

Signatura: EB 2018/124/INF.3
Fecha: 1 de agosto de 2018
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Informe de las deliberaciones del cuarto retiro de la Junta Ejecutiva del FIDA

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Andreina Mauro
Secretaria del FIDA en funciones
Tel.: (+39) 06 5459 2088
Correo electrónico: a.mauro@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra
Jefa
Unidad de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 124.º período de sesiones
Roma, 11 a 13 de septiembre de 2018

Para **información**

Informe de las deliberaciones del cuarto retiro de la Junta Ejecutiva del FIDA

I. Introducción

1. El cuarto retiro anual de la Junta Ejecutiva del FIDA tuvo lugar los días 18 y 19 de abril de 2018 en Borgo di Tragliata (Roma). En los anexos I y II del presente informe figuran el programa del retiro y los resultados del cuestionario distribuido durante el evento. La lista de participantes y una selección de fotografías del retiro se incluyen en los apéndices I y II.
2. Como es habitual, los Coordinadores desempeñaron un papel sustantivo en la organización del retiro con sus aportaciones a la Secretaría respecto del facilitador, el lugar, el formato y el programa del evento. Con objeto de discutir ideas para el retiro, el facilitador hizo consultas individuales con los Coordinadores y también con el Presidente del FIDA y la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE).
3. Se acordó que la finalidad del retiro sería continuar reforzando la gobernanza del FIDA mediante un diálogo oficioso que retomara los debates sostenidos en el pasado entre la Junta Ejecutiva y el personal directivo superior del FIDA. El retiro tendría también por objeto:
 - a) seguir forjando relaciones entre las Listas y generar confianza entre los representantes en la Junta;
 - b) trabajar en pos de una mejora continua de la gobernanza del FIDA;
 - c) centrar las aportaciones de la Junta en cuestiones estratégicas de importancia fundamental para el FIDA, y
 - d) continuar fortaleciendo la relación entre la Junta Ejecutiva, el Presidente y el personal directivo superior.
4. El formato y el programa del evento se idearon sobre la base de las aportaciones de los Coordinadores y se acordaron con el Presidente. El primer día comenzó con una sesión exclusiva para los representantes en la Junta, con intervención del facilitador. A esta sesión le sucedió una presentación a cargo de la IOE y una conversación con esta. La segunda sesión, que se celebró en la mañana siguiente, tuvo una primera parte donde participaron solamente los representantes y una posterior a la que se sumó el Presidente del FIDA. La sesión de la tarde reunió a los representantes de la Junta con el Presidente y el equipo directivo superior.

II. Primer día

Apertura

5. William Skinner, Oficial encargado de la Oficina del Secretario del FIDA (SEC), dio la bienvenida a los participantes y presentó al señor Bob Wright, quien había sido elegido por tercera vez como facilitador del retiro por recomendación de los Coordinadores. El Oficial encargado señaló además que el retiro era una oportunidad para reflexionar en un entorno informal sobre los progresos realizados desde el tercer retiro, celebrado en 2017, y mantener conversaciones sobre procesos y cuestiones estratégicas de importancia para la Junta.
6. A continuación, el facilitador expuso la finalidad del retiro y presentó el programa destacando que el evento brindaba a los participantes la posibilidad de trabajar con modalidades de liderazgo tanto "estratégicas" como "personales" y de tomarse el tiempo para detenerse a reflexionar, profundizar la comprensión de sí mismo y buscar un equilibrio entre la indagación y la promoción de cuestiones.

A. Sesión de la mañana. Profundización en la comprensión y el conocimiento mutuos

7. La sesión comenzó con debates grupales por mesa en torno a las "victorias y derrotas" de los períodos de sesiones recientes de la Junta. Los participantes reflexionaron acerca de los logros de los que se sentían especialmente orgullosos y a los que habían dado lo mejor de sí mismos, y también sobre lo que no había ido tan bien. A continuación tuvo lugar un animado debate en el que los miembros compartieron sus experiencias.
8. **La Rueda de la Medicina: profundización de la comprensión mutua.** La Rueda de la Medicina es un marco de liderazgo de mil años de antigüedad creado por tribus indígenas de las llanuras centrales de América del Norte. Los participantes realizaron una breve evaluación escrita por medio de la cual determinaron las tendencias dominantes con relación a cuatro estilos de liderazgo diferentes: el guerrero, el visionario, el formador-diplomático y el pensador crítico. A continuación siguió una sesión interactiva para los representantes en la Junta en la cual el facilitador explicó los diferentes estilos y su repercusión en las formas de dirigir, pensar y comunicar.
9. La sesión concluyó con una reflexión sobre la importancia de la comprensión de sí mismo y de otros tipos de comprensión en las interacciones y comunicaciones del Consejo y sobre cómo esto podría profundizar la apreciación de la diversidad cultural dentro del Consejo, y sobre las maneras de utilizar mejor esa comprensión para facilitar conversaciones y decisiones más fructíferas.

