

# Marco Estratégico del FIDA (2016-2025)

Favorecer una transformación rural  
inclusiva y sostenible



Invertir en la población rural

Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos no suponen juicio alguno del FIDA respecto de la situación jurídica de algún país, territorio, ciudad o zona, o de sus autoridades competentes, ni tampoco en relación con la delimitación de sus fronteras o límites. Se han utilizado las denominaciones “países desarrollados” y “países en desarrollo” por resultar convenientes desde el punto de vista estadístico, sin que ello represente necesariamente juicio alguno sobre la etapa alcanzada en el proceso de desarrollo por una zona o país determinados.

Esta publicación o cualquier parte de la misma podrá reproducirse sin autorización previa del FIDA, siempre que la publicación o el extracto que se reproduzca sea atribuido al FIDA, con indicación del título de esta publicación, y que se envíe al FIDA un ejemplar de la publicación en que aparezca.

© FIDA 2016

Reservados todos los derechos.

Foto de portada: ©FIDA/Carina Giorgi

ISBN 978-92-9072-654-8

Impreso en abril de 2016, reimpresso en diciembre de 2016

# Marco Estratégico del FIDA (2016-2025)

Favorecer una transformación rural  
inclusiva y sostenible



Invertir en la población rural

# Agradecimientos

La preparación del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) ha corrido a cargo del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD), bajo la dirección general del Comité de Gestión Ejecutiva presidido por el Presidente del FIDA, Kanayo F. Nwanze. Josefina Stubbs, Vicepresidenta Adjunta (SKD), dirigió el equipo que elaboró el Marco, con la asistencia de Paul Winters. Hisham Zehni se encargó de integrar las distintas contribuciones y de ultimar el documento, con el apoyo de un equipo central integrado por Tim Balint, Hansdeep Khaira y Alena Lappo. Un grupo de discusión (compuesto por miembros del personal de varios departamentos del FIDA) prestó un activo apoyo al equipo con importantes aportaciones de Edward Heinemann y Geoffrey Livingston.

Los primeros borradores se debatieron con la dirección y el personal del FIDA en varias reuniones. También se celebraron dos seminarios oficiosos de la Junta Ejecutiva para recabar opiniones y aportaciones de los representantes en la Junta. Entre los grupos externos consultados cabe destacar a los miembros del Comité de Orientación del Foro Campesino en el FIDA, del Comité Directivo del Foro de los Pueblos Indígenas en el FIDA y de la Red agroalimentaria internacional (sector privado).

El Comité de Gestión Ejecutiva reconoce con agradecimiento la inestimable orientación y las numerosas contribuciones, observaciones y sugerencias recibidas a lo largo del proceso. Todas ellas fueron muy valiosas en la preparación y ultimación del Marco.

En febrero de 2016, la Junta Ejecutiva aprobó el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025).

# Índice

Agradecimientos .....	2
Acrónimos y siglas .....	3
Prólogo del Presidente.....	4
Resumen .....	5
<b>1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Un entorno sujeto a constantes cambios y la ventaja comparativa del FIDA .....</b>	<b>10</b>
Las características cambiantes del entorno de la agricultura y el desarrollo rural.....	10
La nueva arquitectura del desarrollo y el nuevo panorama de la financiación.....	12
La ventaja comparativa del FIDA.....	13
<b>3. Una visión estratégica para la transformación rural inclusiva y sostenible....</b>	<b>15</b>
<b>4. Marco Estratégico del FIDA (2016-2025).....</b>	<b>16</b>
Una vía simplificada del impacto .....	16
Principios de actuación.....	18
Objetivos estratégicos .....	22
Efectos directos.....	28
Pilares de la obtención de resultados.....	29
<b>5. Gestión del riesgo y de los resultados, y responsabilización.....</b>	<b>34</b>

## Acrónimos y siglas

AOD	asistencia oficial para el desarrollo	ILC	Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra
ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA	IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala	MMR	marco de medición de los resultados
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales	ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
CSA	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura	ONG	organización no gubernamental
FECC	Fondo Especial para el Cambio Climático	PARM	Plataforma para la gestión de riesgos agrícolas
FIDA10	Décima Reposición de los Recursos del FIDA	PBAS	sistema de asignación de recursos basado en los resultados
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial	PMA	Programa Mundial de Alimentos
FPMA	Fondo para los Países Menos Adelantados	PMASA	Programa Mundial de la Agricultura y Seguridad Alimentaria
IALCSH	Iniciativa América Latina y el Caribe Sin Hambre	RIDE	Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo
IFI	institución financiera internacional	RIMS	sistema de gestión de los resultados y el impacto
IFPRI	Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias	SIMA	Sistema de Información de los Mercados Agrícolas
		SyE	seguimiento y evaluación

# Prólogo del Presidente

En el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) se articula la visión estratégica del Fondo para dicho período y se abarcan por primera vez tres períodos de reposición (FIDA10, FIDA11 y FIDA12). Su preparación se realizó en 2015, un año de cambios trascendentales en el desarrollo internacional, marcado por la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la Agenda de Acción de Addis Abeba y el Acuerdo de París en el contexto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Tomados en su conjunto, en ellos se aboga con carácter firme y urgente por el fin de la pobreza y el hambre a través de alianzas, políticas e inversiones más sólidas que promuevan un desarrollo sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental. También resulta significativo su reconocimiento de que el desarrollo de la agricultura en pequeña escala y una transformación rural sostenible e inclusiva son esenciales para cumplir estos compromisos.

Para conseguirlo, es necesario que todas las partes interesadas adopten medidas audaces y ambiciosas. Este es el espíritu con el que se preparó el nuevo Marco Estratégico del FIDA. Sobre la base de sus logros en este último decenio gracias a la transformación de su modelo operativo y financiero, la ampliación de su programa de trabajo y la mejora del impacto de sus actividades, el FIDA está en condiciones de desempeñar un mayor papel en la transformación inclusiva y sostenible de las zonas y los medios de vida rurales.

De cara al futuro, el FIDA se propone optimizar su ventaja comparativa en el despliegue del potencial de la población rural pobre, trabajando de manera más inteligente, mejor y a mayor escala. Para lograrlo, movilizará inversiones sustancialmente mayores en las zonas rurales; reforzará la calidad de los programas nacionales de desarrollo rural a través de la innovación basada en datos empíricos, el intercambio de conocimientos, las asociaciones y el diálogo sobre políticas; y obtendrá resultados en el ámbito del desarrollo más eficaces en función de los costos.

Dado que el contexto del desarrollo está sujeto a un constante cambio, este Marco Estratégico se revisará y actualizará periódicamente durante sus diez años de duración a fin de garantizar que el FIDA mantenga su plena pertinencia.

Este Marco es fruto del empuje y las ideas del personal y la dirección del FIDA, los Estados Miembros y asociados externos. Deseo agradecer a todos ellos su activo papel en la preparación del mismo.



KANAYO F. NWANZE  
Presidente del FIDA

# Resumen

En este quinto Marco Estratégico del FIDA se presentan la meta general, los principios de actuación, los objetivos estratégicos, los efectos directos y los pilares sobre los que reposa la obtención de resultados que orientarán las operaciones del FIDA durante el período 2016-2025. Este marco sitúa al FIDA en un contexto mundial cambiante y expone claramente la manera en que el Fondo contribuirá a lograr los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030).

Esta agenda es una prueba clara de la absoluta pertinencia mundial que cobra hoy en día y para el próximo decenio el mandato del FIDA de invertir en la población rural y facilitar la transformación inclusiva y sostenible de las zonas rurales por medio del crecimiento impulsado por la agricultura en pequeña escala. Tras el crecimiento y las reformas que tuvieron lugar en los últimos años, el FIDA ha logrado el reconocimiento de su experiencia, conocimientos y actuación en dicho ámbito; está muy bien preparado para alcanzar un mayor impacto y en una posición inigualable para asumir un papel más importante en lo que concierne a ayudar a los países del mundo a cumplir sus prioridades en relación con las fijadas en la Agenda 2030. Para hacerlo, necesitará trabajar a mayor escala, mejor y de forma más inteligente.

- **A mayor escala:** mediante la movilización de un volumen todavía más importante de fondos y recursos destinados a la inversión en las zonas rurales.
- **Aún mejor:** mediante el fortalecimiento de la calidad de los programas del FIDA en los países, sirviéndose de la innovación, el intercambio de conocimientos, las asociaciones y la actuación normativa.
- **Aún más inteligente:** produciendo los resultados previstos en materia de desarrollo con la mayor eficacia en función de los costos pero respondiendo de la mejor manera posible a las necesidades cambiantes de los países asociados.

El FIDA es el único organismo especializado de las Naciones Unidas y la única institución financiera internacional que trabaja exclusivamente para reducir la pobreza y la inseguridad alimentaria en las zonas rurales a través del desarrollo agrícola y rural. Ha acumulado una vasta experiencia apoyando y ejerciendo influencia en la formulación de políticas nacionales y programas en la materia, facilitando instrumentos de inversión a los gobiernos, otros asociados en el desarrollo y una variedad de entidades del sector privado, con los agricultores en pequeña escala, pastores y pescadores artesanales, y otros habitantes de las zonas rurales en el centro de todos los esfuerzos. Ha conseguido expandir considerablemente su programa de trabajo y al mismo tiempo mejorar significativamente la calidad y el impacto de sus operaciones.

En el futuro, el FIDA continuará desarrollando e innovando en las esferas donde reposa su ventaja comparativa y su orientación temática, según se definen en este marco, y en las respectivas políticas y estrategias operativas. El FIDA continuará centrando su labor en los programas de agricultura en pequeña escala y desarrollo rural, y para ello trabajará para mejorar la capacidad, la productividad y la participación en los mercados de las poblaciones rurales pobres, mediante enfoques que promuevan el empoderamiento económico y social. Seguirá dando también prioridad a los grupos vulnerables y marginados del medio rural como las mujeres, los jóvenes y los pueblos indígenas.

Durante el período en que se aplicará este marco estratégico, la meta general de desarrollo del FIDA será lograr que la población rural salga de la pobreza y alcance la seguridad alimentaria a través de unos medios de vida remunerativos, sostenibles y resilientes.

Para alcanzar esta meta el FIDA se abocará a la consecución de tres objetivos estratégicos estrechamente relacionados y que se refuerzan mutuamente, a saber:

- **Objetivo estratégico 1:** incrementar las capacidades productivas de la población rural.
- **Objetivo estratégico 2:** aumentar los beneficios que obtienen las poblaciones rurales al participar en los mercados.
- **Objetivo estratégico 3:** fortalecer la sostenibilidad ambiental y la capacidad de resistencia al cambio climático de las actividades económicas de la población rural.

A su vez, pondrá todos sus esfuerzos para lograr tres efectos directos principales, a saber:

- creación de marcos normativos y reglamentarios propicios a nivel nacional e internacional;
- mayores niveles de inversión en el sector rural, y
- mejora de la capacidad de desarrollo, ejecución y evaluación de políticas y programas rurales a nivel de los países.

El FIDA se compromete a aplicar de manera sistemática en su labor cinco principios de actuación: focalización; empoderamiento; igualdad de género; innovación, aprendizaje y ampliación de escala, y asociaciones. Estos principios forman la base de su identidad y sus valores, y atraviesan la realización de todos sus resultados de desarrollo.

Las asociaciones, tanto a nivel mundial como dentro de los países, son un factor esencial para conseguir los objetivos de la Agenda 2030. Continuarán siendo un aspecto central de su labor, habida cuenta de la magnitud del programa del FIDA y de las inversiones que se requieren para apoyar el desarrollo de la agricultura en pequeña escala y la transformación rural.

Además de fortalecer las asociaciones eficaces que ya existan y desarrollar nuevas, especialmente con entidades de esferas de experiencia complementarias, el FIDA continuará su relación de trabajo bien establecida con la comunidad internacional de desarrollo a fin de obtener apoyo favorable a temas mundiales de importancia que afecten a las comunidades rurales. Facilitará las asociaciones de partes múltiples entre los gobiernos, el sector privado y los pequeños productores rurales, incluidas las que funcionan

en el marco de la cooperación Sur-Sur y triangular. La colaboración con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma será una prioridad estratégica.

Cuatro pilares apoyarán la labor del FIDA en pro de la obtención de los resultados de desarrollo: programas en los países; creación y divulgación de conocimientos, y actuación normativa; capacidad e instrumentos financieros, y funciones, servicios y sistemas institucionales. La vía directa para que el FIDA alcance sus objetivos será a través de programas en los países eficaces y de alta calidad. Sin embargo, para asegurar que el impacto en el desarrollo sea a mayor escala, mejor y más inteligente el FIDA deberá también trabajar con una base de conocimientos y datos empíricos de última generación, actuar con criterio proactivo en los procesos normativos internacionales, movilizar recursos adicionales, diversificar sus productos financieros para que se adecuen a las necesidades cambiantes de sus clientes y contar con una plataforma institucional eficaz y eficiente.

Este marco estratégico será la base del sistema de gestión que el FIDA pondrá en marcha para obtener resultados, los cuales se medirán por medio de los marcos de medición de los resultados acordados con los Estados miembros del FIDA en el contexto de las consultas sobre las reposiciones. Se informará anualmente a la Junta Ejecutiva y a su Comité de Evaluación sobre los logros conseguidos por medio del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) y del Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI), este último elaborado por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA.

# Introducción

## Propósito

El quinto Marco Estratégico del FIDA abarca el período 2016-2025. Proporciona los ejes normativos generales que orientan la labor del Fondo y sirve también de instrumento clave para consolidar la eficacia de sus actividades de desarrollo. Este nuevo marco retoma numerosas líneas estratégicas del marco anterior (2011-2015) pero las refuerza mucho más.<sup>1</sup> Se ha diseñado en respuesta a un entorno mundial sujeto a constantes cambios y posiciona al FIDA para desempeñar un papel decisivo en la transformación rural inclusiva y sostenible de las zonas rurales.<sup>2</sup>

Con este marco estratégico se persiguen cuatro finalidades:

- emplazar al FIDA en relación con los principales desafíos que se presentan a las actividades de desarrollo y dentro de la arquitectura del desarrollo mundial más amplia, y explicar de qué manera contribuirá al FIDA a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030);
- definir y presentar la meta general de desarrollo del FIDA, sus principios de actuación, sus objetivos estratégicos, los efectos previstos y los pilares sobre los que reposa la obtención de resultados;
- orientar la formulación de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), los proyectos de inversión y programas de donaciones a nivel regional y mundial financiados por el FIDA, y las nuevas políticas y estrategias institucionales,<sup>3</sup> y
- aportar un sentido de coherencia general a la labor del FIDA y apoyar a los directivos y personal de toda la organización para que sean capaces de contribuir más eficazmente a alcanzar la meta general de desarrollo del FIDA y a obtener los principales resultados fijados en su programa.

Un marco de 10 años supone un período de larga duración; por ello, para garantizar que conserve

su pertinencia frente a los cambios que se darán en el contexto de desarrollo circundante, se ha previsto que en 2020 se realice una revisión a mitad de período a fin de establecer si será necesario introducir reorientaciones sustantivas.

