

Signatura: REPL.VIII/4/R.9  
Tema: 5 d)  
Fecha: 15 octubre 2008  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Dar a la población rural  
pobre la oportunidad  
de salir de la pobreza

## **Incrementar el impacto y la eficacia mediante las relaciones de colaboración y asociación**

Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos  
del FIDA — Cuarto período de sesiones  
Roma, 21 y 22 de octubre de 2008

---

Para **examen**

## **Nota para los miembros de la Consulta**

Este documento se presenta a los miembros de la Consulta sobre la Octava Reposición de los Recursos del FIDA para su examen.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Consulta, se invita a los miembros que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse al funcionario del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones:

### **Cheryl Morden**

Directora de la Oficina de Enlace para América del Norte

Tel.: (+1) 202 331 9099

Correo electrónico: [c.morden@ifad.org](mailto:c.morden@ifad.org)

Las peticiones de información sobre el envío de la documentación del presente período de sesiones deben dirigirse a:

### **Deirdre McGrenra**

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## Índice

<b>Abreviaturas y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>Resumen operativo</b>	<b>iii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. ¿Por qué las asociaciones son importantes para el FIDA?</b>	<b>1</b>
<b>III. Relaciones de colaboración y asociación del FIDA</b>	<b>2</b>
<b>IV. Prioridades actuales en materia de asociación</b>	<b>7</b>
<b>V. Desempeño en materia de asociación</b>	<b>9</b>
<b>VI. Enfoques de otras instituciones</b>	<b>11</b>
<b>VII. Estrategia y prioridades en materia de asociación durante la Octava Reposición</b>	<b>12</b>
<b>VIII. El camino por delante: medidas clave</b>	<b>14</b>

## Abreviaturas y siglas

BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAsD	Banco Asiático de Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
COMPAS	sistema común de evaluación de los resultados
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación
FBS	Fondo Belga de Supervivencia
GCIAI	Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
IFI	institución financiera internacional
IFPRI	Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
PMA	Programa Mundial de Alimentos
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo

## Resumen operativo

**“Estamos ante una oportunidad...** Estamos comprometidos con la erradicación de la pobreza y la promoción de la paz, a través de la construcción de asociaciones más fuertes y más eficaces que permitan que los países en desarrollo cumplan con sus objetivos de desarrollo.”

Programa de Acción de Accra, ratificado el 4 de septiembre de 2008 durante el Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, Accra (Ghana)

1. Las asociaciones son fundamentales para el modelo organizativo, la misión y las actividades básicas del FIDA. Son de suma importancia para la eficacia del FIDA debido a la necesidad de disponer de enfoques multisectoriales y polifuncionales para abordar los desafíos cada vez más complejos que se presentan en la esfera del desarrollo agrícola y rural. Hacen falta asociaciones más sólidas para conectar la investigación, la innovación, la adaptación y los sistemas de entrega con miras a producir avances tecnológicos de importancia crítica. Las asociaciones son necesarias asimismo para compartir experiencias, observaciones y buenas prácticas, con la finalidad de acrecentar el impacto de los programas y lograr que las inquietudes y perspectivas sobre el terreno influyan en los procesos de adopción de políticas. Por último, en vista del volumen de recursos que se requieren para hacer frente a los actuales desafíos, los acuerdos colectivos son indispensables para optimizar el valor de las inversiones.
2. El Fondo se estableció para desempeñar una función catalizadora, acometiendo su misión mediante la movilización y el fomento de la colaboración entre una gran variedad de agentes. Las asociaciones conforman uno de los principios de intervención mencionados en el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* y, por ende, son cruciales para la consecución de los objetivos estratégicos del Fondo. Las asociaciones ofrecen al FIDA la posibilidad de fomentar un entorno que favorezca los progresos en los países respecto de los principales efectos directos en el desarrollo; ampliar el acceso de la población rural pobre a los recursos y fortalecer la capacidad de estas personas para beneficiarse de ellos; mejorar su eficacia operacional, y aumentar su eficacia institucional. La cofinanciación de programas y proyectos es una forma de asociación decisiva que revestirá cada vez más importancia, dado el considerable repunte previsto en las inversiones mundiales en la agricultura.
3. Las prioridades en materia de asociación durante el período de la Séptima Reposición han comprendido la integración de medidas relativas a las asociaciones en el nuevo modelo operativo y las nuevas políticas institucionales; la participación en la iniciativa piloto de las Naciones Unidas “Unidos en la acción”, y el análisis de las posibilidades de colaboración con nuevos agentes que intervienen en el desarrollo. Asimismo, el FIDA ha instaurado asociaciones estratégicas con un pequeño grupo de organizaciones cuyos valores y objetivos coinciden y están alineados con los del FIDA, que se han comprometido a mantener una asociación a medio o largo plazo y que, según el FIDA, pueden desempeñar una función importante para ayudar a conseguir los objetivos fijados en su Marco Estratégico. En este período, el FIDA ha establecido asociaciones estratégicas con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y el Programa Mundial de Alimentos —es decir, los otros dos miembros de las “tres organizaciones de Roma”—, el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias, las organizaciones de agricultores a través del Foro Campesino y el Banco Africano de Desarrollo.

4. En las encuestas tanto de 2006 como de 2008 relativas a los indicadores de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo<sup>a</sup> se señala que el desempeño del FIDA respecto de tales indicadores es mejor que el de las Naciones Unidas en su conjunto en los nueve indicadores o subindicadores medidos, y mejor que el de otras instituciones financieras multilaterales en la mayoría de ellos. Los resultados de la primera encuesta entre los clientes y asociados del FIDA, que se efectuó en 2008 abarcando a 22 países, también fueron positivos en general: los encuestados consideraron satisfactorios o mejor al 85% de los programas del FIDA en los países con respecto a su contribución a los esfuerzos nacionales por aumentar los ingresos, la seguridad alimentaria y el empoderamiento de la población rural pobre, y al 79% en lo concerniente a la plena adhesión al programas relativo a la eficacia de la ayuda. Las recientes evaluaciones emprendidas por la Oficina de Evaluación del FIDA identifican las esferas en las que el desempeño del FIDA debe mejorar aún más. En la evaluación del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno, por ejemplo, se observó que la eficacia del FIDA con respecto al establecimiento de asociaciones había sido mayor en los países que contaban con una presencia sobre el terreno que en los que no. Casi tres cuartas partes de los proyectos aprobados entre 1978 y 2007 han incluido algún tipo de disposición sobre cofinanciación.
5. Durante el período de la Octava Reposición, el FIDA seguirá reforzando su capacidad para establecer relaciones de colaboración y asociación eficaces en esferas prioritarias y sacará partido de su experiencia para aplicar a las asociaciones un enfoque global más sistemático y estratégico. Seguirá fomentando sus asociaciones estratégicas y se esforzará por incrementar el volumen y la eficacia de la cofinanciación. También reforzará las asociaciones y participará en redes destinadas a conectar las innovaciones y las mejores prácticas sobre el terreno con los agentes que puedan reproducir y ampliar iniciativas con miras a resultados aún más satisfactorios. Su colaboración con el Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional experimentará una notable expansión en el ámbito de un esfuerzo de mayor amplitud dirigido a reforzar los sistemas de entrega de bienes públicos mundiales relacionados con la agricultura. El FIDA mantendrá su colaboración con otras instancias para sentar las bases de las políticas e influir en ellas, dar mayor impulso a la armonización y mejorar los criterios, las normas y las medidas inherentes a la eficacia en términos de desarrollo. También seguirá participando en la iniciativa piloto “Unidos en la acción” y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
6. Por último, el FIDA se preparará mejor para seleccionar más estratégicamente las relaciones de asociación y colaboración. Revisará las asociaciones que mantiene y, partiendo de las conclusiones de dicha revisión, procederá a elaborar un marco que proporcione definiciones, objetivos, criterios e indicadores más claros para las asociaciones del FIDA. Asimismo, mejorará los conocimientos del personal para que sea capaz de identificar, seleccionar, establecer y mantener una participación efectiva en las redes y asociaciones, y reforzará los sistemas de apoyo a la gestión y el seguimiento y evaluación de las asociaciones, además de facilitar el aprendizaje de buenas prácticas en materia de asociación.
7. Los resultados de las asociaciones se medirán a través del indicador de cofinanciación y los resultados de la encuesta sobre asociaciones incluida en el marco de medición de los resultados, así como mediante el desempeño del FIDA respecto de los indicadores de la Declaración de París, de lo cual se informará durante el Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda que se celebrará en 2011.