B. Sesión de la tarde. Mejora de la gobernanza de la Junta: aumentar la función estratégica de los órganos auxiliares

10. La sesión de la tarde se centró en la manera de aumentar la función estratégica de los órganos auxiliares de la Junta Ejecutiva, un tema debatido en 2017 en el Comité de Auditoría y el Comité de Evaluación. A modo de información de contexto se habían distribuido los resultados de un estudio de referencia realizado por la SEC de otras instituciones financieras internacionales (IFI) y organismos de las Naciones Unidas. El Comité de Auditoría había elaborado también un documento de posición sobre las formas de fortalecer su función rectora.
11. El Oficial encargado de la SEC hizo una exposición sobre los resultados del estudio de referencia, tras lo cual el Comité de Auditoría y el Comité de Evaluación hicieron presentaciones breves. Por su parte el Comité de Auditoría subrayó la importancia de trabajar con la dirección, no en contra de ella. Los miembros del Comité habían detectado factores que limitaban su función estratégica, entre otros, la falta de tiempo, la disponibilidad de información y la eficiencia de los procedimientos de trabajo. Observaron que una mayor frecuencia de las reuniones oficiosas, el contacto directo con el auditor externo, el auditor interno y la dirección, y las autoevaluaciones serían medidas importantes para mejorar la eficiencia. Específicamente, el Comité de Auditoría buscaría centrarse en la calidad de la información que proporcionaba a la Junta a fin de garantizar la debida presentación de informes sobre la gobernanza del riesgo.
12. Agrupados por mesa, los miembros participaron en una reflexión estructurada sobre las siguientes cuestiones:
 - a) ¿En qué aspectos y de qué manera está la estructura del Comité obteniendo resultados y contribuyendo a los objetivos de la Junta?
 - b) ¿En qué aspectos y de qué manera está la estructura del Comité creando obstáculos?
 - c) ¿Qué modificaciones al comité auxiliar contribuirían a aumentar la eficiencia del intercambio de información y la toma de decisiones en la Junta?
13. Los representantes en la Junta destacaron una serie de cuestiones que podían abordarse a fin de potenciar su función estratégica. Entre ellas figuraban las siguientes: lograr un mayor equilibrio entre supervisión y microgestión; mejorar el calendario de

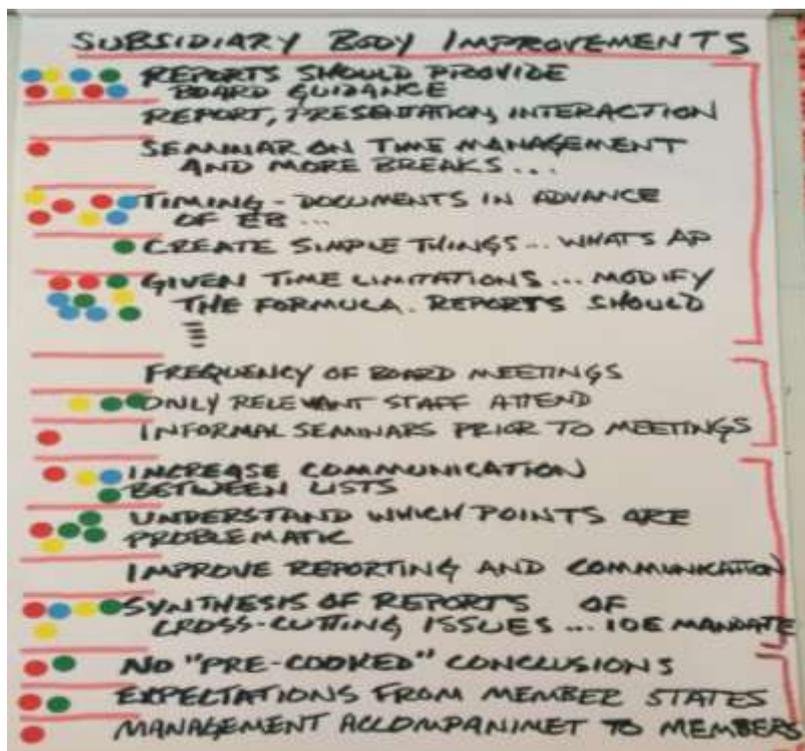
presentación de los documentos a la Junta para que los informes que se presentan sean de mayor utilidad; tener en cuenta las limitaciones de tiempo de los miembros del Comité al planificar el calendario de las reuniones de los órganos auxiliares; mejorar la comunicación entre los miembros de los órganos auxiliares mediante la creación de grupos en medios sociales como WhatsApp; asegurar la selección de miembros y presidentes con experiencia adecuada en la esfera de actividad del órgano pertinente; presentar los resultados de las reuniones de los órganos auxiliares de manera diferente a la Junta, y asegurar que el presidente del órgano correspondiente resuma de manera competente las cuestiones examinadas y acordadas en las reuniones.