## Líneas estratégicas principales

El Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) abarcará un período en el cual, habida cuenta de lo que se ha logrado desde el establecimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), existen buenas razones para ser optimistas. La pobreza extrema se ha reducido significativamente en los últimos 20 años. En 1990, cerca de la mitad de la población del mundo en desarrollo vivía con menos de 1,25 dólares por día; en 2015, esas personas representaban tan solo el 14 % y, hoy en día, esa cifra está experimentando un descenso en todas las regiones del mundo. La proporción de personas en condiciones de subnutrición ha bajado casi a la mitad, del 23 % al 13 %; las tasas de mortalidad infantil se han reducido más de la mitad, de 90 a 43 muertes por cada 1 000 nacidos vivos. Una gran cantidad de personas se ha sumado a lo que se denomina “clase media trabajadora”: este grupo constituye actualmente la mitad de la fuerza de trabajo de las regiones en desarrollo, lo cual representa un aumento con respecto al discreto 18 % registrado en 1991.<sup>4</sup>

# 1

<sup>1</sup> Sus fundamentos se encuentran en varios documentos, a saber, el Marco Estratégico (2011-2015) vigente y las políticas y estrategias actuales que cubren las distintas esferas temáticas; la Visión estratégica del FIDA (2016-2025); el Informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA; notas informativas que el FIDA elaboró con ocasión de su participación en el proceso de negociación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); varios documentos de autoevaluación y evaluaciones independientes, incluidas las que llevó a cabo la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), y un análisis del escenario mundial que sirve de contexto a las actividades actuales del FIDA.

<sup>2</sup> En la sección 3 se describe con más detalle la visión estratégica del FIDA de lograr una transformación rural inclusiva y sostenible.

<sup>3</sup> Tal como se vino haciendo, la actuación del FIDA en relación con sus Estados miembros en desarrollo, sus asociados basados en los países y sus grupos objetivo en cada país en particular se regirá por los procesos de diseño de los COSOP y los distintos proyectos.

<sup>4</sup> Naciones Unidas (2015): Informe sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio de 2015.

No obstante, sigue habiendo considerables dificultades. El número real de personas que viven en condiciones de pobreza extrema se mantiene en niveles que son inaceptablemente elevados: 836 millones en 2015.<sup>5</sup> En todas partes se registran tasas de pobreza y de hambre más altas en las zonas rurales que en las urbanas. La brecha entre los que tienen y los que no tienen comienza a ensancharse en muchos países, y en algunos, el coeficiente de Gini está bien por encima del 0,5. Si bien en muchos países en desarrollo el producto interno bruto ha venido creciendo a tasas firmes, el porcentaje de personas empleadas es menor que hace 25 años, y el desempleo juvenil se ha convertido en un problema social crónico aún sin resolver, además de conllevar una pérdida en términos económicos. Estas dificultades resultan exacerbadas por los problemas que suponen la degradación del medio ambiente y el cambio climático, y quienes más padecerán las consecuencias serán especialmente los grupos más vulnerables del mundo en desarrollo: las mujeres y hombres del medio rural.

Tres acuerdos internacionales de significado histórico se han tomado como telón de fondo para la elaboración de este marco estratégico. En conjunto estos acuerdos demuestran el compromiso de la comunidad internacional de dar una solución a estas y otras dificultades que afectan al mundo. La Agenda 2030 —impulsada por los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), un nuevo marco de financiación para el desarrollo<sup>6</sup> y un nuevo convenio mundial sobre cambio climático— proporcionará una plataforma para que se haga realidad la visión de futuro de un desarrollo más sostenible desde el punto de vista social, económico

y ambiental, que pondrá término a la pobreza extrema y la inseguridad alimentaria en el plazo de una generación. Esta visión de futuro ineludible orientará cada aspecto de la labor del FIDA en el decenio venidero.

La Agenda 2030 es una prueba clara de la absoluta pertinencia mundial que cobra hoy en día y para el próximo decenio el mandato del FIDA de invertir en la población rural. Tras el crecimiento y reformas que tuvieron lugar en los últimos años, el FIDA ha logrado el reconocimiento de su experiencia, conocimientos y actuación en el ámbito de la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural, y está listo para asumir un papel más importante en lo que concierne a ayudar a los países del mundo a cumplir sus prioridades en relación con las fijadas en la Agenda 2030. Para hacerlo, necesitará trabajar a mayor escala, mejor y de forma más inteligente.

**A mayor escala.** La transformación rural inclusiva y sostenible de las zonas rurales ocupa un lugar central de los esfuerzos para hacer realidad la visión de futuro de la Agenda 2030. Se presenta como un requisito para alcanzar los ambiciosos objetivos de erradicar la pobreza (ODS1) y poner fin al hambre y la malnutrición, lograr la seguridad alimentaria y promover la agricultura sostenible (ODS2); también es importante en relación con muchos otros elementos presentes en la Agenda 2030. Ahora bien, esta transformación rural requerirá movilizar y utilizar eficazmente unos niveles de recursos financieros sustancialmente superiores, sufragados tanto por medio del gasto público como de la inversión privada responsable. Necesitará un gran compromiso y una labor muy activa a nivel nacional, el respaldo de la permanente participación de la comunidad internacional.

La contribución del FIDA a la Agenda 2030 viene reconocida en la Agenda de Acción de Addis Abeba, adoptada en la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo en julio de 2015, en la cual se declara lo siguiente:

*“Reconocemos los esfuerzos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola destinados a movilizar inversiones para posibilitar que las personas que viven en la pobreza mejoren su seguridad alimentaria y nutrición, aumenten sus ingresos y se fortalezca su resiliencia.”*

<sup>5</sup> Esta cifra se basa en una línea de pobreza de 1,25 dólares por día. En base a una nueva línea de pobreza de 1,90 dólares por día, el Banco Mundial ha calculado que algo más de 700 millones de personas vivían en condiciones de pobreza extrema en 2015, lo que constituye menos del 10 % de la población mundial.

<sup>6</sup> Agenda de Acción de Addis Abeba, adoptada en la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo en julio de 2015.

El FIDA puede contribuir de manera sustancial la consecución de los ODS, pero para ello debe estar preparado desde el punto de vista financiero. Será necesario aumentar de manera considerable el programa de trabajo para el período que abarca este marco estratégico, y que dicho aumento esté impulsado, al menos parcialmente, por un programa de préstamos y donaciones en expansión.<sup>7</sup> Por consiguiente, la función del FIDA será cada vez más la de generar recursos adicionales destinados a los proyectos que respalda y a las actividades que hace posible, acudiendo a fuentes públicas y privadas de cofinanciación. El FIDA está bien preparado para expandir su labor: así lo ha demostrado ampliamente este último decenio, tras haber conseguido aumentar a más del doble su programa de trabajo, mejorando al mismo tiempo significativamente la calidad y el impacto de sus operaciones.

**Aún mejor.** No basta con que los esfuerzos sean “mayores”. El impacto que el FIDA tendrá en el desarrollo dependerá de la calidad de su programa de trabajo y del volumen de conocimientos financieros y recursos que logre movilizar no solamente en los programas que respalda, sino también por medio de estos y fuera de su ámbito de aplicación. El programa de ampliación de escala del FIDA se abocará justamente a lograr esta meta. El Fondo reforzará la calidad de sus programas en los países para garantizar que los proyectos de inversión, las actividades financiadas con donaciones y su actuación en los procesos de formulación de políticas nacionales se combinen para producir un impacto en el desarrollo de mayores dimensiones y más sostenible en relación con la consecución de un conjunto definido de objetivos estratégicos. Trabajar mejor implicará poner en práctica un programa que tendrá varias dimensiones cruciales, a saber: una mejora de la capacidad para identificar innovaciones que den respuesta a las dificultades con que se enfrentan las personas pobres de las zonas rurales, y para incorporarlas y ponerlas a prueba en los distintos proyectos; el fortalecimiento de la capacidad de aprendizaje, generación de conocimientos y suministro de datos objetivos que corroboren lo que ha funcionado, lo cual incluye aprovechar los conocimientos que otros pueden aportar para profundizar y complementar los propios; una mejora de la calidad de los proyectos en las etapas iniciales y del apoyo a la ejecución, y finalmente, la consolidación de las asociaciones y la actuación normativa mediante, por ejemplo, una mayor presencia en los países.

La función que el FIDA desempeñe a nivel de los países se verá complementada con una actuación a nivel mundial más vigorosa pero bien orientada. Utilizando como base su experiencia operativa y el conocimiento técnico externo, el FIDA generará conocimientos sobre cuestiones relativas a la transformación rural inclusiva y sostenible, y se valdrá de ellos a la hora de participar en los procesos normativos mundiales pertinentes, a los cuales aportará su perspectiva particular. Inversamente, el contexto normativo mundial, en constante cambio, deberá tenerse en cuenta en todas las dimensiones de la labor del FIDA, desde el nivel institucional hasta el de los países: trabajar mejor significa que el nexo entre estos niveles será inmediato y sustantivo.

**Aún más inteligente.** Alcanzar “mejores” resultados también implica trabajar de manera más inteligente, esto es, produciendo los resultados previstos en materia de desarrollo con la mayor eficacia en función de los costos pero respondiendo de la mejor manera posible a las necesidades cambiantes de los países asociados. También supondrá utilizar todos los recursos que tiene el FIDA a su disposición de la forma más eficiente y eficaz posible, y que cada división y cada departamento del FIDA, tanto en la Sede como en las oficinas en los países, se involucren de lleno en la tarea y aporten la máxima colaboración. La función de todos ellos es decisiva e indispensable.

Son prioridades principales el fomentar una cultura de excelencia y de obtención de resultados en todos los rincones de la organización y fuera de ella; continuar con la racionalización y la simplificación de los procesos operativos más importantes utilizando tecnologías que los faciliten; perfeccionar la dotación de habilidades y competencias de la fuerza de trabajo del FIDA para hacer frente a los cambios constantes en las prioridades operativas, manteniendo un elevado nivel de participación y desempeño, y aumentar al máximo la eficiencia y la complementariedad de las funciones y los flujos de conocimientos entre las oficinas del FIDA en los países y la Sede. Tales esfuerzos estarán respaldados por una comunicación interna y externa más dinámica, que también dará mayor unidad al equipo global del FIDA y reforzará su función de asociado preferente, habida cuenta de la importancia que tienen las asociaciones para todo lo que el FIDA hace.

<sup>7</sup> Se entiende por “programa de trabajo” el valor total de los proyectos respaldados por el FIDA, incluida la cofinanciación internacional y con fondos internos de los países. El “programa de préstamos y donaciones” se refiere al valor total de los recursos que el FIDA aporta a dichos proyectos; estos provienen de las reposiciones y la toma de empréstitos.

# Un entorno sujeto a constantes cambios y la ventaja comparativa del FIDA

## Las características cambiantes del entorno de la agricultura y el desarrollo rural

Nuestro planeta se está haciendo cada vez más urbano. Cuando el período de este marco estratégico llegue a su fin en 2025, el 54 % de la población del mundo en desarrollo vivirá en las zonas urbanas. Sin embargo, en África Subsahariana y en Asia Meridional, las dos regiones con las tasas más altas de pobreza, el 57 % y el 60 % respectivamente de la población seguirá siendo rural en 2025, y esta proporción continuará aumentando durante mucho tiempo.

En todos lados, el crecimiento de las zonas urbanas puede crear fuentes de ingresos para los habitantes rurales a través del desarrollo de nuevas cadenas productivas que abastecen a los mercados urbanos, y también generar empleo a los que esas personas pueden acceder por medio de la migración o el desplazamiento diario desde unos lugares a otros. Muchas explotaciones agrícolas familiares están aprovechando estas oportunidades para convertirse en empresas florecientes que abastecen a los nuevos mercados dinámicos. Estas pequeñas empresas sacan partido de las ventajas derivadas de su tamaño y del uso de la fuerza de trabajo familiar, y las combinan con las eficiencias de escala obtenidas por medio de la acción colectiva. En otros casos se observa un proceso de empequeñecimiento de las explotaciones, lo cual sumado a la desvinculación de los mercados o la pérdida de la capacidad de gestión las vuelve inviables desde el punto de vista económico.

En ciertas partes del mundo en desarrollo, donde la población rural está disminuyendo, ya ha comenzado un proceso de concentración de las explotaciones.

En las últimas dos décadas, grandes cantidades de habitantes de las zonas rurales han buscado diversificar sus medios de vida y se han volcado a las actividades no agrícolas (pero generalmente vinculadas con estas) como fuente de ingreso.

En un número cada vez mayor de países en desarrollo, los ingresos rurales derivados de fuentes no ligadas a la agricultura representan una porción

más grande que los provenientes de la producción agrícola. Y sin embargo, la falta de oportunidades que se presentan en las zonas rurales para mejorar los medios de vida a veces también empujan a vastos grupos de personas a migrar de dichas zonas, lo cual trae como consecuencia el envejecimiento o la feminización de la población rural, y la pérdida del capital humano necesario para impulsar la transformación rural deseada.

Para hacer que la transformación rural inclusiva y sostenible sea una realidad se deberá hacer frente al desafío fundamental que supondrá en los años venideros la creación de empleos y oportunidades económicas en el medio rural.

La población rural y los agricultores en pequeña escala pueden aportar mucho más de lo que están aportando al crecimiento y la generación de empleo, la seguridad alimentaria y la nutrición, y los objetivos relativos al medio ambiente y el cambio climático. A pesar de las grandes dificultades que tienen para acceder a los servicios y activos productivos y a los mercados, los pequeños agricultores son hoy en día los únicos o los principales productores de alimentos en muchos países en desarrollo. Proporcionan el sustento diario para entre 2 000 y 2 500 millones de personas, y tienen a cargo la gestión de una gran parte de los recursos naturales del planeta. Según los cálculos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la oferta mundial de alimentos deberá incrementarse en un 70 % antes de 2050. Para algunos países en desarrollo, esta cifra es aún mayor. Reducir las pérdidas en la producción de alimentos puede ayudar a aumentar la oferta, pero será decisivo que se incremente la producción en pequeña escala. Todo ello deberá estar impulsado mayoritariamente por un aumento de la productividad, habida cuenta de que existe muy poco margen para expandir las zonas de cultivos sin que implique más deforestación y además, con el telón de fondo de unas condiciones cada vez más inciertas y crudas en lo que respecta al medio ambiente, el cambio climático, las transiciones demográficas y la transformación de los mercados.

A pesar de estos desafíos, hay razones para ser optimistas puesto que es posible aumentar la productividad agrícola en pequeña escala de

# 2

forma sostenible reduciendo al mismo tiempo la vulnerabilidad a las conmociones ambientales y climáticas. Si bien en la mayor parte de las regiones del mundo en desarrollo continúan registrándose enormes diferencias en los rendimientos de los principales cultivos básicos, se pueden introducir importantes mejoras para disminuirlas.<sup>8</sup> Estas mejoras se apoyan en el empleo de tecnologías y prácticas modernas que fomentan el uso eficiente de los insumos y refuerzan la fertilidad del suelo, y servicios relacionados con los ecosistemas que permiten crear espacios saludables y diversos. Estas prácticas y tecnologías también se pueden utilizar para acceder a nuevos mercados, como los de cultivos de mayor valor y productos agrícolas certificados, o para pagos de servicios relacionados con los ecosistemas. De esta manera, ayudan a crear nuevas oportunidades de ingresos. El impulso del proceso lo darán las inversiones en la investigación y el desarrollo —que proporcionarán soluciones específicas para cada entorno a la cuestión del aumento de la productividad, mejorando la capacidad y las habilidades de los agricultores y las organizaciones comunitarias— y la existencia de un marco normativo adecuado. El éxito o fracaso dependerá en gran medida de estos dos factores.