---

<sup>a</sup> 2006 Survey on Monitoring the Paris Declaration, <http://www.oecd.org/dataoecd/28/17/38745765.pdf> y 2008 Survey on Monitoring the Paris Declaration: Effective Aid by 2010? What It Will Take?, <http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/Full-2008-Survey-EN.pdf>.

# Incrementar el impacto y la eficacia mediante las relaciones de colaboración y asociación

## I. Introducción

1. En 2008, los líderes mundiales hicieron llamamientos por una acción urgente y sostenida para afrontar los problemas sin precedentes derivados del alza de los precios de los alimentos, el cambio climático y decenios de desinversión en el desarrollo agrícola.<sup>1</sup> En esas ocasiones, destacaron la necesidad de adoptar medidas coordinadas a través de asociaciones eficaces, y en concreto que:
 

“Todos los esfuerzos de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales destinados a reforzar la asistencia humanitaria y al desarrollo de carácter inmediato deberían ponerse en sinergia con los de las organizaciones multilaterales y hacerse coherentes para afrontar el paso de la asistencia de urgencia a la asistencia a más largo plazo.”<sup>2</sup>
2. El FIDA se instituyó hace 30 años como una asociación mundial única en su género entre la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y otros países en desarrollo. En consecuencia, aporta un fundamento sólido para las asociaciones de carácter integrador que se necesitan para afrontar los desafíos del mundo de hoy. Sobre este fundamento, el FIDA debe afinar su enfoque de asociación a fin de contribuir con la mayor eficacia posible a nuevas medidas dirigidas a incrementar los ingresos rurales, superar la pobreza y aumentar la seguridad alimentaria.
3. La finalidad del presente documento es explicar el enfoque que el FIDA se propone aplicar a las relaciones de asociación y colaboración durante el período de la Octava Reposición (2010-2012).

## II. ¿Por qué las asociaciones son importantes para el FIDA?

4. Las razones por las que las asociaciones son fundamentales para la labor del FIDA son diversas:
  - i) Debido a su modelo operativo, el FIDA debe trabajar con los demás a fin de producir el conjunto de factores necesario para ser eficaz en términos de desarrollo sobre el terreno. El FIDA presta apoyo a programas y proyectos gubernamentales y procura contribuir a la elaboración de marcos normativos propicios para el desarrollo agrícola y rural a nivel nacional. En este proceso, se desempeña como asociado de los gobiernos en cuestión y la sociedad civil local —en particular las organizaciones de la población rural pobre—, además del sector privado y otros organismos internacionales.
  - ii) Buena parte de los desafíos para el desarrollo agrícola y rural están adquiriendo una complejidad creciente debido a, entre otros factores, los avances científicos y tecnológicos, los nuevos acontecimientos sociales y económicos y los cambios ambientales. Los enfoques tradicionales basados en un único sector están dando paso a enfoques multidisciplinares y

<sup>1</sup> Véanse la Declaración de la Conferencia de Alto Nivel sobre la Seguridad Alimentaria: los Desafíos del Cambio Climático y la Bioenergía (Roma, Italia, 3 a 5 de junio de 2008); comunicado de la 34ª Cumbre del G-8 (Hokkaido, Japón, 7 a 9 de julio de 2008), y el Programa de Acción de Accra ratificado en el Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda (Accra, Ghana, 2 a 4 de septiembre de 2008).

<sup>2</sup> Declaración de la Conferencia de Alto Nivel sobre la Seguridad Alimentaria, *ibíd.*, página 2.

transdisciplinarios que abordan nuevas complejidades. Ninguna institución puede poseer por sí sola la competencia y la infraestructura que hace falta para tratar estos temas. La colaboración ha pasado a ser un requisito indispensable para lograr resultados satisfactorios.

- iii) En los últimos años se ha hecho cada vez más evidente —especialmente a causa de la mayor conciencia del impacto del cambio climático— que la consecución de avances tecnológicos, como por ejemplo variedades agrícolas resistentes a la sequía, será imprescindible en la agricultura en general y en particular para las necesidades de seguridad alimentaria de los agricultores pobres. Para ello hará falta crear vínculos sólidos y eficaces entre la investigación, la innovación, la adaptación y los sistemas de entrega que permitan responder en tiempo real a las nuevas necesidades, que cambian rápidamente. El establecimiento de disposiciones nuevas y sistemáticas en materia de asociación entre los agentes del desarrollo ha dejado de ser una mera cuestión de mejora de la eficiencia, y se ha convertido en la clave de la pertinencia y la eficacia.
  - iv) Los nexos son necesarios para compartir experiencias, observaciones y buenas prácticas con la finalidad de acrecentar el impacto de los programas y lograr que las inquietudes y perspectivas sobre el terreno influyan en los procesos de adopción de políticas. Las asociaciones que favorecen este tipo de colaboración pueden contribuir a unas prácticas y políticas más pertinentes y receptivas y a fortalecer la capacidad de la población rural pobre para influir en las decisiones que afectan a sus vidas y medios de vida.
  - v) Casi seguramente, el volumen de recursos financieros, técnicos e infraestructurales necesarios para hacer frente a estos desafíos excede del nivel disponible en la actualidad. Los acuerdos colectivos y coordinados son indispensables para optimizar el valor de las inversiones. La suma debe ser mayor que el total de las partes que la componen.
5. Por todas estas razones, ahora resulta más claro que antes que las asociaciones son indispensables para la eficacia de la ayuda y para una preparación y acción adecuadas ante los nuevos retos del siglo XXI.