14. Como durante el debate surgieron varias cuestiones, el facilitador fue consultando con los miembros a fin de seleccionar aquellas que debían priorizarse. Se acordaron las cinco esferas prioritarias siguientes:
- i) **Gestión del tiempo.** Habida cuenta de las numerosas reuniones y el volumen de la documentación que se presenta en ellas, se sugirió que podría organizarse un seminario sobre "gestión del tiempo en un entorno multilateral complicado". Por otro lado, los representantes señalaron la importancia de gestionar mejor el tiempo durante las reuniones, en particular, contar con pausas para mantener consultas oficiosas.
 - ii) **Presentación de informes a la Junta.** Se presenten en forma escrita u oral, los informes deberían:
 - proporcionar orientación estratégica a la Junta y no ser simplemente un resumen de lo que dijeron los miembros y de la respuesta de la dirección;
 - subrayar los puntos de vista de los miembros sobre las cuestiones debatidas más que presentar conclusiones preconcebidas, y
 - ser dinámicos e interactivos y elaborarse quizás como una presentación en PowerPoint.
 - iii) **Documentación.** Es importante que los documentos se presenten con la debida puntualidad. Deberían entregarse a los representantes en la Junta antes del período de sesiones para que puedan contar con el tiempo adecuado para examinarlos. También cabría estudiar la posibilidad de distribuir un resumen de las cuestiones por correo electrónico en lugar de utilizar la plataforma interactiva de los Estados Miembros. Los informes deberían ser concisos y:
 - contener un resumen preciso escrito por el presidente y proporcionar recomendaciones sobre los principales temas (esta responsabilidad debería recaer en los respectivos presidentes);
 - incluir al principio un resumen general donde se destaquen las principales cuestiones, en su caso, y
 - recomendar algunos temas para someter al debate de la Junta.
 - iv) **Comunicación.** Herramientas como los grupos de WhatsApp podrían ayudar a que el intercambio de información dentro de los órganos auxiliares y entre las Listas se realice en los tiempos previstos y permitir a los Estados Miembros solicitar aclaraciones sobre las distintas cuestiones antes de las reuniones oficiales. El empleo de estas herramientas sería particularmente útil para el caso de los Estados Miembros que no integran determinados comités o grupos de trabajo. La mejora de los informes y la comunicación redundará en una toma de decisiones más eficiente.
 - v) **Frecuencia de las reuniones de la Junta y asistencia.** Algunos representantes plantearon la cuestión de la asistencia de miembros del personal a las reuniones y que esta debería restringirse a aquellos con puestos clave o pertinentes. Se debatió también la posibilidad de reducir la frecuencia de los períodos de sesiones de la Junta, pero de prolongar dichos períodos a fin de que pueda tratarse la mayor cantidad de temas posible.

15. Por último, los representantes sugirieron la opción de contar con un informe de síntesis sobre cuestiones transversales de órganos auxiliares como el Grupo de Trabajo sobre el Marco de Transición y el Grupo de Trabajo sobre el Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados. Dichos informes podrían utilizarse en los debates del Comité de Auditoría o el Comité de Evaluación.

Imagen

Cuestiones que los representantes consideraron prioritarias para potenciar la función de los órganos auxiliares



C. Presentación y conversación con la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

16. En esta sesión la Junta interactuó con Fabrizio Felloni, Director Adjunto de la IOE, quien hizo una presentación sobre el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI). El ARRI de 2017 mostraba tendencias más positivas en algunos criterios de evaluación desde 2009 en adelante, pero también indicios de un estancamiento de los resultados en el período comprendido entre 2013 y 2015. Asimismo, el informe evidenciaba un escaso progreso en lo relativo a las actividades no crediticias y resaltaba la necesidad de agilizar las asociaciones y mejorar los informes sobre el diálogo sobre políticas. Desde el punto de vista temático, el ARRI ponía de relieve la necesidad de mejorar la integración de la gestión de los recursos naturales en las operaciones y de incorporar sistemáticamente las cuestiones relacionadas con el género, los jóvenes y la nutrición.
17. A continuación se detallan los aspectos más destacados de la sesión de preguntas y respuestas que sucedió a la presentación.
- a) **Definición de los conceptos de asociaciones y gestión de los recursos naturales.** La IOE señaló que, en efecto, era importante definir lo que significaban esos conceptos en el contexto del FIDA; sin embargo, más allá de eso, era primordial crear sistemas sólidos de gestión de los conocimientos que permitieran catalogar las buenas prácticas y experiencias de asociación sobre el terreno y de otras organizaciones, y lograr una comprensión colectiva de la razón de la importancia de las asociaciones a fin de adoptar una decisión bien fundamentada sobre el tipo de asociación que debería establecerse.