Gestionar y mitigar los riesgos constituye un pre requisito para sacar y mantener a los hogares rurales pobres fuera de la pobreza; por lo tanto, es un elemento central de las estrategias que sostienen sus medios de vida. Al gestionar los riesgos, esos hogares no solo consiguen fortalecer su resiliencia sino también aumentar sus aptitudes para aprovechar y beneficiarse de las oportunidades disponibles —sea dentro como fuera de la explotación agrícola— las cuales presentan generalmente un cierto grado de riesgo. Entre las soluciones que se han dado desde el ámbito normativo, en los últimos años han suscitado cada vez mayor atención los instrumentos de gestión del riesgo derivados de los mercados para los hogares rurales pobres. Estos incluyen una gama de enfoques y productos para la prestación de servicios financieros en zonas rurales y acuerdos contractuales dentro de las cadenas de valor agrícolas, concretamente: esquemas de ahorro y crédito, financiación del capital social, financiación de cadenas de valor, transferencia de remesas y productos de inversión asociados, y seguros.

Al garantizar que existan incentivos para que los pequeños agricultores aumenten su producción

estaría dando la condición previa para que inviertan más de su propio capital o trabajo en sus sistemas productivos o para que introduzcan innovaciones con nuevas tecnologías. Ante la falta de canales comerciales fiables y lucrativos donde colocar los excedentes de su producción, los agricultores en pequeña escala tienden a producir tan solo lo necesario para satisfacer las necesidades del hogar y a invertir en actividades generadoras de ingresos de bajo riesgo en otros sectores. Muchas veces las imperfecciones o deficiencias de los mercados pueden atribuirse, al menos en parte, a una infraestructura rural deficiente, en particular, de caminos que unen las explotaciones con los mercados y de instalaciones de almacenaje y comercio. Sin embargo, aunque los estudios demuestran de forma recurrente que las inversiones en infraestructura tienen un alto rendimiento, en muchos países en desarrollo se aprecian grandes déficits de financiación. Se calcula que solo en África Subsahariana las necesidades de financiación para la infraestructura ascienden a USD 93 000 millones por año,<sup>9</sup> y que el déficit es de USD 31 000 millones.

Por último, la pobreza rural es con frecuencia una consecuencia de la marginación de las personas del medio rural. Puede deberse a múltiples factores como el aislamiento, el acceso limitado a la información y los servicios, la debilidad de las instituciones y organizaciones, o a factores históricos y de carácter político. Por otro lado, la transformación económica misma de las zonas rurales puede contribuir a marginar a las poblaciones que viven en ellas si no existen políticas que garanticen un desarrollo inclusivo. Dentro de estas poblaciones rurales puede haber normas sociales y culturales que limiten el acceso de determinados grupos —los jóvenes, las mujeres y, en algunas regiones, los pueblos indígenas— a una gama de activos productivos, y que al mismo tiempo menoscaben su estatus social, su poder de decisión y su habilidad para beneficiarse de los servicios públicos y ejercer sus derechos ciudadanos. Prestar apoyo al empoderamiento de las personas marginadas de las zonas rurales resulta esencial para liberar el increíble potencial productivo que poseen.

<sup>8</sup> Fischer, R.A., Byerlee, D. y G.O. Edmeades, (2009): Can Technology Deliver on the Yield Challenge to 2050? (¿Puede la tecnología frente al desafío de los rendimientos hasta el 2050?)

<sup>9</sup> África en ascenso: construir el futuro. Discurso de apertura pronunciado por Christine Lagarde, Directora General del Fondo Monetario Internacional, en Maputo, el 29 de mayo de 2014.

## La nueva arquitectura del desarrollo y el nuevo panorama de la financiación

En parte a causa de la crisis de precios de los alimentos de 2007-2008, las cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria y la agricultura de pequeñas explotaciones han cobrado preeminencia en los programas políticos y económicos a nivel nacional e internacional. Así, se han multiplicado las iniciativas destinadas a dar respuesta a estas cuestiones, impulsadas desde diversos frentes institucionales.<sup>10</sup> Estos esfuerzos,<sup>11</sup> que cada vez son más numerosos, contribuyen a formular políticas y proyectos de inversión basados en una mejor comprensión de las oportunidades y dificultades con que se enfrentan los agricultores en pequeña escala y el desarrollo rural, y de las relaciones con otros temas apremiantes de política a nivel mundial como el cambio climático y el desarrollo inclusivo y sostenible.

La Agenda 2030 y la Agenda de Acción de Addis Abeba refuerzan inequívocamente el llamado a aumentar la atención, la cooperación y las inversiones en pro de una mayor productividad, una mayor sostenibilidad y una mayor resistencia de los medios de vida rurales y de los sistemas agrícolas y alimentarios, con el acento especialmente puesto en los agricultores en pequeña escala, las mujeres, los grupos étnicos marginados y los trabajadores que disponen de pocas tierras o no tienen ningún

acceso a ellas. En ambas agendas se reconoce la necesidad crucial de fortalecer los entornos normativos, los marcos de reglamentaciones y la financiación pública con el fin de atraer más inversiones y actividades económicas responsables hacia el medio rural, estimular el espíritu empresarial y la innovación, e impulsar un aumento de la productividad, la creación de empleo y el crecimiento económico rural inclusivo y sostenible.

Los flujos de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) provenientes de organismos de desarrollo internacional constituyen una parte cada vez más pequeña y relativamente menor de la inversión en la agricultura. Sin embargo, pueden ser importantes para muchos países menos adelantados y Estados frágiles y afectados por conflictos, ya que sirven para complementar los recursos públicos propios que movilizan. Para muchos más, en especial aquellos que pertenecen en la actualidad o pertenecerán en un futuro a la categoría de países de ingresos medios y poseen además niveles altos y persistentes de pobreza y desigualdad, la AOD puede ayudar a catalizar la inversión privada en la agricultura y en el sector rural, y a que los gobiernos fortalezcan sus políticas para así profundizar y ampliar el impacto de la inversión pública en dicho sector.

Además de las fuentes mencionadas, se puede señalar el rápido crecimiento que está experimentando la cooperación Sur-Sur y triangular, la cual va en camino de convertirse en un canal importante para fomentar el intercambio de conocimientos y las inversiones entre los países en desarrollo. Las remesas de los trabajadores migrantes y las inversiones de la diáspora también contribuirán de modo prominente al crecimiento económico inclusivo y el desarrollo sostenible de las zonas rurales. En la actualidad, las remesas internacionales a los países en desarrollo ascienden aproximadamente a USD 435 000 millones, de los cuales USD 200 000 millones (el 40 %) van a parar a las zonas rurales, y se prevé que a finales de 2017 esta cifra llegue a los USD 260 000 millones por año.<sup>12</sup> La inversión en la agricultura supone anualmente cuatro veces más que el monto de la AOD mundial destinada a este sector.

<sup>10</sup> Entre estas se pueden mencionar dos iniciativas impulsadas por el Secretario General de las Naciones Unidas, a saber, el Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre la Crisis Mundial de la Seguridad Alimentaria y el Reto del Hambre Cero; el Programa Mundial de la Agricultura y Seguridad Alimentaria (PMASA), el Grupo de Trabajo sobre el Desarrollo del Grupo de los 20, la Alianza mundial para una agricultura climáticamente inteligente, la Declaración de Malabo de la Unión Africana, las plataformas Grow Africa y Grow Asia, la Iniciativa América Latina y el Caribe Sin Hambre (IALCSH), y la Nueva Alianza para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición.

<sup>11</sup> Por ejemplo, la ratificación de los Principios para la Inversión Responsable en la Agricultura y los Sistemas Alimentarios por los miembros del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA), y el establecimiento del Sistema de Información de los Mercados Agrícolas (SIMA) y la Plataforma para la gestión de riesgos agrícolas (PARM). El FIDA contribuyó en gran medida a apoyar estas iniciativas y acoge en su Sede a la Secretaría de la PARM.

<sup>12</sup> El Banco Mundial, 2014. *Migration and Remittances: Recent Developments and Outlook. Special Topic: Forced Migration*. Migration and Development Brief 23 (Migración y remesas: perspectivas y avances recientes. Tema especial: la migración forzada. Reseña sobre Migración y Desarrollo N.º 23), 6 de octubre de 2014.

Se hace difícil cuantificar los valores del déficit de financiación en la agricultura sostenible, la seguridad alimentaria y la nutrición. Sin embargo, existe un consenso generalizado acerca de que este déficit es enorme, y se ha calculado que haría falta aumentar la inversión de un 50 % a más del 100 %.<sup>13</sup> Los análisis de las necesidades de inversión también han detectado una carencia flagrante de inversiones en el sector agrícola en pequeña escala y la necesidad urgente de que existan asociaciones más sólidas entre el sector público y el sector privado, no solamente a nivel de los agronegocios, sino también de los pequeños productores, ya que son ellos, con diferencia, los que más invierten en las actividades agrícolas.

Cada país requerirá formas distintas de combinar la financiación privada con la pública en función de sus necesidades. Será fundamental contar con marcos normativos y una financiación pública propicios para facilitar bienes y servicios públicos con poder catalizador, allanar el camino para ampliar e instaurar relaciones más equitativas entre los operadores agroindustriales y los pequeños productores, y reducir los riesgos para ambas partes. Los recursos públicos de los países deberán destinarse a financiar esferas donde existan los déficits de inversión y de demanda más grandes, especialmente a la infraestructura productiva rural (obras de riego, carreteras, energía, redes de comunicación, instalaciones de almacenamiento y mercados), la adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos, y otras esferas clave como la investigación, la extensión y la creación de capacidad en el ámbito agrícola. Muchas de las economías emergentes de la actualidad pueden tomarse como ejemplo de que una inversión pública de cierta envergadura en la agricultura y el desarrollo rural tiene el potencial de estimular y sostener el crecimiento económico y, al mismo tiempo, reducir la pobreza.

## La ventaja comparativa del FIDA

Fundado en 1977, el FIDA es el único organismo especializado de las Naciones Unidas y la única institución financiera internacional (IFI) que trabaja exclusivamente para reducir la pobreza y la inseguridad alimentaria en las zonas rurales a través del desarrollo agrícola y rural. Ha acumulado cerca de 40 años de experiencia apoyando y ejerciendo influencia en la formulación de políticas nacionales y programas en la materia, facilitando instrumentos de inversión a los gobiernos, otros asociados en el desarrollo y una variedad de entidades del sector privado, con los agricultores en pequeña escala, pastores y pescadores artesanales, y otros habitantes de las zonas rurales en el centro de todos los esfuerzos.

El FIDA es un protagonista destacado en la escena del desarrollo internacional y un promotor digno de confianza de las asociaciones entre los gobiernos y otras partes interesadas (por ejemplo, comunidades rurales, organizaciones de productores, sector privado, otros donantes y entidades internacionales). Cuenta con la gran ventaja de trabajar en una cantidad numerosa y variada de países, lo cual le permite sacar provecho de distintas experiencias, compartir enseñanzas extraídas, aplicar en un país o región aquello que ha funcionado en otro —por ejemplo, a través de modelos innovadores de cooperación Sur-Sur y triangular— y contribuir en gran medida a moldear el debate mundial sobre políticas que tienen influencia en la agricultura y el desarrollo rural.

<sup>13</sup> Véanse, por ejemplo: i) el documento publicado por la FAO, el FIDA y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), de 2015 titulado *Achieving Zero Hunger: the critical role of investments in social protection and agriculture* (Alcanzar el Hambre Cero), donde se calcula que para erradicar el hambre en 2030, entre 2016 y 2030 se necesitará un promedio de USD 267 000 millones por año para financiar las inversiones en protección social y otras inversiones favorables a los pobres en áreas adicionales, de las cuales USD 181 000 millones se destinarán anualmente a las zonas rurales; ii) el informe del Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI) de 2013, *From Subsistence to Profit: Transforming Smallholder Farms* (De la subsistencia a la obtención de beneficios: transformando pequeñas explotaciones agrícolas), en el cual se estima que la inversión total en la agricultura en países en desarrollo debe ser de alrededor de USD 275 000 por año, o iii) el documento de J. Schmidhuber, J. Bruinsma y G. Boedeker, *Capital Requirements for Agriculture in Developing Countries to 2050* (Necesidades de capital para la agricultura de los países en desarrollo hasta 2050), donde se calcula que se necesita invertir unos USD 210 000 millones por año en el sector agrícola primario e industrias derivadas y asociadas en los países en desarrollo.

Las reformas que ha llevado a cabo son de gran alcance y en base a ellas continúa trabajando para reforzar el impacto de los programas que respalda.<sup>14</sup> Su modelo operativo se apoya en un sistema sólido de garantía de la calidad a nivel del diseño de los programas, la supervisión y el apoyo a la ejecución dinámicos, una amplia presencia en los países, la valoración rigurosa del impacto de los programas y la evaluación independiente de sus políticas, estrategias y operaciones a fin de mejorar la responsabilización y el aprendizaje.<sup>15</sup> Como consecuencia de todo ello, se vienen observando mejoras sostenidas en los programas que el FIDA respalda, tanto respecto del número de beneficiarios alcanzados, como de los cambios positivos que han traído a sus vidas.

La principal fortaleza del FIDA radica en su contribución a crear e impulsar la capacidad, la productividad y la participación económica de la población rural en los mercados utilizando un enfoque que insta a los gobiernos y otros actores a facilitar el empoderamiento social y económico de las personas pobres de las zonas rurales, en especial, de los sectores sociales marginados como las mujeres y los pueblos indígenas. Uno de los elementos más importantes presentes en las operaciones del FIDA es el fomento de cadenas de valor agrícolas favorables a los pobres que mejoran el acceso a los mercados de los productores en pequeña escala y de las micro y pequeñas empresas en sectores no agrícolas conexos. El FIDA es también una

entidad considerada líder en el campo del empoderamiento de la mujer, así como “pionera mundial” entre los organismos de las Naciones Unidas por su trabajo en beneficio de los derechos de los pueblos indígenas, un afamado promotor de la resiliencia al cambio climático de las comunidades pobres del medio rural,<sup>16</sup> y una de las más grandes entidades de préstamos destinados a apoyar la financiación rural inclusiva.

Su empeño incesante en la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural, su experiencia y conocimientos especializados, y las bondades y puntos fuertes de su enfoque dan al FIDA una ventaja comparativa y la colocan estratégicamente en una excelente posición para desempeñar un papel decisivo para promover la transformación rural inclusiva y sostenible y contribuir a los ODS en los ámbitos nacional e internacional. En el futuro, el FIDA continuará desarrollando e innovando en las esferas donde reposa su ventaja comparativa y su orientación temática, según se definen en este marco, y las respectivas políticas y estrategias operativas, al mismo tiempo que avanzará a paso más firme para asegurar la ampliación de escala de los buenos resultados conseguidos por sus programas, en pro de conseguir un mayor impacto donde sea posible.

