Dr Shobhana Kumar Pattanayak

Pregunta 1:

¿Por qué sus cualificaciones y experiencia lo convierten en el candidato idóneo para ocupar la Presidencia del FIDA y qué valores guiarían su labor en el FIDA? Describa también su estilo de gestión, ¿de qué manera trabajaría con un equipo directivo superior idóneo y aseguraría un buen entorno de trabajo en la organización?

Hoy en día, el mundo necesita soluciones integrales y novedosas para sus problemas de seguridad alimentaria y nutrición, desigualdad de ingresos, pobreza extrema y fragilidad. Ello justifica que organizaciones internacionales como el FIDA se conviertan en proveedoras de oportunidades económicas para las poblaciones rurales gracias a su sencilla estructura operativa y su agilidad, su profundo conocimiento de las comunidades rurales y su especial atención a los grupos de población marginados.

Teniendo en cuenta estas perspectivas, aspiro a liderar el Fondo aprovechando su reputación excepcionalmente positiva como líder mundial en la erradicación de la pobreza rural mediante la agricultura sostenible y la transformación rural. Para dar cumplimiento a esta aspiración, me propongo conducir a la organización por la senda de la financiación innovadora y la eficacia operacional permanente.

He acumulado más de 35 años de experiencia laboral práctica a nivel local, nacional e internacional en cuestiones relacionadas con la transformación rural sostenible e inclusiva, con especial atención al desarrollo de la agricultura en pequeña escala. Tras haber sido Presidente de la Junta Ejecutiva del Programa Mundial de Alimentos (PMA), Secretario del Ministerio Federal de Agricultura y Bienestar de los Agricultores del Gobierno de la India y miembro de la Junta Ejecutiva del FIDA, estoy plenamente familiarizado con las oportunidades y los desafíos que enfrenta la población rural pobre y con el importante papel que debe desempeñar el FIDA en el apoyo a estas comunidades para mejorar su seguridad alimentaria, sus niveles de nutrición y sus ingresos, en el contexto más amplio del cambio climático. Como Presidente del FIDA, me guiaré por los valores de **"no dejar a nadie atrás"** y asegurar el acceso a los alimentos como un derecho humano básico en todas las regiones y comunidades.

Mi estilo de gestión gira en torno a la dirección y el liderazgo intelectual y estratégico, al tiempo que faculta y delega autoridad para traducir mi visión en medidas con plazos definidos. Ello implica crear asociaciones con todas las partes interesadas clave para alcanzar objetivos comunes. En el contexto del FIDA, sería necesario impulsar una cooperación firme y un diálogo y una coordinación sólidos con los representantes de los Estados Miembros, en particular con la Junta Ejecutiva y otros órganos rectores. Sin descuidar otros factores importantes, mi estilo de gestión prestará una atención más profunda a la adopción de decisiones basada en las pruebas y los méritos.

El trabajo con mi equipo directivo superior conllevaría la creación de un clima que favorezca la expresión libre y franca de opiniones y los enfoques alternativos y desafíe el *statu quo* con miras a revalidarlo o actualizarlo, y también implicaría el fomento de una cultura de colegialidad y responsabilidad.

Un buen ambiente de trabajo es fundamental para el éxito, para lo cual habrá que tener en cuenta que algo menos de la mitad de la fuerza de trabajo de la organización se desempeña en oficinas descentralizadas. Uno de los principales ingredientes para propiciar ese entorno sería garantizar un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida privada en toda la organización, centrándose en el respeto recíproco, la transparencia en la toma de decisiones, el esfuerzo por lograr resultados y la profesionalidad.

Al haber formado parte de los órganos rectores de los tres organismos con sede en Roma, he cultivado habilidades para **crear, vincular, desarrollar y ampliar las relaciones** entre las distintas partes interesadas en un entorno multicultural, y esa labor me ha dado la oportunidad de ejercitar mi capacidad para **resolver conflictos y generar consenso** entre esas partes interesadas.

Pregunta 2:

¿Qué experiencia ha adquirido en pensamiento estratégico y formulación de estrategias y planes de desarrollo, y cómo utilizará esos conocimientos para seguir promoviendo la misión del FIDA?