### **III. Relaciones de colaboración y asociación del FIDA**

6. El Fondo se estableció para desempeñar una función catalizadora, acometiendo su misión mediante la movilización y el fomento de la cooperación entre una gran variedad de agentes. A lo largo de los años, las relaciones de colaboración y asociación han seguido caracterizando la orientación y cultura institucionales del FIDA. Esta orientación distintiva ayuda a dejar bien definida la posición del FIDA dentro de la arquitectura mundial de la ayuda, que se origina de la prioridad asignada a los pequeños agricultores y productores rurales de ambos sexos; la índole dual de su identidad, por ser a la vez un organismo especializado de las Naciones Unidas y una institución financiera internacional (IFI); sus actividades de programas y proyectos; su enfoque centrado en las personas y ajustado a las condiciones de cada lugar, y la atención con que procura obtener resultados mejores mediante la cofinanciación, las innovaciones, la gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas y las actividades de promoción.
7. Las asociaciones conforman uno de los principios de intervención mencionados en el *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* y ofrecen al FIDA las siguientes posibilidades:
- i) fomentar un entorno que favorezca los progresos en los países respecto de los principales efectos directos en el desarrollo;
  - ii) ampliar el acceso de la población rural pobre a los recursos y fortalecer la capacidad de esas personas;



- iii) mejorar su eficacia operacional, y
  - iv) aumentar su eficacia institucional.
8. A fin de alcanzar estos objetivos, el Fondo entabla diferentes tipos de asociación. Éstas pueden considerarse en una escala, en una de cuyas extremidades se sitúan las relaciones de carácter más informal, independiente y flexible, en que las tareas y la adopción de decisiones se reparten con menor exactitud; y en la otra se sitúan relaciones que están definidas por una estructura y procesos formales, caracterizados por la definición atenta de las funciones y responsabilidades específicas, acciones más interdependientes y la adopción compartida de las decisiones.
9. Ello da a entender que algunas asociaciones pueden ser más relevantes que otras para la labor del FIDA. Las asociaciones del Fondo son dinámicas y pueden modificarse con el tiempo a lo largo de esta escala.

### **Definición de asociación y sus principios**

Una definición de "asociación" resulta útil para elaborar un enfoque más estratégico respecto de las relaciones de colaboración y asociación. A los fines del presente documento se utiliza la definición siguiente:

"Se entiende por asociación una relación dinámica entre distintos agentes, basada en objetivos convenidos de común acuerdo y perseguidos mediante el entendimiento común de una división lo más racional posible del trabajo basada en la ventaja comparativa de cada parte. Como resultado de esta relación se produce una influencia recíproca y un atento equilibrio entre la sinergia y la autonomía respectiva, que comprende el respeto mutuo, la participación equitativa en la adopción de decisiones, la responsabilización mutua y la transparencia."<sup>3</sup>

En numerosos estudios se citan asociaciones internacionales en materia de desarrollo que han supuesto costos de transacción elevados, confusión acerca de las distintas funciones y efectos limitados, e incluso negativos.<sup>4</sup> El FIDA, a partir de estas enseñanzas y de su propia experiencia en materia de asociaciones, hará todo lo posible por aplicar los principios de las mejores prácticas que resulten oportunos, por ejemplo:

- entendimiento por escrito de los objetivos comunes, ratificado por ambas partes;
- estipulación y acuerdo sobre la expectativas mutuas y los mecanismos de solución de controversias;
- especificación de los puntos finales, las principales etapas y un marco de evaluación continua;
- inclusión de estrategias de retirada y de las condiciones para su establecimiento, y
- en caso de que las finanzas sean uno de los elementos de la asociación, entendimiento preliminar sobre la asignación de los recursos, responsabilización y normas de gestión.

<sup>3</sup> Brinkerhoff, Jennifer M., *Partnership for International Development: Rhetoric or Results?*, Boulder: Lynne Reinner Publishers, Inc., 2002.

<sup>4</sup> Véanse algunos ejemplos en: *Assessing the Impact of Global Health Partnerships – Synthesis of findings from the 2004 DFID Studies: Global Health Partnerships: Assessing the Impact*, Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (Reino Unido), Londres, 2005. *Addressing the Challenges of Globalization: An Independent Evaluation of the World Bank's Approach to Global Programs*, Departamento de Evaluación de Operaciones (Banco Mundial), Washington, DC, 2004.

10. La forma de colaboración más trascendental para el FIDA es la que instaure con sus Estados Miembros, sobre todo aquéllos en los que financia programas y proyectos. El principio de apropiación de los países se consagra en el artículo 2 del *Convenio Constitutivo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola*, en que se dispone que la financiación del FIDA se enmarcará en las prioridades y estrategias nacionales, y con los años ha conducido a relaciones caracterizadas mayoritariamente por el respeto y la confianza.
11. La matriz que figura en el cuadro más abajo muestra los distintos tipos de asociación dentro de toda una gama de relaciones de colaboración emprendidas por el FIDA, en relación con sus cuatro objetivos en materia de asociación. A continuación se citan ejemplos de asociaciones encaminadas a la consecución de dichos objetivos.
- i) **Fomentar un entorno que favorezca los progresos en los países respecto de los principales efectos directos en el desarrollo.** El FIDA colabora con sus asociados para tomar parte en el diálogo sobre políticas, la promoción y la gestión de los conocimientos sobre la base de las inquietudes, observaciones y experiencias relacionadas con sus operaciones de programas y proyectos. Algunos asociados en este sentido son la Federación Internacional de Productores Agrícolas; la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación; la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra; el Mecanismo Mundial de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación, y la Alianza para una Revolución Verde en África.
  - ii) **Ampliar el acceso de la población rural pobre a los recursos y fortalecimiento de la capacidad de estas personas.** Esto abarca, por ejemplo, las consultas durante la elaboración de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y la labor de coordinación encaminada tanto a una mayor eficiencia y eficacia determinando las posibles sinergias y evitando la duplicación, como a un proceso constante y eficaz de armonización y diálogo sobre políticas. Entre las actividades de mayor intervención figuran la realización conjunta del diseño y la ejecución de los proyectos, la supervisión y el apoyo a la ejecución, la financiación, y el seguimiento y evaluación. Algunos de los asociados en este ámbito son los asociados de cofinanciación multilaterales y bilaterales, el Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GICAI), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y el Fondo Belga de Supervivencia (FBS) (véanse también los párrafos 9 y 10).
  - iii) **Mejorar la eficacia operacional.** Las relaciones de colaboración y asociación contribuyen a mejorar los métodos y prácticas del FIDA en materia de desarrollo, la gestión de los conocimientos y el aprendizaje compartido. Algunos ejemplos se refieren al Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre, la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural y los grupos de coordinación de donantes en los países.
  - iv) **Aumentar la eficacia institucional.** Las asociaciones ayudan al Fondo a conseguir una mayor eficiencia administrativa y financiera. Se trata de relaciones de colaboración a nivel tanto institucional como nacional. En este nivel, el FIDA también recurre a las relaciones de colaboración a fin de influir en el establecimiento de normas, indicadores y criterios operativos, y favorecer una gestión coherente, eficiente y rentable en el sistema de las Naciones Unidas y de las IFI. Algunos ejemplos en este sentido incluyen la

armonización de las prácticas operativas con los asociados de las Naciones Unidas, en particular las organizaciones hermanas con sede en Roma, la participación en el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) y la iniciativa piloto "Unidos en la acción", y —junto con otras IFI— en el sistema común de evaluación de los resultados (COMPAS).