- b) **Eficiencia de las operaciones del FIDA.** Los problemas de eficiencia se relacionan a menudo con el comienzo tardío y la ejecución lenta de los proyectos, así como con el elevado costo de gestión en proporción con el costo total de los proyectos. Para aumentar la eficiencia se debe garantizar la adecuada preparación para la ejecución, planificar las actividades previas a la misma y estudiar la viabilidad de instrumentos que permitan fortalecer la capacidades de las unidades a cargo de la ejecución de los proyectos a fin de que puedan desenvolverse en entornos difíciles.
- c) **Examen intermedio de la labor relativa a la excelencia operacional en beneficio de los resultados.** Los representantes preguntaron si estaba previsto realizar una evaluación intermedia de la labor relativa a la excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx) y señalaron que lo ideal sería evaluarla pronto y continuar haciéndolo periódicamente. La IOE expresó que en este momento no estaba previsto realizar tal evaluación.
- d) **Sostenibilidad de los resultados.** Se reconoció que esta era un desafío, especialmente dado el contexto de las operaciones del FIDA. Uno de los problemas que las evaluaciones ponían de manifiesto era la ausencia de un plan de sostenibilidad ex ante que asegure que al principio del proyecto se realiza un análisis con vistas a determinar las medidas necesarias para alcanzar la sostenibilidad. Tales planes deberían revisarse y actualizarse periódicamente. La sostenibilidad de los resultados también puede verse afectada negativamente cuando las disposiciones institucionales y los diseños de los proyectos son demasiado complicados. Se debería examinar la posibilidad de aplicar enfoques programáticos que permitan diseñar proyectos más sencillos y fáciles de ejecutar.
- e) **Mejora de la metodología del ARRI.** En 2015 la IOE renovó los criterios de evaluación y la metodología del ARRI y actualizó la estructura del informe para reflejar los cambios en los criterios y en los conocimientos y tendencias vigentes en materia de evaluación del desarrollo internacional.
- f) **Opinión de la IOE sobre el costo y los riesgos de la descentralización.** La evaluación a nivel institucional sobre la descentralización que llevó a cabo la IOE permitió constatar que la presencia de oficinas del FIDA en los países contribuía a mejorar la calidad de los proyectos y a alcanzar mejores resultados. Respecto de los centros regionales, la evaluación reveló que estos aprovechaban las ventajas de una mayor eficiencia en función de los costos, contribuían a dar respuesta a problemas subregionales y establecían las bases para la mejora de la gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas. La evaluación hizo hincapié en la importancia de generar una "masa crítica" de personal en las oficinas en los países y de evitar que el FIDA se disperse demasiado al abrir oficinas nuevas en países con carteras pequeñas. Con respecto a los riesgos planteados por el proceso de descentralización, la IOE señaló que las cuestiones más importantes eran garantizar la orientación proporcionada por la Sede, los aspectos fiduciarios y relacionados con la gobernanza, el flujo sistemático de información entre las oficinas en los países y la Sede, y la eficiencia en función de los costos. En respuesta a la pregunta de si la descentralización contribuía a un aumento de la cofinanciación, la IOE corroboró esta incidencia para el caso de la financiación de contrapartida aportada por los gobiernos. El efecto sobre la cofinanciación variaba de acuerdo con la región (como ejemplo de buenos resultados conseguidos se mencionó la cofinanciación del Banco Asiático de Desarrollo en la región de Asia y el Pacífico).
- g) **Capacidad del FIDA en la esfera de las tecnologías de la información en el marco de la descentralización.** La IOE confirmó que como parte de la evaluación a nivel institucional sobre la descentralización se había examinado la capacidad del FIDA en la esfera de las tecnologías de la información. Se constató que el FIDA contaba con los sistemas necesarios, pero era necesario prestar mayor atención a la delegación de facultades a los directores en los países a fin de dotarlos de aquellas que les permitieran adoptar decisiones respecto de temas como el presupuesto y los procesos de adquisiciones y contrataciones. Ante una

