Nota: GRIPS: Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones; ISP: informe sobre la situación del proyecto; ISD: informe sobre la situación de la donación.

^a Estos resultados se presentaron en el RIDE de 2017.

^b Las calificaciones de la calidad en las etapas iniciales se agrupan en períodos de 36 meses (1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2018).

^c Promedio de proyectos en los que se ha efectuado el primer desembolso en los últimos 36 meses (1 de enero de 2015 a 31 de diciembre de 2017).

^d La tasa de desembolso se presenta de acuerdo con la metodología convenida como parte de la FIDA10.

Para calcular la tasa de desembolso durante la FIDA11, se ha convenido en una nueva metodología armonizada con la de otras instituciones financieras internacionales. Según la nueva metodología, la tasa de desembolso es del 19,1 %.

Cuadro 5
Nivel 5 del MGR. Eficacia y eficiencia institucionales del FIDA

Indicadores	Fuente	Valor de referencia de 2014	2016 ^a	2017	2018	Meta de la FIDA10 para 2018
5.1 Mejor movilización y gestión de los recursos						
5.1.1 Porcentaje de promesas de contribución con respecto al objetivo de la reposición de la FIDA10	Bases de datos institucionales	95	83	81	81	100
5.2 Mejor gestión de los recursos humanos						
5.2.1 Índice de compromiso del personal: porcentaje del personal comprometido efectivamente con los objetivos del FIDA	Encuesta general del personal	76	76	76	74	75
5.2.2 Porcentaje de la fuerza de trabajo procedente de Estados miembros de las Listas B y C	Bases de datos institucionales	40	42	43	44	Objeto de seguimiento
5.2.3 Porcentaje de mujeres en puestos de categoría P-5 y categorías superiores	Bases de datos institucionales	29	25	28	31	35
5.2.4 Tiempo para cubrir las vacantes del cuadro orgánico (días)	Bases de datos institucionales	109	91	90	76	100
5.3 Mejora de la eficiencia administrativa						
5.3.1 Porcentaje de asignaciones presupuestarias al:						
Grupo 1	Esfera institucional	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	Objeto de seguimiento

<i>Indicadores</i>	<i>Fuente</i>	<i>Valor de referencia de 2014</i>	<i>2016^a</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>Meta de la FIDA10 para 2018</i>
Grupo 2	Bases de datos	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	Objeto de seguimiento
Grupo 3		n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	Objeto de seguimiento
Grupo 4		n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	Objeto de seguimiento
5.3.2 Proporción de puestos de plantilla de las oficinas del FIDA en los países incluidos en el presupuesto	Bases de datos institucionales	42,7	43	47	67,4	45
5.3.3 Compromisos para préstamos y donaciones en USD por cada dólar de gastos administrativos ^b	Bases de datos institucionales	7,9 (2011-2013)	7.7	8,6	7,8	8,2
5.3.4 Compromisos para préstamos y donaciones y cofinanciación de proyectos en USD por cada dólar de gastos administrativos ^c	Bases de datos institucionales	14,9 (2011-2013)	15.3	16,7	13,6	15,2
5.3.5 Desembolsos en USD por cada dólar de gastos administrativos ^c	Bases de datos institucionales	5,1 (2011-2013)	5.5	5,9	6,2	5,5

^a Estos resultados se presentaron en el RIDE de 2017.

^b La tasa se calcula en función de un promedio de 36 meses (2016-2018).

^c En el MGR de la FIDA9, se definió al indicador correspondiente como "Proporción entre los gastos efectivos (incluidos los financiados mediante honorarios de gestión) y los desembolsos anuales", que en 2015 se situó en 19. Para garantizar la compatibilidad a lo largo de los años, se ha recalculado utilizando la fórmula actual.