12. En el marco del apoyo a la ampliación del acceso de la población rural pobre y el fortalecimiento de la capacidad de estas personas, la **cofinanciación de programas y proyectos** es una forma de colaboración decisiva que revestirá particular importancia durante el período de la Octava Reposición, dado que se prevé un considerable repunte de las inversiones mundiales en la agricultura. La cofinanciación permite movilizar un mayor volumen de inversiones y ampliar el alcance geográfico o sectorial; ofrece al FIDA posibilidades de influencia recíproca con otras instituciones en cuanto a prioridades, prácticas y enfoques, y puede ayudar a asegurar la sostenibilidad de los programas y proyectos.
13. Desde que se estableciera el FIDA, sus principales asociados en la cofinanciación han sido el Banco Mundial y la Asociación Internacional de Fomento, el Banco Africano de Desarrollo y el Fondo Africano de Desarrollo, y el Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional. La colaboración en materia de cofinanciación sostenida con instituciones financieras respaldadas por el Consejo de Cooperación para los Estados Árabes del Golfo ha dado como fruto inversiones en programas y proyectos en los países miembros de la Organización de la Conferencia Islámica por un monto que supera el 40% de la totalidad de los recursos para préstamos y donaciones del FIDA.

## Asociaciones del FIDA

<i>Objetivos</i>	<i>Consulta</i> (intercambio de información, observaciones y experiencias)	<i>Coordinación</i> (modificación intencional de los planes y las actividades con miras a aumentar la eficiencia o la eficacia)	<i>Cooperación</i> (intercambio de recursos, p. ej., personal, espacio de oficina, capacitación, información y fondos)	<i>Acción conjunta</i> (intercambio de metas y objetivos, riesgos, recursos, responsabilidades y recompensas)
Fomentar un entorno que favorezca los progresos en los países respecto de los principales efectos directos en el desarrollo	Red interinstitucional sobre la mujer y la igualdad entre los géneros; Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas de las Naciones Unidas; Vía Campesina; Federación Internacional de Productores Agrícolas	Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación	Asociados para donaciones regionales y mundiales; Reunión Especializada sobre Agricultura Familiar del Mercado Común del Sur; Red de Organizaciones Campesinas y Productores Agrícolas de África Occidental; Alianza para una Revolución Verde en África; Women Organizing for Change in Agriculture and Natural Resource Management (Mujeres que se organizan para promover el cambio en los sectores de la agricultura y la ordenación de los recursos naturales); Alianza de organismos agrícolas	Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra; Mecanismo Mundial; Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO); Programa Mundial de Alimentos (PMA)
Ampliación del acceso de la población rural pobre y fortalecimiento de la capacidad de estas personas	Red regional en África occidental y central (FIDAFRIQUE); sistema de intercambio de información sobre los programas del FIDA en toda América Latina a través de Internet (FIDAMERICA); Red de Conocimientos para el Desarrollo Rural en la Región de Asia y el Pacífico (ENRAP); Red para el acceso de las zonas rurales interconectadas al conocimiento (KariaNet)		GCIAI, Foro Global de Investigación Agropecuaria (GFAR); Fondo de Incentivos Empresariales para África; Fondo para el Medio Ambiente Mundial; asociados para la cofinanciación paralela de proyectos	FBS; asociados para la cofinanciación de proyectos conjuntos; Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias; Centro de Inversiones de la FAO; Banco Mundial
Mejora de la eficacia operacional	Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural	Grupos de coordinación de donantes; redes informales de IFI sobre el sistema de asignación de recursos basado en los resultados; Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados/marco de sostenibilidad de la deuda	Evaluaciones conjuntas y estudios preparatorios; Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre	Asociados para proyectos conjuntos; estrategias conjuntas en los países; enfoques sectoriales; Foro Campesino
Aumento de la eficacia institucional	Grupo de trabajo sobre la eficacia de la ayuda, Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación	Comité de Alto Nivel sobre Gestión, GNUD, COMPAS	Iniciativa piloto "Una ONU"; homólogos de las Naciones Unidas en las oficinas de enlace del FIDA en los países; asociados en el COMPAS; FAO; PMA	

## IV. Prioridades actuales en materia de asociación

14. En la presente sección se examinan las actividades ejecutadas durante el período de la Séptima Reposición a fin de aumentar la capacidad del FIDA para establecer asociaciones, entre las que figuran: intensificación de las asociaciones estratégicas; integración de medidas relativas a las asociaciones en el modelo operativo del FIDA y las nuevas políticas institucionales; participación en la iniciativa piloto “Una ONU”, y análisis de las posibilidades de colaboración con nuevos agentes que intervienen en el desarrollo.

### Asociaciones estratégicas

15. En los últimos años, el FIDA ha fomentado y reforzado toda una variedad de asociaciones importantes —como las establecidas con el sistema del GCIAI, el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional, los bancos regionales de desarrollo y algunos donantes bilaterales. Ha establecido asimismo algunas asociaciones estratégicas con organizaciones cuyos valores y objetivos coinciden y están alineados con los del FIDA, que se han comprometido a mantener una asociación a medio o largo plazo que, según el FIDA, pueden desempeñar una función importante para ayudar a conseguir los objetivos fijados en su Marco Estratégico. El establecimiento y la gestión de estas asociaciones estratégicas suponen inversiones considerables en recursos humanos y financieros. Son una fuente de conocimientos importante y deben ser objeto de exámenes periódicos para determinar en qué medida están contribuyendo a la consecución de las metas fijadas por el FIDA. Durante el período de la actual reposición, el FIDA ha centrado sus esfuerzos en cuatro asociaciones estratégicas específicas.

- i) **Las tres organizaciones de Roma.** Los objetivos de la colaboración del FIDA con la FAO y el PMA consisten en dar una dirección más eficaz a los temas relacionados con la agricultura y la alimentación en el ámbito del sistema de las Naciones Unidas mediante una acción conjunta en materia de desarrollo y promoción de políticas, conseguir un mayor impacto sobre el terreno mediante trabajando conjuntamente en las operaciones, y aumentar la eficiencia instaurando sistemas financieros y administrativos comunes.

Las tres organizaciones han definido cuatro esferas en que es posible colaborar más estrechamente:<sup>5</sup> i) inversión agrícola; ii) formulación de políticas, fomento de la capacidad, gestión de los conocimientos y promoción; iii) emergencia y rehabilitación, incluida la gestión del riesgo de desastres, y iv) administración. Actualmente, están perfeccionando su enfoque estratégico sobre asociaciones, fundamentándose en la ventaja comparativa de cada organización.