pregunta sobre los instrumentos empleados en la evaluación, el Sr. Felloni explicó que se había hecho un examen teórico de los documentos estratégicos del FIDA (a nivel institucional y de los países), se habían evaluado los recursos humanos y financieros disponibles en las oficinas en los países y en la Sede (para el Departamento de Administración de Programas) y se habían realizado talleres regionales a los que asistieron personal del FIDA y contrapartes gubernamentales. Explicó además que estos datos se habían triangulado con los de entrevistas con asociados gubernamentales, unidades de gestión de proyectos y otras IFI, y con los proporcionados por una exhaustiva encuesta electrónica. El análisis estadístico de las calificaciones de evaluación en que se comparaban los países con oficinas del FIDA y los países sin oficinas del FIDA mostró que los resultados y el desempeño de los proyectos eran significativamente mejores en países con oficinas del FIDA.

- h) **Independencia de la IOE.** De acuerdo con la evaluación realizada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, la IOE y su independencia eran puntos fuertes del FIDA que contribuían a darle credibilidad. Además, el FIDA contaba con un sistema claro y transparente para la presentación de informes de seguimiento de las recomendaciones de evaluación: el Informe del Presidente sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la dirección (PRISMA), que la dirección del FIDA elaboraba anualmente e incluía las observaciones de la IOE.
 - i) **Mejora de los resultados de las operaciones del FIDA.** Los miembros preguntaron si por medio de la descentralización podría revertirse la tendencia al estancamiento de los resultados de las operaciones del FIDA que se había constatado en el ARRI de 2017. La IOE señaló que los resultados sobre el terreno dependían de muchos factores, de los cuales uno de los más importantes era el desempeño de los gobiernos (puesto que son los gobiernos quienes ejecutan los proyectos del FIDA). La evaluación sobre la descentralización concluyó que esta ofrecía claramente una oportunidad para que el FIDA asimilara mejor los contextos nacionales, mejorara la interacción con los asociados y proporcionara un apoyo a la ejecución más ágil y oportuno.
 - j) **Resultados del ARRI.** El Sr. Felloni hizo hincapié en que en el ARRI se abordaban esferas temáticas diferentes cada año, lo cual permitía generar una variedad de preguntas y enseñanzas.
18. Al agradecer al Sr. Felloni la presentación y las respuestas brindadas durante la sesión de preguntas y respuestas, los representantes también señalaron que, al margen de los informes de evaluación, la IOE tenía un papel importante que desempeñar a la hora de asesorar mejor a la dirección del FIDA sobre las reformas en curso.
 19. El primer día del retiro concluyó con una cena a la que asistieron los representantes, el Presidente del FIDA y el Director Adjunto de la IOE.

III. Segundo día

A. Sesión de la mañana para los representantes en la Junta Ejecutiva: mejora de los procesos de la Junta Ejecutiva

Resumen del primer día

20. La sesión de la mañana comenzó con la reflexión personal de los representantes acerca de sus estrategias para alcanzar un estado de ánimo calmo y reflexionar sobre la "visión de conjunto". Refiriéndose al primer día del retiro, los representantes agradecieron la oportunidad de hacer nuevas amistades y el espléndido lugar donde se realizaba el evento.
21. Los representantes hicieron un resumen de las esferas prioritarias para potenciar la función estratégica de los órganos auxiliares. Destacaron la importancia de presentar puntualmente los documentos, informes y actas que debían examinar los miembros del Comité o los representantes en la Junta, de mejorar la comunicación entre las Listas sobre las diversas cuestiones, de contar con resúmenes de los informes técnicos

(especialmente de los informes del Comité de Auditoría), y de simplificar los informes de los presidentes a la Junta y garantizar que contengan la orientación y las opiniones del Comité sobre las cuestiones examinadas.

22. Sobre el tema de la oportuna disponibilidad de los documentos, se señaló que, especialmente en el caso del Comité de Auditoría, las estrictas limitaciones técnicas dejaban poco margen para introducir mejoras. Se estableció no obstante que la Secretaría estudiaría opciones en consulta con el Comité de Auditoría. Un miembro del Comité de Evaluación hizo hincapié en la importancia de que los miembros y el presidente del Comité prepararan su propio informe a la Junta. Otro se refirió a la necesidad de consultar con las capitales sobre temas técnicos.