Al haber sido también Presidente del Comité de Evaluación y miembro de la Junta Ejecutiva del FIDA, he llegado a apreciar la importancia de interiorizar a fondo las lecciones del pasado para mejorar la eficacia del desarrollo.

Una lección fundamental relacionada específicamente con el pensamiento estratégico es la de aprovechar las buenas prácticas internacionales y fomentar la innovación. A la hora de formular estrategias y planes de desarrollo, una consideración clave es garantizar que las estrategias y los planes se adapten al contexto específico y, de manera adecuada, al entorno reglamentario e institucional vigente, y que sus metas y objetivos estratégicos sean realistas y alcanzables. Para ello, deben sustentarse en una sólida teoría del cambio y los plazos y recursos necesarios para alcanzarlos deben estar claramente definidos. Asimismo, es importante prestar especial atención a la aplicación de las políticas y estrategias establecidas. Por lo general, aunque las políticas estén bien formuladas y se hayan aprobado sobre el papel, su aplicación y administración oportunas sobre el terreno es inexistente. También es fundamental que las estrategias y los planes cuenten con un marco coherente de gestión de resultados con indicadores básicos de resultados que puedan ser fácilmente supervisados y evaluados. La presentación de informes periódicos es fundamental para realizar ajustes a medio plazo y velar por que, en definitiva, los logros y efectos deseados puedan alcanzarse.

Para llevar adelante la misión del FIDA, el pensamiento estratégico y la formulación de estrategias y planes deberían comenzar con un proceso exhaustivo de análisis y documentación de las lecciones extraídas en el pasado. Además, deberían llevarse a la práctica de forma proactiva en el diseño y la ejecución, lo que exige reforzar los métodos y sistemas de garantía de calidad *ex ante*. También es necesario complementar estas actividades con un enfoque más amplio de los programas en los países mediante la mejora de las actividades no crediticias del FIDA, incluida la participación en las políticas y la gestión de los conocimientos, que contribuiría a aumentar el volumen de los intercambios Sur-Sur, estimular la innovación y promover las inversiones en las zonas rurales y la mejora de las condiciones de vida de la población rural.

Pregunta 3:

¿Cuál es su visión para el FIDA? ¿Cómo reforzaría la función y la eficacia de la organización en la arquitectura de la asistencia internacional, en particular en el contexto de la pandemia de la COVID-19, las perturbaciones económicas, el cambio climático y la erosión de la biodiversidad? ¿Y cómo contribuiría al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible antes de 2030, concretamente para eliminar el hambre, la malnutrición y la pobreza, en especial en contextos de mayor fragilidad?

Si me eligen como Presidente del FIDA, mi visión del FIDA se orientará a aumentar su impacto y eficacia, lo que supondrá una mayor concentración y atención en la ejecución de programas y actividades de calidad que puedan lograr resultados sostenibles sobre el terreno y una mayor rentabilidad. Un aspecto central de mi visión es la mejora de la producción agrícola en pequeña escala y de la productividad en las zonas rurales, poniendo especial atención en la transformación de las vidas de los grupos de personas pobres del medio rural, especialmente los más desfavorecidos, como las mujeres, los pueblos indígenas, las minorías étnicas, los pastores, las personas con discapacidad y los jóvenes de las zonas rurales, entre otros. En ese sentido, el fortalecimiento de la iniciativa empresarial basada en la comunidad o de las prácticas de microgestión contribuirá a aumentar la capacidad empresarial de los agricultores en pequeña escala, que tratan de eliminar las vulnerabilidades relacionadas con las malas cosechas y otros riesgos.

Reforzar el papel y la eficacia del FIDA en la comunidad internacional requiere –en mi opinión– un esfuerzo consciente y colectivo para racionalizar su mandato básico y centrarse en él, tal como se estipula en el Convenio Constitutivo del FIDA.

He trabajado en varios proyectos en la India, país conocido como el motor de la actividad agrícola y que presenta un gran número de situaciones agroclimáticas complejas. Me he dado cuenta de que la comprensión de los entresijos y la delimitación de las zonas agroclimáticas (basadas en el suelo, el agua, las precipitaciones, la temperatura, etc.) es el primer paso fundamental para la formulación de políticas. Así, para maximizar la producción agrícola a partir de los recursos disponibles y las condiciones climáticas imperantes, es necesario generar tecnologías basadas en las necesidades y que se adapten específicamente a cada lugar.