- ii) **Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI).** La asociación estratégica que se lleva adelante con el IFPRI dará a ambas instituciones la oportunidad de actuar con más rapidez para determinar, elaborar y aplicar arreglos de políticas innovadores en apoyo de los agricultores pobres. En el marco de esta colaboración se establecerán nexos entre la investigación y las operaciones a fin de definir y ensayar innovaciones; hacer participar a los agricultores, los responsables de las políticas y otros agentes en un diálogo que promueva la concretización de las ideas y hallazgos en medidas tangibles, y explorar otras sinergias con objeto de ampliar la escala de las operaciones, en particular la colaboración con otras instituciones del GCIAI y asociados del FIDA en la cofinanciación. Finalmente, se enriquecerá la capacidad de los asociados del FIDA en los países en materia de diálogo sobre políticas y la base de conocimientos del propio FIDA

<sup>5</sup> “Colaboración entre las tres organizaciones de las Naciones Unidas con sede en Roma - Colaboración del FIDA con la FAO y el PMA” (documento EB 2007/92/R.52/Rev.1).

sobre diseño de programas y proyectos, y se ayudará a cimentar en mayor medida las investigaciones del IFPRI en las necesidades prioritarias de los pequeños agricultores y las oportunidades que se les presentan.

- iii) **Organizaciones de agricultores que participan en el Foro Campesino.** El Foro Campesino, que se estableció atendiendo la solicitud de redes de agricultores regionales e internacionales, es al mismo tiempo un espacio y un proceso de consulta y diálogo. El Foro contribuye a fortalecer la capacidad de las organizaciones de agricultores y otros productores rurales y, por ende, la capacidad de esas organizaciones para empoderar a sus miembros. Asimismo, aporta un instrumento que ofrece a las organizaciones la posibilidad de pedir cuentas al FIDA por la eficacia de sus programas y proyectos. La participación, el intercambio y la colaboración promovidos por intermedio del Foro están contribuyendo a mejorar la calidad y sostenibilidad de las operaciones apoyadas por el FIDA, así como a aumentar la eficacia del diálogo sobre políticas y la colaboración entre las organizaciones de agricultores y los gobiernos.
- iv) **Banco Africano de Desarrollo (BAfD).** En esta asociación estratégica se manifiesta la determinación del FIDA y el BAfD de mejorar su eficacia en África en materia de desarrollo mediante la armonización y alineación de las políticas y operaciones y el fomento de un mayor sentido de apropiación de los proyectos y programas por parte de los países. La evaluación conjunta independiente de las políticas y operaciones en la esfera del desarrollo agrícola y rural, actualmente en marcha, aportará indicaciones y elementos para el aprendizaje compartido, así como nuevas formas de mejorar las operaciones y la colaboración en el futuro.

#### **Los procesos operativos del FIDA**

- 16. Las asociaciones son pertinentes para la consecución de cada uno de los objetivos estratégicos del FIDA y han quedado integradas en los procesos operativos básicos de la organización. Hay varios elementos del nuevo modelo operativo del FIDA que dotan al Fondo de los elementos necesarios para ser un asociado y colaborador más eficaz, sobre todo a nivel nacional. Las directrices relativas a los COSOP basados en los resultados instan a delinear claramente las posibles asociaciones respecto de cada objetivo estratégico. Asimismo, exigen que, siempre que sea posible, se elaboren estudios preparatorios conjuntos. Las asociaciones son un elemento de los factores clave de éxito que constituyen los criterios para garantizar la calidad de los proyectos. Esto significa que en todas las fases de un proyecto —desde el diseño y la ejecución hasta el seguimiento y evaluación— se tendrá en cuenta el enfoque de asociación. El marco de medición de resultados del FIDA incluye una encuesta entre los asociados en los programas y proyectos, cuyos resultados deberían arrojar orientaciones valiosas para ayudar al FIDA a ser un asociado mejor. A medida que estos nuevos procesos se consoliden en las prácticas vigentes, es de esperar que se produzcan unas puntuaciones más altas en relación con los indicadores fijados en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo.
- 17. Algunas de las políticas institucionales de reciente aprobación abordan la dimensión fundamental del enfoque del FIDA en materia de asociación. En la política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución se estimulan las asociaciones y la colaboración para supervisar y respaldar la ejecución de los proyectos y programas financiados por el Fondo. En la política de focalización del FIDA se propugnan “asociaciones innovadoras y complementarias con agentes que puedan llegar hasta grupos-objetivo a los que el FIDA no tenga acceso con los instrumentos de que dispone”. La estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él establece lineamientos generales para que el Fondo pueda respaldar más eficazmente el desarrollo del sector privado local, incluso mediante asociaciones con agentes privados a fin de movilizar inversiones y aprovechar conocimientos y competencias.

**“Unidos en la acción”**

18. Por ser un organismo especializado de las Naciones Unidas, el FIDA está consagrado a participar en la mayor medida posible en la iniciativa piloto “Unidos en la acción”. Mediante su participación en este proceso y en el desarrollo del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF), el FIDA ha contribuido a que se asigne más prioridad al desarrollo agrícola y rural en el ámbito de determinadas estrategias en los países. Asimismo ha fomentado una interrelación más asidua con otros organismos de las Naciones Unidas, que ha dado lugar a una colaboración más estrecha o a la programación conjunta en ciertos países. El planteamiento de la iniciativa “Unidos en la acción” también encierra más oportunidades de entablar diálogos fructíferos sobre políticas a nivel nacional, lo que puede beneficiar especialmente a las organizaciones que, como el FIDA, aún no disponen de una sólida presencia en todos los países.
19. Durante el primer año del proceso de las Naciones Unidas “Unidos en la acción” a nivel nacional se generó una carga de trabajo excesiva para el FIDA, al igual que para otras organizaciones. También en este caso se trata de un reto de particular relevancia para el FIDA, que suele contar con poca o ninguna presencia de personal en los países. En 2008, el GNUD está procediendo a esquematizar y calcular los costos de transacción, con miras a reducirlos. También prevé aplicar las enseñanzas extraídas de las actividades piloto en los países que han solicitado una programación más congruente de las Naciones Unidas y en aquéllos en que se están elaborando nuevos UNDAF.

**Los nuevos agentes del desarrollo**

20. El FIDA también ha adoptado medidas dirigidas a fortalecer su capacidad para colaborar con nuevos agentes del desarrollo. En el marco de sus programas y proyectos, estos esfuerzos a menudo se centran en el sector corporativo, según se expone en el documento de reposición sobre el sector privado.<sup>6</sup> Con objeto de aumentar su capacidad para ensayar soluciones innovadoras que, de tener éxito, puedan ampliarse y reproducirse, el FIDA ha venido explorando la forma de colaborar con fundaciones privadas. Por ejemplo, hace poco recibió una donación de la Fundación Bill y Melinda Gates a fin de trabajar con el PMA en la elaboración de un plan para establecer un mecanismo de gestión de riesgos climáticos. Mediante este mecanismo conjunto se desarrollarán modelos reproducibles de seguros contra riesgos climáticos destinados a los pequeños agricultores, que en el futuro podrían aplicarse en mayor escala.