El FIDA reconoce las ventajas comparativas que tienen otras entidades y que para alcanzar sus objetivos y traer beneficios más amplios a las personas pobres de las zonas rurales debe colaborar con asociados con esferas de especialización complementarias que trascienden su ventaja comparativa, por ejemplo, en el ámbito de la política macroeconómica, la infraestructura rural de gran escala, la protección social, los servicios sociales y el socorro de emergencia. No obstante, en ciertas circunstancias la financiación del Fondo podrá apoyar la prestación de ciertos servicios sociales cuando estos sean de alcance limitado pero esenciales para la consecución de objetivos de proyecto más amplios. Y si bien el FIDA no proporciona socorro en situaciones de emergencia, sí buscará facilitar la recuperación de los bienes económicos y sociales de las poblaciones rurales afectadas, de conformidad con las Directrices del FIDA para la recuperación temprana en casos de desastre.<sup>17</sup>

**14** En este contexto, ya se han incorporado sistemáticamente en las operaciones del FIDA, o están en proceso de incorporarse, una vasta gama de estrategias y políticas que versan sobre cuestiones de focalización, incorporación de la perspectiva de género y empoderamiento de la mujer, pueblos indígenas, tierras, gestión de los recursos naturales y medio ambiente, cambio climático, financiación rural, nutrición, colaboración con el sector privado, países de ingresos medios, asociaciones, cooperación Sur-Sur y triangular, descentralización, innovación, gestión de los conocimientos, donaciones, supervisión directa y ampliación de escala.

**15** La responsabilidad recae en la IOE.

**16** El Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) del FIDA es el programa de mayor envergadura en ese ámbito en favor de los pequeños productores a nivel mundial. En la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, celebrada en Varsovia en 2013, el ASAP recibió el galardón Actividades Faro 2015 de Impulso para el Cambio por su contribución en la esfera de la innovación para la financiación destinada al clima.

**17** Directrices del FIDA para la recuperación temprana en casos de desastre: [www.ifad.org/gbdocs/eb/102/s/EB-2011-102-R-29.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/s/EB-2011-102-R-29.pdf).

# Una visión estratégica para la transformación rural inclusiva y sostenible

En el marco amplio de la visión de futuro de la Agenda 2030, la propia visión estratégica del FIDA de alcanzar la transformación rural inclusiva y sostenible es aquella en la que se ha conseguido erradicar la pobreza extrema, cada familia rural puede vivir con dignidad, las personas y comunidades pobres de las zonas rurales se sienten empoderadas para procurarse unos medios de vida prósperos y sostenibles, existe seguridad alimentaria y nutricional en los hogares, los jóvenes que viven en el medio rural pueden tener esperanzas de concretar sus aspiraciones de una vida en sus propias comunidades, y las economías rurales florecen, disminuye la presión sobre los recursos naturales y están bien vinculadas con las ciudades en el marco de un proceso dinámico de urbanización sostenible al que dichas economías apoyan y por el cual a su vez resultan apoyadas.

El objetivo del FIDA de alcanzar una “transformación rural inclusiva y sostenible” consiste en generar medios de vida mejores y más resistentes para todas las poblaciones rurales pobres, incluidos los agricultores en pequeña escala, las mujeres, los jóvenes y los trabajadores que disponen de pocas tierras o que no tienen ningún acceso a ellas, los grupos étnicos marginados y las víctimas de desastres naturales y conflictos, sin socavar con ello la base de recursos naturales. En su dinamismo esta transformación se entrelaza con los procesos de crecimiento económico y transformación estructural de cada país, a los cuales contribuye y en los que cobra impulso.

Asimismo, para el FIDA la transformación rural inclusiva y sostenible debe estar impulsada por un programa para la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural que permita la consecución de los siguientes fines:

- un aumento del capital social, humano y financiero de las poblaciones rurales pobres;
- el fortalecimiento de las instituciones que agrupan a las poblaciones rurales pobres y atienden sus necesidades;
- una mejora de la productividad, la rentabilidad, la resiliencia y la diversificación de las actividades económicas de la población rural pobre;
- un incremento de la participación de las poblaciones rurales pobres en las economías locales, nacionales o internacionales, y de los beneficios de dicha participación;
- una oferta suficiente y asequible de alimentos nutritivos y otros productos agrícolas para atender a una población en crecimiento, y
- una mejora de los servicios y bienes relacionados con el medio ambiente.

Esta visión transformadora amplia guiará la labor del FIDA, que continuará centrándose en los programas de agricultura en pequeña escala y desarrollo rural con una clara finalidad: invertir en las personas de las zonas rurales, sean estas pequeños productores que se dedican a labores agrícolas o la cría de ganado, pescadores artesanales, o pequeños emprendedores y microemprendedores que desarrollan actividades en cadenas de valor agrícolas o relacionadas. El FIDA seguirá concentrando sus esfuerzos en garantizar que las comunidades y las personas pobres del medio rural —en especial las mujeres, los pueblos indígenas y los jóvenes— sean parte de una transformación rural inclusiva y que constituya el motor del desarrollo sostenible general. También prestará apoyo a las instituciones nacionales y locales para que mejoren sus capacidades en cuanto a la prestación de servicios de calidad y la creación de entornos normativos que propicien la transformación rural inclusiva y sostenible.

## 3

# Marco Estratégico del FIDA (2016-2025)

## Una vía simplificada del impacto

El Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), que se resume en el gráfico 1, representa la vía del impacto a través de la cual el FIDA se ha propuesto contribuir a alcanzar su meta general de desarrollo, su visión estratégica y más ampliamente, los ODS.

**Meta general.** Durante el período en que se aplicará este marco estratégico, la labor del FIDA se orientará a catalizar los avances que se den en el ámbito mundial y de los países para alcanzar su meta general: lograr que la población rural salga de la pobreza y alcance la seguridad alimentaria a través de unos medios de vida remunerativos, sostenibles y resilientes.

**Principios de actuación.** La consecución de esta meta general tiene como premisa el cumplimiento sistemático por parte del FIDA de cinco principios que regirán su actuación. Estos principios forman la base de su identidad, sus valores y su ADN institucional y atraviesan la realización de todos sus resultados de desarrollo. Con sus programas, el FIDA procurará sistemáticamente alcanzar y beneficiar al mayor número posible de personas pobres del medio rural, empoderarlas social y económicamente, y promover la igualdad de género. Otorgará un papel muy importante a la innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala de buenos resultados y, al hacerlo, sacará partido de asociaciones eficaces y eficientes que aprovechen las ventajas comparativas de manera que la suma de todas ellas se traduzca en un mayor impacto del que podrían generar las partes por separado. (Véase la página 18).

**Objetivos estratégicos.** Tomando como base su mandato, su ventaja comparativa, su experiencia y los instrumentos a su disposición, el FIDA contribuirá con todos sus esfuerzos a lograr la meta general de este marco estratégico orientando sus recursos y energía a alcanzar los siguientes objetivos estratégicos específicos: incrementar las capacidades productivas de la población rural pobre de manera sostenible y resiliente; aumentar y mejorar su participación en los mercados y al mismo tiempo posibilitar

una mejor gestión de los riesgos que entraña; fortalecer la sostenibilidad ambiental y la capacidad de resistencia al cambio climático de sus actividades económicas. Estos objetivos están estrechamente ligados y se refuerzan mutuamente, razón por la cual la labor para alcanzarlos en los programas financiados por el FIDA deberá ser integrada y adherirse a los principios de actuación, según corresponda, teniendo en cuenta las necesidades y prioridades específicas de los países y grupos objetivo involucrados. La consecución de estos objetivos estratégicos estará facilitada por una atención especial en una serie de esferas de orientación temática relacionadas. (Véase la página 22).

**Efectos directos.** Son los gobiernos y sus instituciones, junto con otros asociados, los que tienen a cargo, gestionan y ejecutan los proyectos respaldados por el FIDA; es por ello que la consecución del impacto previsto en los objetivos estratégicos en las sociedades y zonas del medio rural dependerá de la calidad de las políticas nacionales e internacionales, las capacidades internas de los países para administrar programas de desarrollo agrícola y rural, y el nivel de las inversiones destinadas al sector. (Véase la página 28).

**Obtención de resultados: los pilares del FIDA.** Para alcanzar los efectos directos previstos y, de esa manera, los objetivos estratégicos y la meta general, el FIDA recurrirá a cuatro pilares fundamentales para la obtención de resultados. La vía directa para lograr los efectos directos es la implementación eficaz de sus programas en los países apoyada por los COSOP y las operaciones financieras y no financieras del FIDA. Sin embargo, para garantizar que el impacto en el desarrollo sea a mayor escala, mejor y más inteligente el FIDA deberá movilizar recursos adicionales, ofrecer productos financieros adecuados a las necesidades cambiantes de sus clientes, tener una base de conocimientos y datos empíricos de última generación, actuar con criterio proactivo en los procesos normativos internacionales, y contar con una plataforma institucional eficaz y eficiente. (Véase la página 29).

# 4

Gráfico 1

Resumen del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025)



\* La labor del FIDA contribuirá de manera significativa a alcanzar los ODS de la Agenda 2030, en especial el 1 y 2, y también el 5, 8, 10, 13 y 15.

## Principios de actuación

**Focalización.** El espíritu de la Agenda 2030 se resume en el compromiso de que nadie se quede atrás. Inspirándose en ello y siguiendo lo estipulado en su Política de focalización,<sup>18</sup> el FIDA utilizará una variedad de herramientas para garantizar que el mayor número posible de habitantes pobres del medio rural se beneficien de las oportunidades económicas que vayan surgiendo, y que las personas que no puedan beneficiarse de forma inmediata —en particular, las que pertenecen a grupos marginados como las mujeres, los pueblos indígenas<sup>19</sup> y los jóvenes— reciban todo el apoyo necesario para adquirir las habilidades y recursos que les permitirán acceder a esas oportunidades en un futuro cercano. Para seleccionar sus grupos objetivo el Fondo trabajará de manera participativa junto a sus asociados “identificará los grupos objetivo mediante un análisis de la pobreza y los medios de vida, con una perspectiva de género, en el que se utilizarán los datos disponibles, se colmarán lagunas cuando sea necesario y se tendrán en cuenta las opiniones de las mujeres y los hombres pobres y sus organizaciones”.

<sup>18</sup> Política del FIDA de focalización en los pobres de las zonas rurales IFAD Policy on Targeting: [www.ifad.org/gbdocs/eb/88/s/EB-2006-88-R-2-REV-1.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/88/s/EB-2006-88-R-2-REV-1.pdf).

<sup>19</sup> Política de actuación del FIDA en relación con los pueblos indígenas: [www.ifad.org/gbdocs/eb/97/s/EB-2009-97-R-3-REV-1.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/97/s/EB-2009-97-R-3-REV-1.pdf).

<sup>20</sup> Existen numerosas definiciones del término “empoderamiento” en el material sobre desarrollo publicado. En este marco estratégico se entiende como el requisito fundamental para lograr una solución sostenible al problema de la pobreza y el hambre, y se refiere a las aptitudes de las personas pobres de acceder a los recursos, bienes y servicios productivos que necesitan para aumentar sus ingresos y, al mismo tiempo, participar plenamente en los procesos de decisiones que afectan la gestión de sus medios de vida.

<sup>21</sup> Algunas son de carácter formal y otras más informales, e incluyen asociaciones de usuarios del agua; organizaciones comunitarias que se ocupan de la gestión de los pastizales, los bosques o las fuentes de pesca; escuelas de campo para agricultores o grupos de extensión; instituciones bancarias de aldeas e instituciones financieras de propiedad de sus miembros; asociaciones de productos básicos, y grupos de comercialización y empresariales.

<sup>22</sup> La labor del FIDA con las organizaciones a nivel local se complementa cada vez más con el apoyo a organizaciones nacionales y regionales que representan a las personas pobres de las zonas rurales: el Foro Campesino, que se reúne cada dos años coincidiendo con el Consejo de Gobernadores del FIDA, es un aspecto de dicha actuación.

<sup>23</sup> Política del FIDA sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer: <https://webapps.ifad.org/members/eb/105/docs/spanish/EB-2012-105-R-2-Rev-1.pdf>.

**Empoderamiento.** El FIDA viene reconociendo desde hace mucho tiempo la importancia crucial de empoderar social y económicamente a las personas rurales que viven en la pobreza, tanto a nivel individual como colectivo, y por ello ha propiciado políticas e inversiones que aumentan sus capacidades y potencian sus medios de vida.<sup>20</sup> Una parte fundamental de este enfoque es mejorar la capacidad de las organizaciones e instituciones de base,<sup>21</sup> o impulsar su creación en los lugares donde no existan como medio para facilitar el acceso del grupo objetivo del FIDA a los recursos naturales y servicios de producción y desarrollar las capacidades y conocimientos que les permitan aprovechar las nuevas oportunidades económicas que se les presentan. Haciendo todo ello, el FIDA promueve una mejor gobernanza, políticas e instituciones favorables a la agricultura y el desarrollo rural.

Por medio de herramientas mejoradas de análisis institucional y organizativo y creación de capacidad, el FIDA intensificará su asistencia a las instituciones rurales y organizaciones de productores. Les ayudará a que sean más inclusivas y eficaces en sus esfuerzos por incrementar de manera sostenible las capacidades de las personas rurales y su acceso a los bienes, tecnologías, servicios y mercados más importantes para lograr la rentabilidad de las empresas agrícolas y de sectores asociados, y una mejor integración y participación en los mercados. El FIDA también aumentará su apoyo a las organizaciones de productores rurales para que sean capaces de representar los intereses de sus miembros y grupos constituyentes, y contribuir eficazmente a los procesos y debates en materia de gobernanza y políticas.<sup>22</sup>

**Igualdad de género.** Guiado por su Política sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer,<sup>23</sup> el FIDA consolidará su posición como uno de los organismos líder en la adopción de medidas innovadoras para promover el empoderamiento de la mujer rural. El Fondo promoverá el empoderamiento económico para dar a las mujeres y los hombres de las zonas rurales las mismas oportunidades de participar en las actividades que financian y beneficiarse de ellas. Esta labor se complementará con medidas que tiendan a reducir la carga de trabajo de las mujeres del medio rural y a aumentar su influencia en los procesos de adopción de decisiones a todos los niveles.

Desde hace mucho tiempo el FIDA viene abogando en favor de la causa de los **pueblos indígenas**. En respuesta a sus necesidades y prioridades ha puesto en marcha programas de inversión, un fondo especial (Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas) y el Foro de los Pueblos Indígenas, una instancia mundial de diálogo cuyas reuniones generales acoge la Sede del FIDA cada dos años. Tomando como marco de referencia su Política de actuación en relación con los pueblos indígenas, el FIDA brinda apoyo a estos pueblos para que tomen las riendas de su propio desarrollo pero respetando y potenciando a la vez sus medios de vida, oficios y conocimientos tradicionales. Se introducirán mejoras a las intervenciones y la manera en que se encara en ellas la focalización. Esto se facilitará por medio de análisis socioculturales y de vulnerabilidad más profundos de diferentes grupos objetivo y la incorporación de indicadores específicos de cuestiones relacionadas con su bienestar, a fin de detectar mejor los resultados y el impacto.

Para sostener el dinamismo del crecimiento económico rural será necesario aprovechar el potencial que presentan los **jóvenes rurales** e invertir en ellos, lo cual implica convertirlos en un grupo prioritario para el FIDA. Asimismo, será importante poner una mayor atención en la presencia de los jóvenes rurales, particularmente en países donde se proyecta un crecimiento importante de la población rural, si se quiere reducir la presión sobre la tierra, los recursos naturales y los mercados laborales, y detener las tendencias actuales de migración del campo a la ciudad que se están tornando inmanejables. Al promover un desarrollo que tenga en cuenta las cuestiones propias de los jóvenes, el FIDA procurará incorporar de manera más sistemática sus necesidades y aspiraciones en sus operaciones y centrar más la atención en identificar y crear oportunidades laborales y empresariales en el medio rural que sean apropiadas para ellos, tanto dentro de las explotaciones agrícolas como en otros sectores relacionados.