Dada la evolución del panorama internacional desde la creación del FIDA en los años 70, y teniendo en cuenta el Convenio Constitutivo del FIDA, me gustaría que el Fondo se centrara en ámbitos relativos a sus capacidades básicas, su trayectoria y su especialización. Ello incluye, entre otras cosas, un enfoque más específico en las inversiones en avances relacionados con las tecnologías climáticamente inteligentes para mejorar la productividad, el aprovechamiento de las tecnologías digitales en las zonas rurales, el fortalecimiento de la inclusión financiera y la facilitación del acceso al capital, la promoción de pequeñas infraestructuras rurales de "último tramo", el acceso a los mercados de insumos y productos y la creación de capacidad de las instituciones locales, incluidas las organizaciones comunitarias y las organizaciones no gubernamentales (ONG).

Las asociaciones desempeñarán un papel importante, con el sistema de las Naciones Unidas en general –especialmente los organismos con sede en Roma– asegurando la complementariedad de las medidas en todos los niveles. Las asociaciones con instituciones financieras internacionales y regionales serán esenciales para movilizar la cofinanciación y la ordenación conjunta de las intervenciones con el fin de obtener mejores resultados en los ámbitos nacional y regional, y también será necesario prestar mayor atención al desarrollo del sector privado y a su participación en la transformación rural. Aunque el FIDA ha introducido recientemente un programa específico del sector privado con operaciones no soberanas, sería necesario ampliarlo e integrarlo mejor en los enfoques más amplios de los

programas en los países.

Aunque los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) están interconectados, habida cuenta de su mandato, el FIDA tendrá que centrarse en un conjunto más reducido de ODS, especialmente el ODS 1 y el ODS 2. Los ODS deben proporcionar el marco general para las políticas, estrategias y medidas del FIDA, especialmente en el plano nacional. Dado que la base de recursos del FIDA es relativamente limitada, convendría centrarse también en la labor de política y de promoción para garantizar que se inviertan mayores cantidades de recursos internacionales y nacionales en apoyo del ODS 1 y el ODS 2.

En lo que respecta específicamente a los contextos frágiles, las intervenciones del FIDA deberían sustentarse en un análisis exhaustivo de la fragilidad y, para garantizar una ejecución y unos resultados satisfactorios, el diseño de los programas debería evitar la complejidad. Mi experiencia de primera mano de trabajo en diversas zonas afectadas por conflictos en la India, incluidos estados afectados por insurgencias de izquierda, me permite interpretar mejor los desafíos de la situación geopolítica actual. Serán necesarios acuerdos institucionales innovadores, especialmente en aquellas situaciones en las que las capacidades y el alcance gubernamental sean limitados. Eso podría implicar la asociación con organizaciones de desarrollo (por ejemplo, el Programa Mundial de Alimentos) que tienen mandatos humanitarios y están mejor preparadas para la ejecución en situaciones de conflicto, sin que el FIDA se involucre en el trabajo humanitario. Las nuevas iniciativas, como la Iniciativa para Hacer Frente a la Crisis, mitigarán específicamente la crisis de los países pobres que se enfrentan, entre otros problemas, a perturbaciones económicas, guerras o cambio climático, y deben reforzarse.

Pregunta 4:

En calidad de Presidente, ¿cómo aseguraría la continuidad de la sostenibilidad financiera del FIDA y la movilización de más recursos (en particular a los países más pobres y en vista de las limitaciones económicas) a fin de que el FIDA pueda cumplir su misión y aprovechar sus ventajas comparativas? ¿Cómo podría el FIDA fortalecer su cooperación en los países de ingreso bajo y de ingreso mediano?