**V. Desempeño en materia de asociación<sup>7</sup>**

21. Las evaluaciones emprendidas por la Oficina de Evaluación del FIDA son una fuente de información particularmente importante sobre el desempeño anterior del FIDA en materia de relaciones de colaboración y asociación.<sup>8</sup> Aunque algunas evaluaciones ponen de relieve los puntos fuertes, en otras se hace notar que la colaboración del FIDA a nivel nacional con los gobiernos, las organizaciones de agricultores, la sociedad civil y el sector privado no siempre ha sido suficiente. En ocasiones, tampoco la interacción del FIDA con otros donantes multilaterales y bilaterales a nivel nacional ha sido adecuada. En algunos casos, las asociaciones

<sup>6</sup> “La respuesta del FIDA ante la nueva función del sector privado” (documento REPL.VIII/4/R.6).

<sup>7</sup> Los elementos útiles para evaluar el desempeño del FIDA en materia de asociación pueden extraerse de las evaluaciones de los programas en los países (relativas a, por ejemplo, Bangladesh, Benin, Bolivia, Egipto, Malí, México, Marruecos y Rwanda) y las evaluaciones de las estrategias regionales (en Asia y el Pacífico y en Cercano Oriente y África del Norte), todas ellas realizadas por la Oficina de Evaluación; las conclusiones contenidas en la evaluación externa independiente; la encuesta de 2006 relativa al seguimiento de la Declaración de París; el informe “Asociaciones en marcha” presentado en el Foro Campesino de 2008; la evaluación del Programa Ampliado de Cooperación (FIDA/ONG); la información recabada de los gerentes de los programas en los países asociados con la iniciativa piloto “Una ONU”, y una revisión de las tendencias en la cofinanciación.

<sup>8</sup> Es de observar que los programas y las estrategias evaluados se diseñaron y aplicaron antes de las recientes reformas.

previstas en los COSOP no se materializaron durante la ejecución de los proyectos. En las evaluaciones se señala la falta de documentación y seguimiento de las relaciones de colaboración y asociación, lo que ha impedido determinar con exactitud si éstas han producido un impacto mayor.

22. Algunas evaluaciones indican que las recientes modificaciones al modelo operativo del FIDA propician un mejor desempeño en la esfera de las asociaciones. En la evaluación del programa piloto relativo a la presencia del FIDA sobre el terreno se observó que la eficacia del Fondo con respecto al establecimiento de asociaciones había sido mayor en los países que contaban con una presencia sobre el terreno que en los que no. En la evaluación del programa piloto de supervisión directa se llegó a la conclusión de que la supervisión directa podría mejorar la calidad de las asociaciones del FIDA en los países a consecuencia de un contacto más frecuente con los gerentes de los programas en los países y un seguimiento más puntual de las cuestiones relacionadas con la ejecución.
23. Hoy día, los indicadores de la Declaración de París son una base de referencia ampliamente aceptada para evaluar el desempeño en materia de asociación. La encuesta de seguimiento de 2008 de la Declaración de París,<sup>9</sup> que se publicó recientemente, ofrece nuevos datos que permiten determinar la eficacia con que las instituciones llevan sus compromisos a la práctica, y en ella se constata un mejoramiento en el desempeño del FIDA en este campo. Se ha observado que el desempeño del FIDA ha sido mejor que el de las Naciones Unidas en su conjunto en los nueve indicadores o subindicadores medidos, y mejor que el de otras instituciones financieras multilaterales en la mayoría de ellos. Se obtuvieron puntuaciones altas en el fortalecimiento de la capacidad con apoyo coordinado, la utilización de los sistemas públicos de gestión financiera y adquisiciones y la realización conjunta de misiones y de la labor analítica en los países, si bien las puntuaciones fueron más bajas en cuanto a la alineación de su apoyo con los procedimientos nacionales, la predicibilidad de la ayuda y la utilización de procedimientos comunes.
24. Como parte del compromiso del FIDA respecto de la responsabilización recíproca —uno de los compromisos de cooperación de la Declaración de París—, el Fondo ha emprendido una encuesta entre clientes y asociados con el fin de conocer cómo se percibe en los países el desempeño de los programas (en marcha) del FIDA en cada uno de ellos. La encuesta, utilizada por primera vez en 2008, se envió a los 22 países en los que el FIDA tenía en marcha un programa basado en resultados. En cada uno de ellos, se envió a diversos interesados directos familiarizados con el FIDA (representantes de organismos gubernamentales y de la comunidad de desarrollo, incluidos organismos de las Naciones Unidas, la sociedad civil o el sector privado). El líneas generales las opiniones fueron positivas: el 85% de los programas del FIDA en los países recibieron una calificación igual o superior a 4 por su contribución a los esfuerzos nacionales por aumentar los ingresos de la población rural pobre, la seguridad alimentaria y el empoderamiento, mientras que el 79% recibieron una calificación igual o superior a 4 por su adhesión al programa relacionado con la eficacia de la ayuda.
25. Con respecto a la cofinanciación de programas y proyectos, casi tres cuartas partes de los proyectos aprobados entre 1978 y 2007 han incluido algún tipo de disposición sobre cofinanciación.<sup>10</sup> En muchos países se observan asociaciones de

<sup>9</sup> 2008 *Survey on Monitoring the Paris Declaration: Effective Aid by 2010? What It Will Take*, <http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/Full-2008-Survey-EN.pdf>.

<sup>10</sup> La mayor parte de la cofinanciación de las actividades del FIDA procede de fuentes multilaterales, que hasta la fecha han aportado el 70% de la cofinanciación total. Globalmente, el Banco Mundial ha proporcionado el mayor volumen de cofinanciación, destinada a casi una tercera parte de los proyectos cofinanciados. Otros cofinanciadores importantes, si se considera el monto de los recursos aportados, son el BAfD, el Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional, el Fondo Árabe para el Desarrollo Económico y Social, el PMA, el Banco Islámico de Desarrollo, el Banco de Desarrollo del África Occidental y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El volumen de cofinanciación



cofinanciación bien establecidas, que se producen en una multitud de proyectos a lo largo de varios años. En los países en conflicto o que salen de él, por término medio suele haber un número mayor de cofinanciadores. En general, resulta difícil identificar las pautas de cofinanciación en los diferentes países, y, en conjunto, es posible que las disposiciones de cofinanciación obedezcan a las relaciones institucionales distintivas de cada país o a las relaciones de colaboración instauradas por los gerentes de los programas en los países.