Con el objeto de alcanzar un verdadero impacto transformador en este ámbito, el FIDA no se conformará solamente con incorporar las cuestiones de género sistemáticamente en sus actividades y esfuerzos de ampliación de escala. Por medio de inversiones y la actuación normativa, el FIDA intentará dar una solución a las causas estructurales de la desigualdad de género —en particular, las normas, actitudes, comportamientos y sistemas sociales que prevalecen en cada contexto— a fin de garantizar un acceso igualitario de las mujeres a los recursos y servicios productivos y a las oportunidades que brinda el mundo laboral y los mercados.

**Innovación, aprendizaje y ampliación de escala.** Proceder como de costumbre no es una opción válida para alcanzar los ODS y, como

muchos otros asociados en el desarrollo, el FIDA se ve obligado a aumentar el impacto de cada dólar que invierte. Debido a ello, durante el período que abarca este marco estratégico el FIDA buscará poner en práctica de manera exhaustiva un programa que se centre en la innovación, el aprendizaje a partir de la misma y la ampliación de escala de buenos resultados a fin de lograr un impacto más amplio y sostenible. En concreto, este programa procurará apoyar a los países para que expandan modelos de desarrollo rural favorables a los pobres que han dado buenos resultados, amplíen el alcance geográfico de estos modelos y lleguen con ellos a un mayor número de personas. Se basa en la premisa de utilizar asociaciones más sólidas con los gobiernos, los organismos de desarrollo y el

sector privado para aplicar enfoques exitosos con el objeto de apoyar mejoras en políticas, programas y prácticas a nivel nacional y expandir las inversiones en el sector rural.

Para que este continuo de innovación, aprendizaje y ampliación de escala funcione eficazmente es necesario que los programas que respalda el FIDA se estructuren de manera que:

- ofrezcan oportunidades de introducir innovaciones de varios tipos, que den respuesta a los problemas específicos con que se enfrentan los beneficiarios del programa;
- forjen nuevas formas de asociaciones con las comunidades locales, las organizaciones rurales, el sector privado y otros asociados en el desarrollo que puedan aportar recursos financieros sustanciales, enfoques nuevos del desarrollo rural y sólidos conocimientos especializados, y
- estén dotados desde su puesta en marcha sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) y de gestión de los conocimientos que permitan probar enfoques innovadores, medir los resultados y el impacto, y analizar los factores que impulsan la obtención de buenos resultados con el fin de extraer enseñanzas y datos empíricos que permitan influir en el diseño de políticas, instituciones y prácticas en pro de lograr un mayor impacto en cuanto a la reducción de la pobreza rural y el hambre.

Durante el período que abarca este marco estratégico, el FIDA continuará sus esfuerzos por institucionalizar un enfoque más sistemático que permita hacer operativo su programa de objetivos mediante procesos operativos, instrumentos financieros e incentivos constantemente mejorados.

**Asociaciones.** La Agenda 2030 pone de relieve la importancia decisiva de las asociaciones, tanto a nivel internacional como dentro de los países.<sup>24</sup> El FIDA reconoce plenamente este hecho en razón de la magnitud de la agenda y de las inversiones que se necesita destinar al desarrollo de la agricultura en pequeña escala y la transformación rural. Las asociaciones serán cruciales para que el FIDA pueda promover las sinergias entre las fuentes de financiación, los conocimientos y la experiencia especializada tanto propias como externas y crear con ello entornos más propicios para que las personas pobres del medio rural puedan forjar sus propias vías de salida de la pobreza.

El FIDA se asociará con diversos tipos de entidades, a saber: Estados miembros, instituciones de desarrollo, organizaciones de agricultores, el sector privado, fundaciones y otras partes interesadas a nivel nacional e internacional. Por otro lado, reforzará las asociaciones existentes para que continúen siendo eficaces y también creará nuevas, especialmente con entidades con esferas de experiencia complementarias que trasciendan su ventaja comparativa. Continuará su relación de trabajo bien establecida con la comunidad internacional de desarrollo a fin de obtener apoyo favorable a temas mundiales de importancia que afecten a las comunidades rurales y facilitar la formación de asociaciones de partes múltiples entre los gobiernos, el sector privado y los productores rurales en pequeña escala, prestando una atención cada vez mayor a la cooperación Sur-Sur y triangular.

La colaboración con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma será una prioridad estratégica. Si bien poseen mandatos diferentes y utilizan distintos instrumentos, su proximidad y similitud de metas generales de desarrollo representan una oportunidad única para revitalizar los esfuerzos conjuntos en apoyo de la realización del ODS2. La asociación entre los distintos organismos permitirá sacar aún

<sup>24</sup> Especialmente, el ODS17: “fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible”.

más provecho de la propia ventaja comparativa del FIDA de realizar inversiones financieras a largo plazo en favor de la agricultura en pequeña escala y la transformación rural, de la competencia incomparable de la FAO en lo relativo a cuestiones técnicas y normativas para la alimentación y la agricultura a nivel mundial, y de las inigualables capacidades del Programa Mundial de Alimentos (PMA) para prestar puntualmente ayuda a los países que sufren desastres humanitarios graves. El afianzamiento de las asociaciones con bancos multilaterales de desarrollo también constituirá una prioridad, en particular por medio de la generación y el intercambio más sistemáticos de conocimientos, la promoción conjunta de políticas e inversiones inclusivas favorables a los pobres y la expansión de los niveles de cofinanciación.

En el modelo operativo del FIDA, las asociaciones y la actuación normativa forman la base de la formulación de los programas respaldados por el Fondo y de su sentido de apropiación por los distintos países. No obstante, el éxito de estos programas depende en gran medida de la colaboración con otros asociados en el desarrollo, instituciones de investigación, el sector privado y

la sociedad civil, incluidas las comunidades rurales y sus organizaciones. En este contexto, será una prioridad fundamental del FIDA promocionar la colaboración más estrecha a nivel local y nacional entre los agentes del sector privado, las instituciones financieras y las organizaciones y cooperativas de productores a fin catalizar las inversiones y las oportunidades de empleo en las zonas rurales, sin dejar de reforzar la inclusividad del desarrollo de la producción en pequeña escala orientada al mercado. Con este propósito el FIDA consolidará y expandirá la utilización de enfoques de partes interesadas múltiples como el recientemente formulado mecanismo de establecimiento de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (conocidas como 4P).

Mediante la implementación del mecanismo de establecimiento de **asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (conocidas como 4P)** el FIDA busca estimular la formación de asociaciones mutuamente beneficiosas entre las partes que las componen. El mecanismo consiste en emplear inversiones en bienes públicos y un marco normativo propicio para incentivar la inversión privada responsable en cadenas de valor agrícolas y alimentarias, y su posterior ampliación de escala. Con ello, los agricultores en pequeña escala se benefician del acceso a los mercados, la tecnología y los servicios que se les brinda, y otras personas de las zonas rurales, de las oportunidades de empleo fuera de las explotaciones que surgen dentro de las cadenas de valor agrícolas y de la actividad económica en general.

## Objetivos estratégicos

### Objetivo estratégico 1: incrementar las capacidades productivas de la población rural pobre

Invertir en la población rural, en particular en aquellos que son más vulnerables, con el fin de mejorar su acceso a los activos y recursos productivos y el control sobre los mismos, para ayudarles a obtener los bienes y servicios que necesitan, y a fin de capacitarlos para que sean más productivos, sea como agricultores en pequeña escala o como empresarios en otros sectores, ocupa un lugar central en el mandato del FIDA. Por medio de los programas que respalda y de la actuación normativa que los complementa, el FIDA continuará dando a la creación de capacidades y activos a disposición de la población rural pobre un lugar preponderante a fin de facilitar que estos alcancen su máximo potencial.

#### Esferas de orientación temática

**Acceso a los recursos naturales.** Para la población rural pobre, la falta de acceso a los recursos naturales —a la tierra agrícola de cultivo, al agua de riego y a recursos de propiedad común como bosques, pastizales, recursos hídricos y pesqueros— representa un obstáculo fundamental. Mejorando el acceso, la seguridad y la transferencia de los recursos naturales se puede aumentar el valor de los activos familiares, generar niveles más elevados de inversión y productividad agrícola y facilitar el acceso al crédito. Asimismo, cuanto mejor delimitados y garantizados estén los derechos de uso o tenencia, mayor será la probabilidad de que los recursos se gestionen de manera sostenible.

En el marco de la orientación dada por su Política sobre la mejora del acceso a la tierra y la seguridad de la tenencia,<sup>25</sup> y por intermedio de asociaciones estratégicas como la que ha forjado con la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra (ILC),<sup>26</sup> el FIDA fomentará

la tenencia segura, el acceso equitativo y la gobernanza de la tierra, los territorios y el agua por medio de programas que se aboquen directamente a cuestiones relacionadas con el acceso y la tenencia, y la promoción de políticas a nivel nacional e internacional que establezcan el acceso seguro a los recursos como eje de la transformación rural. Gracias a la acción normativa y a la capacitación que brindará, el FIDA reforzará la capacidad de los asociados en los países para aplicar las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques. Por otro lado, los programas que el FIDA respalda también ayudarán a la población rural a gestionar los recursos naturales de manera más eficiente y sostenible, mejorando su resiliencia a las situaciones de escasez y degradación, y a los efectos del cambio climático (este tema se desarrolla más al tratar el objetivo estratégico 3).

**Acceso a las tecnologías agrícolas y a los servicios de producción.** La demanda creciente de alimentos saludables y otros productos agrícolas en los próximos decenios se podrá satisfacer mediante una intensificación sostenible de la producción que permita alcanzar mayores rendimientos (así como un mayor valor nutricional) en los cultivos, los productos ganaderos y la explotación pesquera. En muchos casos, lo anterior implicará adoptar de manera generalizada tecnologías agrícolas mejoradas que incrementen el rendimiento de la mano de obra y aumenten la productividad de los agricultores en pequeña escala, pero sin comprometer el uso eficiente y sostenible de los recursos naturales (la labor en este ámbito se verá reforzada por el objetivo estratégico 3).

En el futuro, los programas se diseñarán con un mayor acento en la introducción focalizada de insumos modernos, combinada con buenas prácticas agrícolas, como incentivo de una mejora significativa de la productividad de la agricultura en pequeña escala. Estos esfuerzos se complementarán apoyando continua y firmemente la inversión en la investigación agrícola favorable a los pobres que genere beneficios concretos a los pequeños agricultores, canalizada principalmente a través del programa de donaciones del FIDA y en colaboración con una variedad de asociados del ámbito de la investigación a nivel nacional e internacional.

<sup>25</sup> Política del FIDA sobre la mejora del acceso a la tierra y la seguridad de la tenencia: [www.ifad.org/gbdocs/eb/94/s/EB-2008-94-R-2-Rev-1.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/94/s/EB-2008-94-R-2-Rev-1.pdf).

<sup>26</sup> La ILC, cuya Secretaría está albergada por el FIDA, es una alianza mundial de organizaciones intergubernamentales y de la sociedad civil que trabajan juntas para promover un acceso seguro y equitativo de las mujeres y los hombres pobres a la tierra, y su control sobre ese recurso, mediante actividades de promoción, diálogo, intercambio de conocimientos y fomento de la capacidad.

Una de las prioridades será estimular la aceptación de nuevas tecnologías informáticas y de comunicaciones. Se aprovechará el auge en la propiedad de los teléfonos celulares para facilitar el acceso a mejor información sobre los mercados, a servicios y productos financieros (por ejemplo, de crédito, ahorro y seguros) adecuados y a información meteorológica que permita aumentar la capacidad de predecir las lluvias y facilite una mejor preparación para afrontar las consecuencias de fenómenos climáticos extremos. El FIDA colaborará estrechamente con otros asociados en el desarrollo para fortalecer las capacidades de los agricultores en pequeña escala y de otras poblaciones del medio rural mediante el desarrollo de habilidades técnicas, profesionales y de gestión, y de la prestación de servicios de asesoramiento empresarial.

**Servicios financieros inclusivos.** Uno de los factores que más influyen en la pobreza rural es el acceso inadecuado a servicios financieros apropiados. La falta de acceso perpetúa la exclusión social y económica de la población rural y restringe en gran medida su aptitud para ampliar sus activos y participar de manera sostenible en las actividades productivas. El FIDA continuará apoyando la financiación rural con la finalidad general de ampliar y profundizar el acceso de la población rural a los servicios financieros y de aumentar el alcance, la competitividad, la rentabilidad y la sostenibilidad de las instituciones financieras rurales.

A nivel macroeconómico, el FIDA se centrará en mejorar el entorno normativo de los sistemas financieros rurales y para ello apoyará el fortalecimiento de los marcos legales, reglamentarios y de supervisión que faciliten el desarrollo y la financiación rural. A nivel intermedio, su actuación se orientará a desarrollar una infraestructura eficiente de apoyo al sector financiero rural por medio de la creación de capacidad tanto humana como institucional, por ejemplo, organismos de referencias crediticias, registros de avales, plataformas para pagos móviles, institutos de capacitación y certificación de proveedores de servicios financieros rurales, sistemas de pagos de remesas y redes postales. A nivel microeconómico, el FIDA trabajará en pro de la extensión y el desarrollo de nuevos productos y servicios ofrecidos por bancos, instituciones de microfinanciación, compañías de seguros, operadores de transferencias de dinero,

empresas de telefonía móvil y especializadas en arrendamiento financiero y fondos de capital. La actuación en este ámbito se rige por la Política del FIDA en materia de financiación rural<sup>27</sup> complementada con mecanismos como el Fondo de financiación para remesas del FIDA, el cual tiene como fin aprovechar los flujos de remesas como base para lograr la inclusión financiera y estimular las inversiones productivas en el sector rural.

El FIDA no cesará de brindar su apoyo a instrumentos financieros innovadores como los seguros contra riesgos climáticos basados en índices, con el fin de aumentar la capacidad para mitigar los riesgos que se presentan a nivel de los hogares. Asimismo, continuará utilizando la Plataforma para la gestión de riesgos agrícolas, una iniciativa de donantes múltiples albergada por el FIDA, para fomentar la capacidad de gestión de los riesgos del sector agrícola en los países en desarrollo.

**Nutrición.** Fortalecer el potencial productivo de la población rural implica también mejorar sus capacidades físicas e intelectuales. La nutrición desempeña un papel importante en este sentido, ya que una vida más saludable contribuye a que los hogares rurales obtengan mayores beneficios a lo largo de su vida y les otorga mayor resiliencia. No basta solamente con aumentar la productividad agrícola para generar mejoras en los resultados nutricionales. Los ejes del Plan de acción del FIDA para la incorporación sistemática de las cuestiones sensibles a la nutrición en la agricultura guiarán las actividades de los programas en los países y proyectos del Fondo que se lleven a cabo para promover unos mayores niveles de disponibilidad, accesibilidad, asequibilidad y consumo de una gama variada de alimentos con propiedades nutritivas, incluidos los derivados de cultivos biofortificados de mayor valor alimenticio. Para garantizar que haya un nexo entre el aumento de los ingresos y la producción por un lado, y una mejor nutrición por el otro, el FIDA trabajará a través de sus programas para aumentar los conocimientos y la formación en temas de nutrición, y procurará mejorar las prácticas y comportamientos que lleven a que todos los miembros del hogar tengan una alimentación más saludable a lo largo

<sup>27</sup> Política del FIDA en materia de financiación rural: [www.ifad.org/gbdocs/eb/96/s/EB-2009-96-R-2-Rev-1.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/96/s/EB-2009-96-R-2-Rev-1.pdf).

de todo el año, en especial los que tienen que ver con la elección de la dieta y la calidad, el almacenamiento, la preservación y la preparación de los alimentos.