Mejora de los procesos de la Junta Ejecutiva

23. El Oficial encargado de la SEC expuso los resultados de los cuestionarios completados por los representantes en la Junta en los últimos tres períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva (septiembre y diciembre de 2017 y abril de 2018) y destacó las principales cuestiones planteadas, así como las tendencias y esferas que podían mejorarse. Los representantes agradecieron al Sr. Skinner la presentación y observaron que los futuros cuestionarios podrían ampliarse para abarcar cuestiones que trascendieran la función de la Secretaría, por ejemplo, la necesidad de que los Estados Miembros dispusieran del tiempo suficiente para debatir los proyectos en detalle.
24. Igualmente, los miembros destacaron la importancia de asegurar que las intervenciones en las reuniones fueran concisas y evitar las repeticiones, particularmente en el caso de las declaraciones en nombre de más de una Lista. Un miembro subrayó que algunos de los desafíos se relacionaban con el carácter no residente de la Junta del FIDA.
25. A continuación los miembros se agruparon por mesa para debatir sus propuestas de mejora y las preguntas que deseaban formular al Presidente. Lo que sigue es un resumen de las preguntas y las recomendaciones formuladas.

B. Sesión de la mañana con el Presidente: relación entre el Presidente y la Junta, y procesos de la Junta Ejecutiva

26. Tuvo lugar una sesión de preguntas y respuestas con el Presidente del FIDA y Presidente de la Junta Ejecutiva sobre una variedad de cuestiones. Esta parte de la sesión se desarrolló utilizando la dinámica de la "pecera" según la cual los representantes (uno por mesa) se ubicaron al frente de la sala formando un semicírculo con el Presidente. El Presidente mantuvo una conversación informal en la que respondió a las preguntas formuladas por cada uno de los representantes. Otros miembros se incorporaron luego a la conversación y formularon preguntas relacionadas. A continuación se exponen las preguntas y respuestas principales.

- a) **Pregunta: ¿Qué impresión tiene de la manera de trabajar de la Junta? Como Presidente de la Junta, ¿qué visión tiene de la manera en que podemos mejorar nuestro desempeño como representantes en la Junta?**

Respuesta: Me gustaría subrayar que la Junta trabaja bastante bien, pero también que los debates en los períodos de sesiones de la Junta deberían ser de la misma calidad que los que se observan durante los períodos de sesiones de las consultas sobre las reposiciones. Asimismo, no deberíamos eludir los debates sobre temas globales como el de la ayuda y cómo afecta a la labor del FIDA.

Quizás podríamos mantener debates estratégicos sobre cuestiones de importancia futura, incluso cuando no estén relacionadas con los temas en discusión, por ejemplo, a la hora de tratar ciertos proyectos, presupuestos y los préstamos de asociados en condiciones favorables.

- b) **Pregunta: ¿Cómo podrían tener lugar esos debates estratégicos en el marco de la estructura actual? ¿Tiene alguna propuesta para cambiar los procedimientos a fin de facilitar tales debates?**

Respuesta: Una propuesta sería organizar una sesión por separado para debatir sobre cuestiones estratégicas y técnicas el día anterior al inicio oficial del período de sesiones de la Junta.

Se acordaron los siguientes temas posibles: formas de mejorar el nuevo modelo operacional del FIDA y aspectos relacionados como la toma de empréstitos de los mercados de capitales, estudio de viabilidad y asuntos de política.

- c) **Pregunta: ¿Sería posible distribuir los documentos con mayor anticipación y garantizar su presentación puntual sin por ello comprometer la calidad?**

Respuesta: Esto sería útil para alcanzar un grado de consenso con anterioridad. Sin embargo, siempre quedarían cosas para mejorar y debatir durante el período de sesiones.

- d) **Pregunta: ¿Qué reflexión le cabe sobre su papel dual de Presidente de la Junta y Presidente del FIDA?**

Respuesta: No es algo problemático para mí. Es necesario que la Junta reconozca la línea divisoria entre supervisión y microgestión. Por lo que se refiere al FIDA, se precisa un cambio de mentalidad a nivel interno para apreciar plenamente que los documentos no se preparan solamente para cumplir con las obligaciones de la Junta, sino también porque son necesarios para la labor de la institución.

- e) **Pregunta: ¿Cómo podemos ser eficaces en la aprobación de proyectos? ¿Qué podemos hacer para garantizar el tratamiento oportuno de los proyectos de modo tal que la Junta sea plenamente consciente de los riesgos? ¿Cómo podemos asegurar que las aportaciones de la Junta se vean reflejadas fielmente en los documentos de los proyectos?**

Respuesta: Podemos extraer algunas enseñanzas de la reciente aprobación del Proyecto Nacional de Palma de Aceite en Uganda. Algunos productos básicos son problemáticos y esto debe ponerse en perspectiva para que podamos abordar las principales cuestiones que son objeto de preocupación y difundir los mensajes clave.