## VI. Enfoques de otras instituciones

26. El Banco Mundial y las IFI regionales han ratificado la Declaración de París y están acometiendo medidas para mejorar su capacidad en materia de asociación. A fin de orientar estos esfuerzos, el Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Asiático de Desarrollo (BASD) ha efectuado una evaluación de las actividades de armonización emprendidas por el Banco en el marco de la Declaración de París.<sup>11</sup> Partiendo de las conclusiones expuestas en la evaluación, el BASD está preparando disposiciones específicas sobre asociación y armonización que se incluirán en su manual de operaciones.
27. También otras IFI están definiendo medidas específicas a fin de mejorar su desempeño en la esfera de las asociaciones. El Banco Mundial, por ejemplo, ha reconocido la necesidad de reducir su dependencia de las unidades administrativas paralelas para ejecutar los programas y proyectos. El BAfD está armonizando sus normas en materia de adquisición y los documentos estándar de licitación con los del Banco Mundial y, además, planea ampliar su participación en estrategias conjuntas de asistencia a los países. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está mejorando su coordinación a nivel nacional con otros donantes mediante la simplificación de la información y los requisitos de presentación de informes, y la realización de evaluaciones conjuntas de los sistemas nacionales.
28. Varias de estas instituciones han puesto de relieve el difícil reto que suponen los costos de transacción asociados con los procesos de armonización y asociación. El Banco Mundial tiene previsto llegar a un acuerdo para armonizar los requisitos jurídicos a fin de reducir los costos de transacción de las operaciones conjuntas de financiación. El BASD también ha hecho presentes las dificultades con que tropieza para forjar asociaciones con organismos multilaterales cuyos miembros no son los mismos del Banco. Algunos países miembros están cada vez más preocupados por la proliferación de asociaciones mundiales y regionales sobre una plétora de temas. El Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial está examinando un abanico de asociaciones con objeto de evaluar su eficacia y función en el ámbito de la arquitectura mundial de la ayuda.
29. La cofinanciación es un aspecto clave de las asociaciones también para las IFI. El volumen de cofinanciación del BID es cada vez mayor; en buena parte se destina a programas y proyectos multisectoriales, y el Banco Mundial es el principal cofinanciador. El BAfD ha convenido en seguir la trayectoria de sus niveles de cofinanciación en el ámbito del marco de resultados que se presentará a la 11ª reposición de los recursos del Fondo Africano de Desarrollo. El BASD posee una estrategia de cofinanciación de envergadura, que se aprobó por primera vez en 1995. El BASD y el Banco Mundial cuentan con oficinas dedicadas, que se encargan de gestionar las asociaciones de cofinanciación.
30. Los miembros del Banco Mundial han ratificado la función del Banco como plataforma para la armonización de los donantes, y el Banco ha reconocido que a veces su papel en los países debe ser más de apoyo que de dirección. Asimismo, está tratando de conseguir que los fondos verticales se focalicen más eficazmente

---

proporcionado por organismos bilaterales corresponde al 20,5% de la suma total, siendo los cuatro contribuyentes más importantes Alemania, Bélgica, los Países Bajos y el Reino Unido.

<sup>11</sup> Estudio de evaluación del BASD, 2007. *The Asian Development Bank's Approaches to Partnering and Harmonization: In the Context of the Paris Declaration on Aid Effectiveness.*

en el análisis y las operaciones a nivel nacional. Gracias a la intensificación de la presencia en los países, el BAfD espera intervenir más dinámicamente para mejorar la coordinación entre los donantes y lograr una repartición eficaz de las tareas. El BAsD recurre a las asociaciones para impulsar su impacto en los sectores donde su participación es limitada, confiando para ello en programas y enfoques sectoriales, cofinanciación y asociaciones sobre financiación paralela.

## **VII. Estrategia y prioridades en materia de asociación durante la Octava Reposición**

31. Durante el período de la reposición, el FIDA seguirá reforzando su capacidad para establecer relaciones eficaces de colaboración y asociación en esferas prioritarias y sacará partido de sus puntos fuertes y experiencia para aplicar a las asociaciones un enfoque global más sistemático y estratégico. Asignará la máxima prioridad al fomento y fortalecimiento de las asociaciones estratégicas que se mencionan más arriba.
32. El llamamiento hecho este año por emprender con urgencia unas medidas colectivas en pro de la seguridad alimentaria —entre ellas, una asociación mundial sobre agricultura y alimentación— ha propiciado formas de colaboración de carácter informal pero altamente focalizadas. El FIDA participa activamente en algunas de estas redes y asociaciones con la finalidad de velar por que se tengan en cuenta las perspectivas, los intereses y la experiencia relacionados con la pobreza rural y el desarrollo de la agricultura de pequeñas explotaciones. En la actualidad, el principal ejemplo de este tipo de colaboración es el Equipo Especial de Alto Nivel sobre la Crisis de la Seguridad Alimentaria Mundial instituido por el Secretario General Ban Ki-moon, el cual ha producido el Marco de Acción Integral.
33. El FIDA se esforzará por incrementar el volumen y la eficacia de las asociaciones de cofinanciación. Mediante un enfoque proactivo, el Fondo estará en capacidad de tomar decisiones estratégicas cuando se registre un mayor interés y disponibilidad de recursos por parte de los asociados de cofinanciación. El aumento de la cofinanciación es una meta que puede conseguirse también mediante una mayor aportación de recursos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial y una colaboración más amplia con el sector privado. El FIDA buscará la manera de armonizar más los procedimientos de cofinanciación a fin de reducir la carga administrativa que pesa sobre los países asociados, cuestión ésta que preocupa particularmente en el caso de los Estados frágiles.
34. El FIDA reforzará las asociaciones y participará en redes destinadas a conectar las innovaciones y las mejores prácticas sobre el terreno con los agentes que puedan reproducir y ampliar las iniciativas con miras a resultados aún más satisfactorios. Esto entraña la aplicación de la estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos y de la estrategia de innovación del FIDA. En el caso de las organizaciones de la sociedad civil, puede resultar útil un enfoque más sistemático para identificar determinadas organizaciones centrales estratégicas con las que es posible colaborar. Las donaciones que otorga el FIDA son un instrumento valioso para un planteamiento proactivo de este tipo. En el ámbito de la política revisada en materia de donaciones que se presentará a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2009, podría examinarse la posibilidad de dejar establecido el criterio de que las donaciones son necesarias para impulsar las asociaciones de especial valor estratégico y sinérgico para el FIDA.
35. El FIDA desarrollará ulteriormente sus vínculos con el GCIAl. Los desafíos planteados por el cambio climático obligan a producir, adaptar y aplicar nuevas tecnologías con mayor puntualidad y eficacia. Para ello se requerirán vínculos más fuertes entre las actividades de investigación de los centros internacionales, la adaptación a nivel nacional y regional y la adopción y aplicación efectivas a nivel local. La asociación entre el FIDA y el GCIAl, afianzada por la reciente decisión de

la Comisión Europea de confiar al FIDA la gestión de su apoyo financiero al GCIAI, canalizando su contribución a través del Fondo, debe ser un componente integral de un sistema internacional reforzado de entrega de bienes públicos. Es de prever que ello se traduzca en vínculos más sólidos entre los proyectos de investigación financiados por el FIDA mediante préstamos y dirigidos por el GCIAI. El FIDA ha contribuido a dirigir el proceso institucional detrás de este cambio. Una vez que culmine este proceso podría plantearse la posibilidad de establecer una asociación estratégica con el sistema del GCIAI en su conjunto.