El FIDA reconoce que las causas de la malnutrición son de naturaleza multisectorial. En consecuencia, adoptará un enfoque que consistirá en optimizar los aportes complementarios que puedan hacer los alimentos y la agricultura para mejorar la nutrición, en particular trabajando con asociados con conocimientos de otros sectores, concretamente salud, educación, agua y saneamiento. Es importante también orientar el trabajo hacia las mujeres, habida cuenta de la importante función que cumplen en el cuidado del hogar, y en la producción y comercialización de alimentos, factores que contribuyen de manera significativa a los resultados nutricionales.

### **Objetivo estratégico 2: aumentar los beneficios que obtiene la población rural pobre al participar en los mercados**

Mejorar la participación de la población rural pobre en los mercados de bienes, servicios y mano de obra, tanto en la agricultura como fuera del sector, a fin de que de ello obtengan unos ingresos superiores, más previsibles y estables, es un requisito esencial para reducir la pobreza rural. La creación o ampliación de cadenas de valor agrícolas, la reducción del riesgo y los costos de transacción en todos los eslabones de las mismas, la mejora de las condiciones de participación de los agricultores y la generación de oportunidades de empleo son todos aspectos presentes en el enfoque del FIDA.<sup>28</sup> Las mejoras que se hagan a los caminos que conectan las explotaciones con los mercados, las instalaciones de almacenamiento y

los puestos de venta mayoristas actuarán como un estímulo en los agricultores para que inviertan en tecnologías productivas más eficientes y, a las empresas privadas, para que se abastezcan en mayor medida de la producción en pequeña escala. Ejercer influencia en las políticas públicas y fortalecer las instituciones y organizaciones del medio rural que mejoren las condiciones del contexto en el que las personas pobres actúan y se relacionan con los mercados será un objetivo fundamental.

### **Esferas de orientación temática**

#### **Diversificación de las oportunidades empresariales y laborales del medio rural.**

Desde hace mucho tiempo el FIDA viene reconociendo la importancia de apoyar el desarrollo complementario de las actividades agrícolas y las de fuera del sector. En los últimos años, este aspecto se ha reflejado más sistemáticamente a través del marcado giro que han tomado sus operaciones hacia un mayor fomento de las cadenas de valor locales y de programas de educación vocacional y aprendizaje de oficios. Guiado por su Estrategia relativa al sector privado<sup>29</sup> y su Política en materia de empresas rurales,<sup>30</sup> el FIDA trabaja en pro de fortalecer las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los pequeños productores rurales que reporten beneficios para todas las partes. Por medio de la movilización de la inversión privada y pública el FIDA busca crear nuevos mercados para que los agricultores en pequeña escala coloquen sus productos y para que otras personas hallen oportunidades en servicios conexos como el suministro de insumos agrícolas, la elaboración, la comercialización, el transporte o la provisión de equipos y mantenimiento. Resulta claro que el apoyo a la financiación rural inclusiva y el acceso a la tecnología agrícola y los servicios de producción que se mencionaron en el objetivo estratégico 1 también tendrán una importancia crucial para los esfuerzos de diversificación.

En el futuro el FIDA continuará utilizando su experiencia y la de otras entidades que hayan forjado una ventaja comparativa en el fomento de cadenas de valor y el desarrollo de la microempresa y la pequeña y mediana empresa (pymes) con el objeto de ampliar la escala de acuerdos contractuales, modelos empresariales de cadenas y enfoques de múltiples partes, como el mecanismo 4P, que hayan dado buenos

<sup>28</sup> En una publicación de 2015 del FIDA titulada *La inclusión sostenible de los agricultores en pequeña escala en las cadenas de valor agrícola: nota sobre ampliación de escala*, se proporciona un análisis de los riesgos sociales, económicos y ambientales que se necesitan considerar y mitigar al desarrollar una cadena de valor en el contexto de la agricultura. Disponible en inglés en [www.ifad.org/knotes/valuechain/vc\\_sun.pdf](http://www.ifad.org/knotes/valuechain/vc_sun.pdf).

<sup>29</sup> Estrategia relativa al sector privado: <https://webapps.ifad.org/members/eb/104/docs/spanish/EB-2011-104-R-4-Rev-1.pdf>.

<sup>30</sup> Política del FIDA en materia de empresas rurales: [www.ifad.org/gbdocs/eb/78/s/EB-2003-78-R-14.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/78/s/EB-2003-78-R-14.pdf).

resultados. Asimismo, estudiará la posibilidad de aplicar instrumentos financieros y no financieros alternativos en apoyo del crecimiento de las microempresas y pymes, incluidos los fondos respaldados por remesas y la inversión de la diáspora. Apoyará a los distintos agentes que forman parte de la cadena de valor y a sus instituciones financieras para que desarrollen y empleen instrumentos financieros más sofisticados como, por ejemplo, los recibos de almacén, el arrendamiento financiero, la financiación del capital social y los esquemas de fondos de garantía. Y también asistirá a la población rural para que participe en mercados de servicios ambientales que ofrezcan buenas oportunidades para mejorar sus medios de vida. En todo momento el FIDA velará por que las prácticas se rijan de acuerdo con los Principios para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios, aprobados por los miembros del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA), y por los que se establecen en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

**Entorno de la inversión rural.** Una de las áreas importantes en la que se centrará la actuación normativa del FIDA a nivel nacional e internacional será la de contribuir a configurar entornos donde las microempresas y pymes rurales puedan prosperar y donde un número más numeroso de productores en pequeña escala y habitantes del medio rural puedan desempeñar actividades económicas (cadenas de valor, empleos o prestación de servicios) sostenibles y lucrativas. A este respecto, la actuación normativa como medio para favorecer los entornos de inversión rural se incorporará cada vez más dentro de los objetivos específicos de los programas del FIDA en los países, los cuales facilitarán también plataformas de actores múltiples donde todos ellos, incluidos los que pertenecen al sector privado, puedan analizar y concertar acuerdos acerca de las cuestiones básicas que favorecen el clima de inversión para los productores rurales en pequeña escala y otros empresarios del medio rural. Trabajando con una variedad de asociados, el FIDA brindará apoyo a los gobiernos para que desarrollen marcos de políticas, legislación y reglamentaciones y las instituciones que sean necesarios para fomentar mercados internos competitivos, transparentes y dinámicos que ofrezcan precios estables, beneficiosos y previsibles al grupo objetivo del FIDA. También fomentará mejoras más generales

de otras condiciones (se tratan en los objetivos estratégicos 1 y 3) que permitirán que las personas del grupo objetivo logren prosperar en estos mercados en el largo plazo.

#### **Organizaciones de productores rurales.**

Teniendo en cuenta la escala limitada de las pequeñas empresas rurales y los costos de transacción que implica operar en mercados de productos de alto valor, instar a que los productores se agrupen en organizaciones donde puedan combinar su producción para lograr mayores volúmenes a menudo facilita el acceso a los mercados y es indudablemente un aspecto decisivo para que su integración en las cadenas de valor sea viable a largo plazo. El FIDA asistirá a las organizaciones de agricultores para que alcancen economías de escala en la adquisición de insumos y tecnologías y la contratación de servicios, reduzcan los costos de transacción y recolección de la producción, aumenten la agregación de valor por medio de la incorporación de procesos de elaboración y una mejor capacidad de manejo y conservación, y para que puedan afrontar relaciones asimétricas dentro de la cadena de valor. El FIDA continuará fomentando activamente la capacidad de las organizaciones de agricultores para que participen en procesos normativos, institucionales y de diseño de programas en las esfera local, nacional e internacional que tengan un efecto sobre la agricultura y las economías rurales.

**Infraestructura rural.** En las zonas rurales de muchos países la infraestructura es de una insuficiencia lamentable y ello trae como consecuencia graves carencias de inversión en actividades agrícolas productivas, cadenas de suministro agrícolas y servicios de producción conexos. Toda esta situación socava las posibilidades de la población rural de alcanzar su potencial productivo, así como de acceder y participar eficazmente en los mercados. Aunque la tarea de llenar estas carencias sea costosa y de larga duración, dichas inversiones tienen un potencial enorme para impulsar la producción, disminuir los costos de transporte y transacción, mejorar la competitividad de los productores rurales pobres, crear sinergias entre los medios rurales y urbanos, ofrecer a las poblaciones de esas zonas y a sus comunidades unos medios de subsistencia más remunerativos, diversificados y resilientes, y estimular el crecimiento de las economías rurales.

A tal efecto, el FIDA colaborará con asociados públicos y privados en el objetivo principal de mejorar y gestionar eficazmente la infraestructura básica de los sistemas de producción rurales, que comprenderá la construcción o reacondicionamiento de sistemas de riego y gestión hídrica, carreteras vecinales y plantas energéticas locales, y la modernización de los depósitos y grandes almacenes. Esto último resulta esencial si se quiere reducir las pérdidas poscosecha y mitigar la incidencia y el impacto de la volatilidad de los precios de los alimentos en el entorno local, y de esta manera disminuir la presión para producir más alimentos. En lo que respecta a las inversiones en grandes obras de infraestructura rural, el FIDA trabajará junto a asociados del sector público y otros donantes, los cuales proporcionarán la mayor parte de los fondos. La labor del FIDA en estos casos se centrará en proyectos complementarios que aseguren que las personas pobres puedan sacar provecho de las oportunidades que generen estas inversiones.

### **Objetivo estratégico 3: fortalecer la sostenibilidad ambiental y la capacidad de resistencia al cambio climático de las actividades económicas de la población rural pobre**

Muchos son los riesgos y crisis que afectan a los medios de vida rurales. Se derivan, entre otros, de factores ambientales, el cambio climático, deficiencias de los mercados y del entorno normativo y situaciones de conflicto. Para avanzar de manera sostenible en la creación de una base de activos, capacidades y oportunidades económicas a disposición de la población rural pobre es necesario abordar dichos riesgos y crisis adoptando una perspectiva integral y, de ese modo, aumentar la capacidad de

resistencia de sus medios de vida. Muchas de las esferas de especialización que se mencionan en los objetivos estratégicos 1 y 2 tendrán el efecto de ampliar o mejorar la base de activos de los hogares rurales pobres, permitiéndoles diversificar sus actividades a fin de disminuir los riesgos y, de esta manera, mejorar su capacidad de resistencia. Al trabajar en estas esferas temáticas, el FIDA elaborará sus proyectos y políticas basándose en una evaluación de riesgos más profunda y una mejor comprensión de las interconexiones existentes entre la agricultura en pequeña escala, la actividad económica rural y el contexto más amplio.

En este sentido, se requiere prestar una atención especial a la cuestión de la sostenibilidad ambiental y la capacidad de resistencia a los fenómenos climáticos en la agricultura, pero fomentando al mismo tiempo la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero en la agricultura y las cadenas de valor agroalimentarias, y las sinergias que existen entre adaptación y mitigación, hasta ahora poco explotadas. La labor del FIDA en este ámbito estará orientada por su Política de gestión de recursos naturales y medio ambiente,<sup>31</sup> su Estrategia sobre el cambio climático,<sup>32</sup> los 10 puntos de su plan para integrar sistemáticamente la adaptación al cambio climático,<sup>33</sup> y sus Procedimientos para la evaluación social, ambiental y climática.<sup>34</sup>

### **Esferas de orientación temática**

**Sostenibilidad ambiental.** El FIDA ampliará su apoyo al desarrollo, difusión y aceptación de tecnologías y prácticas agrícolas mejoradas que aumenten la productividad, la sostenibilidad y la resiliencia de los sistemas productivos de los pequeños productores. Las intervenciones se centrarán en cuatro esferas principales que suponen una amenaza para dicha sostenibilidad: la degradación de los recursos, la contaminación, la pérdida del hábitat natural y de la biodiversidad, y los peligros naturales. En esta misma línea, el FIDA aplicará enfoques de beneficios múltiples que traigan una mejora de la biodiversidad, un aumento de la productividad agrícola y una reducción de las emisiones en el sector al mismo tiempo que contribuyen a aliviar la pobreza.

En los proyectos, y mediante la actuación normativa y el fomento de las asociaciones, se seguirá haciendo gran hincapié en facilitar la rehabilitación, y la gestión y el uso sostenibles de

<sup>31</sup> Política del FIDA de gestión de recursos naturales y medio ambiente: fomento de la capacidad de resistencia de los medios de vida mediante el uso sostenible de los activos naturales: [www.ifad.org/gbdocs/eb/102/s/EB-2011-102-R-9.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/s/EB-2011-102-R-9.pdf).

<sup>32</sup> Estrategia del FIDA sobre el cambio climático: [www.ifad.org/gbdocs/eb/99/s/EB-2010-99-R-2-Rev-1.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/99/s/EB-2010-99-R-2-Rev-1.pdf).

<sup>33</sup> Tal y como figura en el Informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA, IFAD10/4/R.2/Rev.3 (página 11, párrafo 37), disponible en <https://webapps.ifad.org/members/repl/10/4/docs/spanish/IFAD10-4-R-2-Rev-3.pdf>.

<sup>34</sup> Gestionar los riesgos para crear oportunidades: Procedimientos del FIDA para la evaluación social, ambiental y climática: <https://webapps.ifad.org/members/eb/113/docs/spanish/EB-2014-113-R-14-Rev-1.pdf>.

los ecosistemas y sus servicios. Por medio de sus programas, el FIDA desarrollará las capacidades de la población rural y los incentivará para que estén mejor preparados para proteger los recursos naturales, fomentando la creación de mercados de servicios ambientales para el secuestro de carbono, la gestión de cuencas hídricas y la salvaguardia de la biodiversidad. Se proporcionará apoyo para que la gestión de las zonas forestales se haga mediante modelos participativos mejorados y asistencia a iniciativas de certificación de la sostenibilidad de la gestión forestal. Un área importante de tareas en este ámbito será la colaboración o la participación directa de las poblaciones indígenas en la provisión de servicios ambientales que tengan en cuenta sus conocimientos y culturas tradicionales, a fin de aumentar la resiliencia de los ecosistemas donde viven.