La sostenibilidad financiera y la movilización de recursos del FIDA son fundamentales para velar por que el Fondo pueda cumplir su mandato y contribuir a los ODS. Hay tres elementos clave en los que me centraría, como forma de fortalecer también la cooperación con los países de ingresos bajos y los de ingresos medianos, a saber:

i) La movilización de recursos básicos a través de las consultas periódicas sobre las reposiciones. Pese a las limitaciones económicas de sus Estados Miembros, los recursos básicos deben seguir cimentando la base financiera del FIDA. Además de los cuantiosos recursos que aportan los donantes tradicionales, hay un potencial sin explotar para movilizar recursos de las economías emergentes. No obstante, ello requerirá una mayor atención a las asociaciones y la cooperación entre las tres listas (A, B y C) de los Estados Miembros del FIDA, así como una visión más sucinta y el establecimiento de prioridades políticas para la organización, acordadas durante cada ronda de reposición de fondos. También será necesario reformar la estructura de gobernanza del FIDA, de modo que cada Lista tenga suficientes oportunidades de contribuir a la elaboración y supervisión de las políticas del Fondo. Si bien la reforma de la gobernanza de cualquier organización multilateral es un reto importante, después de más de 40 años de existencia y con la cambiante arquitectura mundial desde la década de 1970, la próxima persona elegida para la Presidencia del FIDA deberá reconsiderar la gobernanza del FIDA para garantizar la pertinencia y eficacia continuas del Fondo.

ii) El FIDA tiene amplias posibilidades de movilizar fondos adicionales para los programas en concepto de cofinanciación procedente de otras organizaciones de desarrollo, en particular el Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo. Aparte de los agentes tradicionales (como el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial) con los que el FIDA se ha asociado en el pasado, el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, el Banco Europeo de Inversiones y el Nuevo Banco de Desarrollo, entre otros, son bancos de desarrollo nuevos (de creación relativamente reciente) que disponen de una ingente cantidad de recursos financieros que, hasta la fecha, han sido poco aprovechados por el FIDA. También hay otras instituciones financieras de desarrollo que ofrecen oportunidades de cofinanciación, pero que todavía no se han integrado en la estrategia de financiación conjunta del FIDA (por ejemplo, Fonplata en América Latina y el Banco de Comercio y Desarrollo del Mar Negro, entre otros). Una estrategia que favorezca una mayor cofinanciación –procedente también del sector privado– permitiría al FIDA ampliar su programa de trabajo general y contribuir a la ampliación de escala de los proyectos piloto que hayan tenido éxito, a fin de obtener mejores resultados en relación con los ODS. También se pueden poner en marcha iniciativas similares con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial, el Fondo Verde para el Clima y el Fondo de Adaptación para aprovechar los fondos mundiales para el clima con el fin de abordar la cuestión del cambio climático y la erosión de la biodiversidad. La cooperación Sur-Sur y triangular puede explorarse de forma sólida con la participación activa de los Estados Miembros.

iii) La obtención de préstamos de fuentes soberanas es una realidad. El FIDA ha tenido éxito en la movilización de fondos tomados en préstamo procedentes de los Gobiernos y de instituciones relacionadas con ellos. Esa iniciativa debería seguir formando parte de la estrategia de movilización de recursos del FIDA en el futuro. Quisiera seguir dialogando con los Estados Miembros sobre la posibilidad de obtener préstamos de fuentes no soberanas. No obstante, esa toma de préstamos no debe tener como contrapartida que el FIDA se desvíe de su mandato y objetivos fundamentales, tal y como se establece en su Convenio Constitutivo.

iv) La salvaguarda de la sostenibilidad financiera del FIDA exige una evaluación más profunda del Marco de Sostenibilidad de la Deuda. Aunque es comprensible que el apoyo del FIDA resulte fundamental para los países que están sobreendeudados, la contribución a la carga de la deuda de esos países tiene un costo astronómico para la base de recursos del FIDA. Creo que debemos explorar formas alternativas e instrumentos innovadores para proporcionar alivio a estos países sin comprometer la sostenibilidad financiera del FIDA.

En general, la experiencia que he adquirido en el trabajo con organizaciones nacionales e internacionales, combinada con mis años de participación activa en el FIDA anteriormente, será muy útil para lograr una posición mutuamente beneficiosa para el establecimiento de programas, el establecimiento de asociaciones con diversas instituciones financieras y la regulación financiera de políticas complejas. Aspiro a garantizar que todos los Estados Miembros se beneficien de forma equitativa y satisfactoria de los desembolsos de recursos del FIDA, así como de los programas de agricultura y desarrollo rural.