36. El FIDA mantendrá su colaboración con otras instancias para sentar las bases de las políticas e influir en ellas e impulsar la armonización y el mejoramiento de los criterios, las normas y las medidas inherentes a la eficacia en términos de desarrollo. En el marco del proceso relativo a los resultados de la gestión institucional, cada año se aprobará un número restringido de prioridades institucionales relacionadas con la promoción de políticas a nivel internacional, que el FIDA se ocupará de fomentar en colaboración con sus asociados estratégicos y otras organizaciones clave, entre las que cabe citar el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas, la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra y Women Organizing for Change in Agriculture and Natural Resource Management (Mujeres que se organizan para promover el cambio en los sectores de la agricultura y la ordenación de los recursos naturales).
37. Asimismo, el FIDA seguirá participando en toda una variedad de asociaciones e iniciativas mundiales y regionales centradas en el aumento de la eficacia en términos de desarrollo. Las más destacadas son el Grupo de trabajo sobre la eficacia de la ayuda, la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural, el COMPAS y las redes informales de IFI sobre el sistema de asignación de recursos basado en los resultados y la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados/marco de sostenibilidad de la deuda. Por medio de la participación activa, el FIDA puede asimismo compartir los conocimientos adquiridos a partir de la experiencia y ayudar a desarrollar normas y criterios para el mejoramiento de las políticas y prácticas operacionales. En particular, puede contribuir a los intercambios de carácter informal entre organizaciones de las Naciones Unidas e IFI sobre conocimientos y enseñanzas relacionados con el proceso de reforma institucional. El FIDA revisará su desempeño en el marco de la encuesta de seguimiento de 2008 de la Declaración de París y determinará las medidas que hagan falta para poder cumplir las metas fijadas para 2010 según los indicadores de la Declaración. En la medida de lo posible, el FIDA prestará apoyo a la iniciativa del Banco Mundial encaminada a armonizar los requisitos jurídicos; además está firmemente decidido a simplificar sus instrumentos jurídicos.
38. El FIDA continuará contribuyendo a la reforma de las Naciones Unidas y al aumento de la eficacia de dicho sistema en términos de desarrollo mediante su participación en la Junta de los jefes ejecutivos y sus tres comités principales.<sup>12</sup> Cada año informará a la Junta Ejecutiva sobre los avances hechos en el cumplimiento de sus compromisos a través de la revisión trienal amplia de la política.<sup>13</sup> También adoptará toda medida necesaria para alcanzar las metas fijadas para 2010 en relación con los indicadores de la Declaración de París y pondrá en práctica toda disposición pertinente que se derive de la revisión trienal amplia de la política. Además, seguirá ocupándose activamente de la iniciativa piloto "Unidos en la acción" a fin de mejorar la eficacia operacional del sistema de las Naciones Unidas.

<sup>12</sup> El Comité de Alto Nivel sobre Programas, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión y el GNUD.

<sup>13</sup> "Marcha de la aplicación en el FIDA de la resolución sobre la revisión trienal amplia de la política efectuada en 2007" (documento EB 2008/93/INF.8).

39. Por último, el FIDA se preparará mejor para seleccionar más estratégicamente las relaciones de colaboración y asociación, de modo de determinar —en una situación dada— la posibilidad, el interlocutor y la modalidad de colaboración más acertados para obtener mayores resultados a un costo asequible. El FIDA revisará las asociaciones que mantiene en la actualidad a todos los niveles, inclusión hecha de los acuerdos de cooperación y memorandos de entendimiento. Partiendo de las conclusiones de dicha revisión, procederá a:
- i) elaborar un marco que proporcione definiciones, objetivos, criterios e indicadores más claros para las asociaciones del FIDA, el cual se basará en los valores fundamentales del FIDA;
  - ii) fomentar un mayor caudal de conocimientos especializados sobre asociaciones mejorando los conocimientos del personal para que sea capaz de identificar, seleccionar, establecer y mantener una participación efectiva en las redes y asociaciones;
  - iii) reforzar los sistemas de apoyo a la gestión y el seguimiento y evaluación de las asociaciones, y
  - iv) sacar partido de las indicaciones que emanen de la evaluación conjunta BafD/FIDA y facilitar el aprendizaje sobre buenas prácticas en materia de asociación a partir de fuentes tanto internas como externas, incluida la encuesta de opinión entre los asociados, con objeto de comprender mejor cuáles son los aspectos del FIDA que valoran los asociados actuales y determinar las esferas que deben mejorarse.
40. Los resultados de las asociaciones se medirán a través del indicador de cofinanciación y los resultados de la encuesta sobre asociaciones incluida en el marco de medición de los resultados, así como mediante la mejora constante del desempeño del FIDA respecto de los indicadores de la Declaración de París, de lo cual se informará durante el Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda que se celebrará en 2011. Los progresos logrados se reflejarán también en el desempeño logrado respecto del octavo resultado de la gestión institucional relativo a “Iniciativas más estratégicas de actuación y asociación a nivel internacional”.

## VIII. El camino por delante: medidas clave

41. De aquí a final de 2010, el FIDA revisará las asociaciones que mantiene en la actualidad a todos los niveles, comprendidos los acuerdos de cooperación y memorandos de entendimiento. Partiendo de las conclusiones de dicha revisión, procederá a elaborar un marco que proporcione definiciones, objetivos, criterios e indicadores más claros para las asociaciones del FIDA.
42. Más concretamente, el FIDA incluirá los elementos siguientes a la hora de establecer, gestionar, seguir y evaluar sus asociaciones.
- Principios de gobernanza sólidos**
43. Se trata de los principios éticos que ayudan a definir la asociación y rigen las relaciones. Las asociaciones más satisfactorias y duraderas se basan en los principios de equidad, confianza recíproca, responsabilización, respeto, comunión de valores y transparencia. A ellos debe sumarse el principio de eficacia, por el cual los objetivos estratégicos que orientan el establecimiento de una asociación deben estar claramente definidos desde un primer momento.
- Un enfoque institucional bien delineado y sistemático**
44. Un enfoque eficaz denota la buena comprensión de las fases de la asociación, desde la determinación del alcance y la creación, hasta el examen y la revisión, pasando por la gestión y el mantenimiento. También refleja la necesidad de definir desde un

principio los objetivos, las estrategias y los criterios de evaluación. Se deben tener en cuenta los costos de la asociación, que abarcan los recursos financieros y humanos. Estos costos deben determinarse y convenirse entre los asociados en la fase inicial de la colaboración.

**Conocimientos y competencias pertinentes, capacidad institucional de aprendizaje y adaptación**

45. La base de conocimientos útil para una asociación eficaz se basa en la teoría y el comportamiento organizacionales, el análisis de las partes interesadas y otros métodos de cambio social. Quienes tienen la responsabilidad de forjar asociaciones deben mantener una actitud positiva y poseer gran habilidad para entablar relaciones personales, lo que incluye dotes de comunicación, negociación, formación de alianzas y solución de conflictos. Es preciso que la institución se muestre flexible y adaptable y sea capaz de correr sus riesgos, reflexionar sobre la experiencia y modificar sus estrategias y enfoques.

**Estructura, sistemas e instrumentos institucionales de nivel adecuado**

46. Las herramientas e instrumentos de apoyo para el establecimiento, la dotación de recursos, la gestión y la evaluación de una asociación son fundamentales para aumentar el valor estratégico y la eficacia de dicha colaboración, y deben prever procesos periódicos de revisión y renovación de la asociación, además de procedimientos precisos para elaborar y acordar estrategias de salida cuando sea oportuno poner fin a una asociación.