**Cambio climático.** Durante el período comprendido por este marco estratégico, el objetivo del FIDA es incorporar sistemáticamente en el 100 % de sus operaciones las cuestiones relacionadas con el clima, lo cual la convierte en una de las IFI más avanzadas en lo que concierne a dicha incorporación. Por medio del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP), el FIDA continuará expandiendo su labor de promoción de prácticas agrícolas resistentes al cambio climático, aumentando de esta manera su contribución para lograr los beneficios derivados del secuestro de carbono. Así, se pondrá el acento en:

- mejorar los análisis de riesgos y vulnerabilidades climáticas mediante tecnologías de última generación, incluidas las que se utilizan para la observación terrestre, la elaboración de modelos climáticos, los sistemas de información geográfica y de alerta temprana;
- dar un mayor reconocimiento y mejorar el análisis de los riesgos específicos a los que se enfrentan los distintos países, por ejemplo, los desastres relacionados con el clima, el aumento del nivel de los océanos y la reducción de la productividad agrícola;
- mejorar los análisis de los riesgos ambientales y climáticos que afectan a las cadenas de valor a fin de garantizar la sostenibilidad de los productos seleccionados y comprender su impacto actual y futuro en los recursos naturales;

- aumentar la capacidad de resistencia al cambio climático promoviendo la diversificación como estrategia de gestión del riesgo que permita mejorar los medios de vida de los agricultores, lo cual incluye realizar intervenciones específicas como las relacionadas con la producción y comercialización de variedades indígenas de cultivos resistentes a la sequía y que requieren pocos insumos, y
- poner en funcionamiento estrategias de gestión del riesgo y redes de contención que sean asequibles, tales como los seguros contra riesgos climáticos basados en índices, para ayudar a que la población rural mejore su seguridad financiera y proteja sus medios de vida ante posibles fenómenos climáticos extremos y desastres naturales.

La mayor perdurabilidad de los resultados de los proyectos se sustentará en la aplicación de los Procedimientos del FIDA para la evaluación social, ambiental y climática, que establecen un proceso mínimo de evaluación de riesgos con el que se reconoce la heterogeneidad necesaria de las respuestas proporcionadas según los diferentes países y las circunstancias de las comunidades, y permiten mitigar el riesgo de que los programas del FIDA causen más daños ambientales o sociales. La determinación del riesgo climático se integrará en los procesos de mejora de calidad de todos los proyectos y los COSOP.

Para poder alcanzar este objetivo estratégico, el FIDA tendrá un papel más importante en la gestión de la financiación para el clima. Tomando como base los buenos resultados conseguidos con el ASAP, el FIDA utilizará diversos canales de financiación que permitan sufragar los costos adicionales de la integración climática, en particular, recurriendo a fuentes multilaterales (como el Fondo Verde para el Clima, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial [FMAM], el Fondo para los Países Menos Adelantados [FPMA] y el Fondo Especial para el Cambio Climático [FECC]) y la cofinanciación bilateral.

## Efectos directos

### **Creación de marcos normativos y reglamentarios propicios a nivel nacional e internacional**

El objetivo del FIDA es que se establezcan unos marcos normativos y reglamentarios a nivel nacional e internacional que apoyen adecuadamente el desarrollo rural y de la agricultura en pequeña escala, y que dichos marcos se apliquen totalmente. Junto con otras partes interesadas pertinentes (gobiernos nacionales y subnacionales, organizaciones de agricultores, la sociedad civil, el sector privado y asociados en el desarrollo, incluidas las entidades de cooperación regional) el FIDA trabajará ya sea para mejorar los marcos normativos o para reforzar su ejecución y la obtención de recursos necesarios para implementarlos. A través de su apoyo a las reformas y la innovación en el ámbito de las políticas y las reglamentaciones, el FIDA fomentará la atención prioritaria en cuestiones relacionadas con los objetivos estratégicos y esferas de orientación temática que se definieron anteriormente en este documento, así como una mayor representación de los intereses de la población pobre de las zonas rurales y sus organizaciones, teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas en este terreno a partir de sus actividades y las de sus asociados.

### **Mayores niveles de inversión en el sector rural**

Como se indicó anteriormente en el apartado 2 (véase página 12), los niveles de inversión actuales en el sector rural no se corresponden en absoluto con las exigencias. De hecho, esta necesidad enorme de invertir en la agricultura y el desarrollo rural y la importancia de estas inversiones para alcanzar los ODS ocupan un lugar destacado en la Agenda de Acción de Addis Abeba. Además de abogar en favor de la necesidad de comprometer mayores recursos, el FIDA tomará las medidas necesarias para aumentar la inversión en el sector rural mediante su mecanismo de reposición de recursos combinado con la toma de empréstitos y mediante los programas en los países, que se diseñarán específicamente como herramientas de ampliación de escala colaborativas a fin de atraer recursos adicionales de fuentes públicas,

privadas, nacionales e internacionales. Por otro lado, contribuirá a aumentar las inversiones por medio de nuevos mecanismos canalizados a través del FIDA mismo, en particular, facilidades de préstamo innovadoras y fondos fiduciarios de donantes múltiples.

### **Mejora de la capacidad de desarrollo, ejecución y evaluación de políticas y programas rurales a nivel de los países**

En virtud de los principios que gobiernan la eficacia de la ayuda y habida cuenta de que el FIDA brinda apoyo a programas que se ejecutan en el ámbito de los países, resulta de suma importancia fortalecer la capacidad de los interlocutores a nivel nacional (en especial, de los organismos gubernamentales pero también las organizaciones no gubernamentales (ONG), los prestadores de servicios privados y la organizaciones que representan a las personas pobres del medio rural) para que puedan formular, gestionar, aplicar y evaluar políticas y programas nacionales en favor de la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural. Una parte importante de la labor del FIDA en este sentido será promover la transparencia, la capacidad de respuesta y la responsabilización de las instituciones gubernamentales con respecto a la planificación, la financiación y la prestación de servicios públicos. Es posible que también ayude a los gobiernos a redefinir el papel y las funciones principales de las instituciones públicas relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural, y fomente el aprendizaje a través de la evaluación cuidadosa de los programas. El FIDA continuará apoyándolos en sus esfuerzos por desarrollar marcos normativos que propicien y favorezcan la formación de grupos o asociaciones de personas pobres del medio rural y crear espacios de diálogo sobre cuestiones apremiantes del sector que les den cabida.

## Pilares de la obtención de resultados

### Programas en los países

Los COSOP son el principal instrumento de planificación, gestión y seguimiento de las operaciones del FIDA tanto financieras (préstamos y donaciones) como no financieras (gestión de los conocimientos, creación de asociaciones y actuación normativa) en los países. En coordinación con un conjunto de asociados, estos programas contribuyen a concretar las prioridades nacionales de desarrollo.<sup>35</sup> Aunque los proyectos de inversión seguirán siendo fundamentales para canalizar la financiación pública y privada hacia la agricultura y el sector rural, que es muy valiosa, se procurará cada vez más ampliar el impacto en el desarrollo de los programas del FIDA en los países mediante el fortalecimiento de los marcos normativos nacionales, razón por la cual en los COSOP será un requisito incluir planes de actuación en la esfera normativa a nivel de los países. En el contexto general de su programa de ampliación de escala, será prioritario generar datos empíricos que prueben el impacto de las políticas y programas con vistas a apoyar los esfuerzos para fortalecerlos que realicen las partes en los países y las inversiones que respalden su ejecución. Una dimensión que resultará clave para los COSOP será la de determinar la manera más eficaz de combinar los proyectos de inversión, las actividades financiadas con donaciones y la actuación normativa para alcanzar los objetivos estratégicos acordados.

**Diseño de los programas y apoyo a la ejecución.** Tres aspectos fundamentales que asegurarán que los programas y proyectos del FIDA consigan buenos resultados son la simplificación, la preparación para la ejecución y el realismo de su diseño. Desde que se comenzó con la supervisión directa en 2006, la experiencia ha demostrado que reducir el número de componentes, esferas de actividad y entidades de ejecución contribuye en gran medida a mejorar los resultados de los proyectos. Para minimizar las demoras que se producen en el momento de la puesta en marcha, un factor recurrente en los proyectos con resultados deficientes, el FIDA hará hincapié en la total preparación para la ejecución. También se buscará hacer los diseños más realistas de manera que los resultados puedan alcanzarse claramente en función de la capacidad de ejecución real, y que los presupuestos de los proyectos estén basados en la estimación más precisa posible de los principales gastos.

Se reforzará la supervisión y el apoyo a la ejecución, en particular, como consecuencia de una mayor presencia del FIDA en los países y de operar de manera más descentralizada, y por medio de un control y un seguimiento más proactivo de los proyectos en situación de riesgo. Se hará mayor hincapié en mejorar también el uso de los datos y las enseñanzas que se extraen de los sistemas de SyE con el fin de introducir ajustes constantes a la ejecución de los proyectos.

**Enfoques focalizados y adaptados a las características de los países.** El FIDA reconoce que las oportunidades y desafíos varían mucho de país en país y por eso adopta enfoques que se adaptan al contexto de cada país y están focalizados de acuerdo a sus características. El principio general que guía el diseño de los programas es que las intervenciones estén acordes con las necesidades y estrategias que han expresado los países asociados y con propias políticas del FIDA. Ahora bien, las operaciones en distintos tipos de contextos (situaciones y Estados frágiles y afectados por conflictos, países de bajos ingresos, pequeños Estados insulares y países de ingresos medios) le han permitido al FIDA extraer importantes enseñanzas que influirán en la orientación general de su actuación en dichos entornos.

En situaciones y Estados frágiles y afectados por conflictos los programas del FIDA se diseñarán con objetivos más realistas, acordes con las capacidades locales de ejecución. Las actividades buscarán principalmente fortalecer las capacidades de las ONG y organizaciones de la sociedad civil, y las asociaciones con ellas, y pondrán particular énfasis en hacer a las entidades comunitarias más resilientes a las crisis y conmociones. También procurarán apoyar el desarrollo de la capacidad de las instituciones en general.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Los COSOP son herramientas muy importantes desde el punto de vista estratégico para definir el tipo de actuación que el FIDA tendrá en relación con sus Estados miembros; no obstante, utilizan muchos recursos y requieren considerable tiempo. En aras de una mayor eficiencia operativa, el FIDA elaborará COSOP para países que tengan carteras de proyectos de gran envergadura (según unos criterios específicos); para los demás países, utilizará notas conceptuales ampliadas cubriendo aspectos estratégicos esenciales que aparecen en los COSOP.

<sup>36</sup> El enfoque del FIDA de las operaciones en estos entornos se guiará por una estrategia específica de próxima divulgación sobre la actuación en situaciones y Estados frágiles y afectados por conflictos.

El FIDA continuará desempeñando un papel importante en apoyo de los esfuerzos de los países de ingresos medios para reducir la pobreza rural, habida cuenta de su mandato institucional y de la alta proporción de población rural pobre que tienen esos países. Un creciente número de Estados Miembros en desarrollo del FIDA están alcanzando la condición de países de ingresos medios y reciben préstamos en condiciones combinadas y ordinarias, por lo que el modelo de financiación del FIDA tiene que adaptarse a esa evolución. La actuación del FIDA se centrará en apoyar a los gobiernos para que encuentren soluciones a los problemas de la desigualdad entre el medio urbano y el rural, el crecimiento desparejo de estas zonas y el desempleo juvenil. El medio para lograrlo será respaldando mejoras en el ámbito de políticas, estrategias, programas e instituciones favorables a los pobres. Utilizará una combinación de actividades crediticias y no crediticias que incluyan una oferta variada de servicios de gestión de los conocimientos, fomento de políticas y cooperación Sur-Sur y triangular, incluida la asistencia técnica reembolsable para países de ingresos medios que necesiten solamente este tipo de asistencia. El FIDA elaborará enfoques cada vez más diferenciados para los distintos países de ingresos medios y para los países en situación de fragilidad. Después de que la IOE finalice la evaluación a nivel institucional del sistema de asignación de recursos basado en los resultados (PBAS) del FIDA, en abril de 2016 se cumplirá el compromiso acordado en el marco de la FIDA10 de presentar a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre la estrategia del Fondo en relación con los países de ingresos medios.

El FIDA reconoce también las grandes dificultades y vulnerabilidades específicas a las que se enfrentan los pequeños Estados insulares. El enfoque del Fondo para su actuación en estos países se centrará en tres esferas temáticas: pesca y acuicultura sostenibles en pequeña escala; oportunidades y empleo en el sector de la agricultura en pequeña escala, y medio ambiente y cambio climático.

**La descentralización del FIDA.** Una mayor proximidad con los asociados y clientes es fundamental para que el FIDA logre totalmente el impacto que desea de las operaciones que respalda. Seis objetivos a medio plazo servirán para alcanzar los beneficios previstos en este ámbito: establecer un número adicional de oficinas del

FIDA en los países; mejorar el desempeño de los resultados de la cartera mediante la supervisión y el apoyo a la ejecución; aumentar las asociaciones, la movilización de recursos y la actuación normativa; sistematizar más el análisis y la divulgación de los conocimientos derivados de los programas en los países; mejorar las capacidades del personal afectado por la descentralización, y simplificar los procesos operativos.

Se buscará optimizar la eficiencia y la complementariedad de las funciones, la prestación de los servicios y los flujos de conocimientos entre las oficinas en los países y la Sede, procurando que el apoyo cotidiano que se brinda al programa esté basado en un enfoque en el país. Se reducirán los niveles de aprobación, y se mejorará la capacidad de rendición de cuentas y de delegación de las oficinas descentralizadas.

Una vez plenamente establecidas, las oficinas en los países podrán brindar apoyo a aproximadamente el 70 % de los proyectos financiados por el FIDA, y absorberán más del 80 % de la financiación que proporciona el Fondo. Para la elección futura de los sitios y los modelos de descentralización se tendrán en cuenta criterios establecidos por la Junta Ejecutiva del FIDA, teniendo en cuenta el tamaño del programa y las circunstancias del país en particular, así como la relación costo beneficio.

### **Creación y divulgación de conocimientos, y actuación normativa**

**Gestión de los conocimientos: procesos y productos.** El FIDA reconoce que una finalidad central de sus esfuerzos en materia de gestión de los conocimientos debe ser seleccionar, desarrollar y promover estrategias y enfoques innovadores que han dado buenos resultados y demostrado un alto potencial para la ampliación de escala. Así, dos de las prioridades principales serán crear una base empírica amplia de soluciones prácticas para desarrollar el sector rural y fortalecer la eficacia del FIDA para que estas soluciones se tengan en cuenta en los procesos normativos en las esferas nacional, regional y mundial. Para ello se requerirá analizar más profundamente los resultados obtenidos y las enseñanzas extraídas de las operaciones, generar datos y pruebas de la eficacia de modo más sistemático, adoptar una actitud más proactiva en cuanto a la movilización de conocimientos de los asociados y tener un enfoque estratégico de la comunicación y el intercambio de conocimientos internos y

externos que permita reunir y transmitir de modo convincente conocimientos y datos adecuados a las necesidades de destinatarios específicos.

Entre los instrumentos y productos de gestión de los conocimientos previstos se cuentan una versión renovada del programa de donaciones del FIDA (según la orientación estipulada en la Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, de 2015), el establecimiento de una agenda institucional en el ámbito de los conocimientos y la investigación, y la iniciación de un programa de publicaciones estratégicas. Se difundirán con mayor frecuencia documentos de carácter general como el Informe de Desarrollo Rural, que es una publicación emblemática del FIDA, así como documentos de políticas y productos de la investigación derivada; asimismo, se divulgará un nuevo informe periódico sobre reformas de las políticas rurales y prioridades de inversión. El FIDA es consciente de la importancia de comunicar los resultados y las enseñanzas en formas que estimulen el apoyo de los encargados de la formulación de políticas y otros interlocutores; para ello, aumentará sus inversiones en esta esfera de actividad con el acento puesto en las comunicaciones estratégicas de alta calidad.