- f) **Pregunta: El FIDA es ahora una institución más descentralizada, más joven y con una Sede más racionalizada. Como su Presidente, ¿qué tipo de Junta Ejecutiva necesita? ¿Debería la nueva estructura del FIDA influir en la forma en que contribuyen los representantes en la Junta?**

Respuesta: Las declaraciones en nombre de más de una Lista sobre cuestiones donde existe consenso permitirían aumentar en sumo grado nuestra eficiencia y este punto se relaciona directamente con la duración de los períodos de sesiones. El acento debería ponerse en la calidad de los debates.

- g) **Pregunta: ¿Qué opinión le merecen el contenido y la calidad de los documentos que se presentan a la Junta?**

Respuesta: Tal vez se debería asegurar que se incluya un resumen del documento donde se presenten los aspectos más destacados para facilitar la lectura.

- h) **Pregunta: ¿Ha considerado la posibilidad de que la Junta tenga un vicepresidente?**

Respuesta: No veo ningún valor agregado especial en tener un vicepresidente.

- i) **Pregunta: ¿Qué piensa del orden en que se debaten los temas de las reuniones?**

Respuesta: Es importante tratar las cuestiones polémicas primero. A fin de evitar que en las declaraciones conjuntas se repitan los mismos puntos, sería útil que esas declaraciones plantearan lo que hiciera falta con antelación, o que se nos informara de cualquier cuestión por adelantado a fin de que ese representante hiciera uso de la palabra en primer lugar.

- j) **Pregunta: A veces nos da la impresión de que en los períodos de sesiones de la Junta se evita formular las preguntas más difíciles: ¿quizás deberíamos preguntar otra vez?**
 Respuesta: Ustedes siempre tienen la libertad de pedir aclaraciones por correo electrónico o enviar sus preguntas por escrito o a través de los Coordinadores y Amigos. Las preguntas difíciles no deberían tomarse de manera personal. Debo decir también que las listas B y C deberían intervenir más: en este momento, parecen dejar que la Lista A haga todas las preguntas.
- k) **Pregunta: ¿Podemos cambiar el mecanismo de la Junta y agregar quizás medio día al calendario actual? Este tiempo adicional podría dedicarse a seminarios temáticos sobre cuestiones diversas en preparación para la sesión de la Junta y nos ayudaría a ser más eficaces.**
 Respuesta: Podemos hacerlo siempre y cuando haya acuerdo de todas las Listas. Dicho esto, debemos tener cuidado de no desperdiciar el tiempo en ciertos documentos tan solo porque disponemos de más tiempo.
- l) **Pregunta: En caso de instrumentarse ese medio día adicional, ¿debería organizarse de manera diferente, por ejemplo, como una sesión de preguntas y respuestas?**
 Respuesta: Sí. También nos gustaría incrementar el valor en dólares de las propuestas aprobadas con arreglo al procedimiento de aprobación tácita por vencimiento de plazo, lo cual podría contribuir a una mayor eficiencia.
- m) **Pregunta: ¿Se podría aprobar los proyectos por correspondencia y que la Junta tenga dos períodos de sesiones en lugar de tres para que haya así tiempo suficiente para preparar los documentos?**
 Respuesta: Para aprobar los proyectos por correspondencia sería importante aumentar la frecuencia con que se celebran las consultas oficiosas. No quisiera que nos apresuremos con esta idea de reducir a dos el número de períodos de sesiones de la Junta porque hay ciertas cuestiones que necesitamos que la Junta apruebe antes de diciembre, lo cual hace que el período de septiembre sea decisivo.
- n) **Pregunta: ¿Cómo se siente después de un año en el FIDA?**
 Respuesta: Todavía estoy tratando de adaptarme a la manera en que opera el FIDA, a dirigir una institución pequeña que es al mismo tiempo una institución multinacional y que se enfrenta a desafíos de distintas dimensiones. He tenido que hacer algunos ajustes estructurales.
- o) **Pregunta: ¿Existe un mecanismo para hacer el seguimiento de los proyectos? Por ejemplo, en el caso del proyecto en Uganda, este se incorporó en el diseño.**
 Respuesta: Sí. Como miembros de la dirección del FIDA le debemos a la Junta un mecanismo para informar sobre los proyectos en curso.
27. Algunos representantes destacaron la necesidad de una mayor flexibilidad en la forma en que se programan los períodos de sesiones de la Junta y del Consejo de Gobernadores. También expresaron que sería importante mantener el enfoque estratégico en las cuestiones globales clave y el marco de colaboración mediante el cual acordar las principales prioridades para el próximo año. Hasta ahora no se había hecho nada al respecto. El Presidente expuso algunas de las prioridades actuales, a saber: hacer un seguimiento de los países que aún no habían hecho promesas de contribución; considerar la posibilidad de usar las contribuciones complementarias no sujetas a restricciones para esferas temáticas tales como las cuestiones relacionadas con el género, el cambio climático y la nutrición; el Marco de Transición y la reforma de las Naciones Unidas, y asegurar que los resultados de la evaluación de riesgos se produzcan en los plazos previstos. También era importante planificar a fin de tener el nivel de preparación necesario que permitiera instrumentar los compromisos asumidos para la FIDA11, y asegurar que en todas las evaluaciones del impacto se describiera la ventaja comparativa del FIDA.