**Medición del impacto.** La consecución del objetivo del FIDA de contar con una base de conocimientos basados en la experiencia que se pueda utilizar para mejorar los resultados en los países está supeditada a una rigurosa medición del impacto de los proyectos. A tal efecto, el FIDA se propone disminuir el énfasis actual en el sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS) para adoptar una estrategia múltiple. Para ello se emplearán modelos cuantitativos y cualitativos, según corresponda, que sirvan para atribuir el impacto a los distintos proyectos y estén diseñados para extraer enseñanzas que puedan influir en el diseño de proyectos y la actuación normativa futura en los países. Se recurrirá a los métodos de evaluación del impacto más avanzados, incluidos experimentales y no experimentales, los cuales estarán totalmente integrados en el diseño de los proyectos. Se harán más esfuerzos para facilitar el aprendizaje a partir de las evaluaciones del impacto realizadas por la IOE y por otras instituciones externas.

**Cooperación Sur-Sur y triangular.** En su calidad de institución de alcance mundial, el FIDA promoverá la cooperación Sur-Sur y triangular como uno de los principales mecanismos para

ofrecer a asociados de distintas partes del mundo soluciones a cuestiones de desarrollo que sean adecuadas a sus necesidades, tengan una buena relación costo-beneficio y estén bien focalizadas. Tendrá más injerencia en la promoción de los flujos de conocimientos en el ámbito de la cooperación Sur-Sur y triangular al facilitar oportunidades para quienes formulan políticas, los profesionales del desarrollo y el sector privado intercambien innovaciones, tecnologías, metodologías y aprendizajes pertinentes. El Fondo tiene previsto fortalecer su ventaja comparativa y ampliar sus actividades en esta esfera, tanto desde el punto de vista de la cooperación basada en los conocimientos como de la promoción de inversiones, por considerarlas parte integrante de su modelo operativo y de su proceso de programación en los países.

#### **Actuación normativa a nivel mundial.**

El impacto que el FIDA tenga sobre el terreno dependerá en gran medida de lo que suceda en el contexto mundial, al que también contribuye. Al complementar a otros procesos paralelos e interrelacionados de convergencia en torno a una agenda mundial para la financiación del desarrollo y el cambio climático, la Agenda 2030 ilustra muy bien la anterior constatación. En el futuro, el FIDA aprovechará las oportunidades que existan para compartir sus conocimientos operativos en estas instancias y otros procesos internacionales de formulación de políticas que tengan una importancia estratégica para el FIDA.<sup>37</sup> Específicamente, se abocará a: i) ubicar la transformación inclusiva y sostenible del medio rural en un lugar central de la ejecución, la financiación y el seguimiento de los objetivos de la Agenda 2030; ii) promover cambios normativos en torno a una serie de factores que influyen en la transformación rural sostenible e inclusiva, haciendo hincapié en las reformas e innovaciones que pueden favorecer inversiones en el medio rural de mayor envergadura y más eficaces; iii) crear un espacio que acoja y apoye las cuestiones que preocupan a la población

<sup>37</sup> En este contexto, el CSA seguirá siendo uno de los principales foros para la actuación normativa del FIDA a nivel mundial, sirviendo como una plataforma de partes múltiples única en su tipo para las deliberaciones normativas sobre una variedad de temas relacionados con el mandato del FIDA. Como el FIDA participa en el Grupo Consultivo del CSA, usará esta instancia para orientar y ejercer influencia en los debates y procesos que sean pertinentes para su trabajo, y para identificar soluciones normativas viables e innovadoras a los desafíos que se presentan para la agricultura y el desarrollo rural sostenibles.

rural y sus puntos de vista sobre estas cuestiones en los procesos normativos internacionales; iv) fomentar la movilización y el aprovechamiento más eficaces de los flujos nacionales e internacionales de fondos destinados a inversiones en el sector rural, y v) ampliar y fortalecer las comunicaciones internas y estratégicas externas en pro de la consecución de estos objetivos.

### **Capacidad e instrumentos financieros**

Para alcanzar la transformación rural inclusiva y sostenible, y las metas de resultados fijadas en el marco de los ODS se requerirá movilizar grandes volúmenes adicionales de recursos en un entorno de financiación para el desarrollo sujeto a rápidos cambios. En plena conformidad con el Convenio Constitutivo del FIDA, el acceso a los recursos del FIDA con respecto a su nivel y condiciones tendrá en cuenta la evolución del modelo de financiación del FIDA y los criterios económicos y sociales objetivos de los países receptores de los recursos del FIDA. El FIDA seguirá desarrollando un complejo de actividades e instrumentos financieros más sólido, innovador y eficiente que le permita desempeñar plenamente sus funciones como organismo de las Naciones Unidas e IFI.<sup>38</sup>

**Movilización de recursos.** En los próximos 10 años el FIDA procurará alcanzar un fuerte crecimiento de su programa de préstamos y donaciones. Los esfuerzos para movilizar recursos continuarán orientándose principalmente a los asociados estratégicos, tanto públicos como privados, con los que el FIDA podrá obtener los mayores rendimientos de la inversiones que se hagan en la agricultura y el desarrollo rural. Y está en muy buenas condiciones para realizarlo, habida cuenta de la transición que ha hecho de institución que funcionaba exclusivamente como un fondo, a una que accede a recursos a través de una amplia variedad de mecanismos financieros.

**Fuentes de financiación adicionales.** Si bien la principal fuente de financiación serán las reposiciones de recursos, el FIDA utilizará su Iniciativa de movilización de recursos adicionales como marco para continuar buscando canales complementarios de financiación tales como los

fondos suplementarios, la cofinanciación y la toma de empréstitos, esto último de conformidad con el Marco de empréstitos soberanos establecido en 2015.<sup>39</sup> Aprovechando la experiencia y los conocimientos especializados que ha acumulado como IFI, el FIDA se consolidará en su función de administrador fiable de fondos en apoyo del desarrollo rural. Conforme a lo aprobado por la Junta Ejecutiva, y en consulta con esta, se estudiará la viabilidad y el alcance de la toma de empréstitos del mercado financiero.

**Productos financieros.** Con miras a proporcionar una respuesta más acorde a las necesidades y demandas de sus clientes, el FIDA continuará tratando de diversificar y adaptar los productos financieros que ofrece a los países asociados y de consolidar su papel catalizador para obtener mayores niveles de inversión pública y privada en el sector rural. En este sentido, se analizará la viabilidad de los productos que ofrecen otras IFI, tales como:

- las inversiones directas en capital: por medio de inversiones directas de cuantías limitadas en proyectos o empresas, el FIDA puede lograr hacer un seguimiento riguroso de las mismas y al mismo tiempo actuar como un agente catalizador de inversiones de mayor envergadura del sector privado, y
- el otorgamiento de garantías de crédito: posiblemente en cooperación con otras IFI que ya ofrecen estos productos, el FIDA podrá considerar desarrollar estos productos con el fin de facilitar el acceso al crédito de los pequeños agricultores y las pymes.

**Cofinanciación.** Para ampliar el impacto de su programa de trabajo el FIDA necesitará recurrir a la cofinanciación de asociados del sector público y del sector privado, tanto nacionales como internacionales. Del trabajo conjunto con entidades financiadoras en los países surgirán numerosas oportunidades para aumentar el nivel de la cofinanciación, especialmente en los países de ingresos medios. También provendrán de bancos bilaterales y multilaterales de desarrollo, y de las instituciones internacionales que ofrecen financiación para afrontar el cambio climático. Esta última modalidad está creciendo rápidamente tanto en lo que concierne a los flujos actuales como a las posibilidades para el futuro; en este sentido, el FIDA ya ha asumido el compromiso de tener un papel más importante en la movilización de recursos del FMAM, el FPMA, el FECC y el recientemente establecido Fondo Verde para el Clima.

<sup>38</sup> Si bien en 2020 se realizará una revisión a mitad de período del Marco Estratégico, podría efectuarse una actualización del documento después de cada consulta sobre las reposiciones del FIDA, si así lo solicitara la Consulta.

<sup>39</sup> Marco de empréstitos soberanos: empréstitos de Estados soberanos e instituciones respaldadas por Estados: <https://webapps.ifad.org/members/eb/114/docs/spanish/EB-2015-114-R-17-Rev-1.pdf>.

**Capacidad de gestión financiera.** El FIDA continuará mejorando las capacidades y herramientas que hacen a la gestión de sus actividades financieras. Ello afectará a las esferas relacionadas con la gestión de la cartera de inversiones, donde se buscará proteger los recursos en un contexto de mercados de extrema volatilidad, y con la gestión del riesgo, para así permitir al FIDA aprovechar más eficazmente las oportunidades de movilizar recursos que vayan surgiendo. A tal efecto, ya se ha comenzado a trabajar para mejorar la gestión de los riesgos financieros y para desarrollar una mayor flexibilidad en cuanto a la divisa elegida en los préstamos que se conceden a los prestatarios.

**Administración de los préstamos y las donaciones.** En previsión de los cambios que ocurran en la composición de los instrumentos de financiación y el modelo de implementación de los programas, el FIDA mejorará la eficiencia de los mecanismos de desembolso actuales al tiempo que procurará obtener el reaseguro de que los fondos se utilizan con el propósito previsto. Se perfeccionarán los mecanismos de garantía basados en los riesgos para que se puedan utilizar los sistemas de uso en los países, y para permitir el desarrollo de estrategias de gestión financiera y contrataciones y adquisiciones diferenciadas según la región o el país. Todo este proceso vendrá apoyado por el fortalecimiento de la capacidad de los clientes como principal elemento impulsor de un aumento de la responsabilización fiduciaria. Se continuará trabajando sobre la automatización de la administración de los préstamos y donaciones en base a un nuevo portal de los prestatarios y mejoras en los procesos electrónicos de desembolso.

### **Funciones, servicios y sistemas institucionales**

En el proceso de concretar los resultados de desarrollo previstos, el FIDA procurará fortalecer la eficacia y la eficiencia de su plataforma institucional de apoyo a los Estados miembros, las asociaciones, la gestión de los recursos humanos, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la supervisión, los servicios consultivos internos y el apoyo administrativo e instalaciones.

**Eficiencia institucional.** Se seguirán racionalizando y simplificando los procesos operativos más importantes, sobre la base de los logros alcanzados tras la aplicación de las recomendaciones contenidas en la evaluación a nivel institucional de la eficiencia institucional del

FIDA y la eficiencia de las operaciones financiadas por el FIDA que condujo la IOE. Con ello se asegurará una implementación más eficaz de los resultados de desarrollo fijados y una mayor capacidad de respuesta a las necesidades y prioridades de los países. Internamente, el FIDA proporcionará un servicio que pueda anticipar a la vez que responder rápidamente a las necesidades de sus clientes y que estimule su autosuficiencia por medio de informes, tableros de instrucciones en línea y portales de fácil acceso con el fin de mejorar la capacidad de rendición de cuentas y los procesos de toma de decisiones en toda la organización. Las estructuras y los sistemas informáticos y de comunicaciones se actualizarán para que sean capaces de apoyar estas reformas, cuando resulte apropiado.

**Tecnología, instalaciones y recursos.** El FIDA deberá garantizar que su personal cuenta con herramientas, instalaciones y recursos que les permitan contribuir a lograr su mandato de la mejor manera posible. A partir de una plataforma segura y estable, las soluciones tecnológicas buscarán facilitar y mejorar las operaciones del Fondo con un enfoque que trascienda la esfera de la eficiencia administrativa tradicional. Estas se utilizarán con el fin de simplificar la manera en que el FIDA implementa y evalúa sus programas, aprovechar mejor los datos provenientes de las operaciones del FIDA, y fomentar una cultura de intercambio de información, gestión de los conocimientos y análisis de datos en toda la organización y fuera de ella.

Se harán denodados esfuerzos para mejorar las dotaciones específicas de habilidades y competencias de la fuerza del trabajo del FIDA en vista de los objetivos operativos que van cambiando, y para perfeccionar las políticas y prácticas de recursos humanos con el objeto de promover el más alto compromiso y el mejor desempeño de la fuerza de trabajo. Una gestión dinámica de las comunicaciones internas apoyará estos esfuerzos y contribuirá aún más a la cohesión del equipo global del FIDA.

**Supervisión interna.** Se mantendrán unos rigurosos estándares de supervisión interna con el fin de proporcionar aseguramiento y orientación independientes a la dirección y los órganos rectores en lo que respecta a la eficacia y eficiencia de la puesta en práctica de las actividades planificadas y de la idoneidad de los procesos de gestión del riesgo del Fondo. El FIDA reforzará su capacidad de prevención y lucha contra la corrupción y el uso indebido en sus actividades y operaciones.

# Gestión del riesgo y de los resultados, y responsabilización

## 5

Los avances conseguidos por el FIDA en relación con la consecución de este marco estratégico se medirán aplicando los marcos de medición de los resultados (MMR) acordados con los Estados miembros del FIDA en el contexto de la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10), así como los de futuras consultas de reposición. Se evaluará el desempeño utilizando una variedad de mecanismos de terceros que complementarán al propio sistema de autoevaluación del FIDA, incluidos exámenes independientes de la calidad de los proyectos en las etapas iniciales y encuestas anuales de clientes y asociados que se conducirán en los países. Por otro lado, de conformidad con la Política de evaluación del FIDA, se seguirán empleando las evaluaciones de la IOE como principales instrumentos para promover la responsabilización respecto de los resultados y el aprendizaje en pro de una mayor eficacia. Se informará anualmente a la Junta Ejecutiva y a su Comité de Evaluación sobre los resultados anuales relativos a las metas fijadas en el MMR y otros compromisos acordados con los Estados miembros del FIDA por medio del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) y del Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI), así como en los exámenes a mitad de período de las reposiciones del FIDA.

Este marco estratégico, el MMR y los compromisos acordados con los órganos rectores serán los elementos fundamentales del sistema de planificación y gestión del desempeño del FIDA, el cual comprenderá planes trienales que aseguren que las operaciones, la fuerza de trabajo y las finanzas del FIDA se centran específicamente en cumplir los compromisos asumidos y las metas de resultados fijadas, un sistema de elaboración de presupuestos basado en los resultados que promueva un uso óptimo y económico de los recursos internos, y un sistema interno de seguimiento de los resultados que detecte los problemas a medida que vayan surgiendo y facilite la pronta adopción por la dirección de las medidas correctivas necesarias.

Para alcanzar sus resultados de desarrollo el FIDA se enfrenta a una serie de riesgos que están en función del contexto local, nacional, regional o mundial, y pueden ser de carácter político, institucional, técnico, ambiental, de seguridad, financiero o económico. La gestión y la mitigación de estos riesgos cumplen una función crucial para el FIDA y continuarán siendo parte de los procesos de elaboración de cada proyecto y programa en el país; a nivel institucional, se pondrá en práctica mediante un sistema con alcance a toda la organización que permita apoyar la gestión de los principales riesgos estructurales y reforzar la capacidad del FIDA para lograr sus objetivos generales.



Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Roma, Italia

Teléfono: (+39) 06 54591 - Fax: (+39) 06 5043463

Correo electrónico: ifad@ifad.org

[www.ifad.org](http://www.ifad.org)

[www.ruralpovertyportal.org](http://www.ruralpovertyportal.org)

 [ifad-un.blogspot.com](http://ifad-un.blogspot.com)

 [www.facebook.com/ifad](http://www.facebook.com/ifad)

 [instagram.com/ifadnews](http://instagram.com/ifadnews)

 [www.twitter.com/ifadnews](http://www.twitter.com/ifadnews)

 [www.youtube.com/user/ifadTV](http://www.youtube.com/user/ifadTV)