28. De esta manera concluyó la sesión de preguntas y respuestas. El equipo directivo superior se unió a los representantes durante la pausa para almorzar.

C. Sesión de la tarde con la participación del Presidente y el personal directivo superior del FIDA: aprovechamiento de la reforma de la Naciones Unidas y las asociaciones con los organismos con sede en Roma (OSR) a fin de hacer progresos en la misión del FIDA (incluida la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados)

29. Durante la tarde tuvo lugar una actividad interactiva en formato de "café mundial", en la que grupos reducidos (formados por representantes en la Junta y personal directivo superior) fueron rotando por cinco mesas en las que se trataba un tema específico del FIDA en relación con la reforma de las Naciones Unidas, a saber:
1. experiencias personales con el cambio del sistema;
 2. maximizar la contribución del FIDA a los objetivos de la reforma (y oportunidades únicas que se presentan);
 3. minimizar el riesgo del FIDA en la reforma;
 4. valorar la armonización frente a uniformización en el marco de la reforma, y
 5. aprovechar las asociaciones con los organismos con sede en Roma (OSR) al tiempo que se fortalece la visibilidad del FIDA en el sistema.
30. En cada mesa los grupos tenían la oportunidad de debatir sobre la cuestión, ofrecer respuestas y formular recomendaciones al FIDA. Transcurridos 30 minutos, cada grupo debía pasar a otra mesa en la cual examinaba las respuestas del grupo anterior y hacía sus propios aportes. Por último, cada participante tenía la posibilidad de pasar por una mesa más de su elección y repetir el proceso.
31. Las conclusiones y recomendaciones de cada mesa se presentaron a todo el grupo, lo cual dio lugar a una conversación general. A continuación se detallan las reflexiones y recomendaciones de cada mesa.
32. **Mesa 1. Experiencias personales con el cambio del sistema**
- ¿En qué oportunidad ha formado usted parte de un sistema de reforma que obtuvo buenos resultados? ¿Qué principios o prácticas podemos aplicar al FIDA en el marco de la reforma de las Naciones Unidas?**
- a) Orientarse a los resultados.
 - b) Afrontar la resistencia al cambio.
 - c) Buen estilo de liderazgo y comprensión de sí mismo para facilitar la comunicación.
 - d) Estrategia de comunicación, tanto interna como externa.
 - e) Claridad de la lógica institucional.
 - f) Transparencia.
 - g) Relaciones directas con las partes interesadas.

33. **Mesa 2. Maximizar la contribución del FIDA a los objetivos de la reforma (y oportunidades únicas que se presentan)**

¿Qué oportunidades únicas se le presentan al FIDA con respecto a los objetivos de la reforma? ¿De qué manera puede el FIDA maximizar su contribución a la reforma? ¿Qué papeles pueden desempeñar la Junta y la dirección?

- a) Fortalecer los vínculos con las IFI.
- b) Gestión orientada a los resultados.
- c) Lograr visibilidad asumiendo un papel de líder sobre el terreno.
- d) Los objetivos de la reforma se vinculan directamente con el cumplimiento de los compromisos asumidos en la Agenda 2030; aprovechar las reformas de las Naciones Unidas orientadas a los países.
- e) La función de la Junta y la dirección es instrumentar los compromisos asumidos para la FIDA¹¹; la Junta deberá proporcionar supervisión y orientación estratégica e intervenir más proactivamente a fin de fomentar los contactos eficaces entre los miembros de la Junta y la dirección.
- f) Asegurar la alineación de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) cuando sea posible, dado el carácter único del FIDA.

34. **Mesa 3. Minimizar el riesgo del FIDA en la reforma**

¿Qué riesgos supone el programa de la reforma para el FIDA y su misión? ¿De qué manera puede el FIDA minimizar sus riesgos en el marco de la reforma? ¿Qué funciones pueden desempeñar la Junta y la dirección?

- a) Escasez de recursos y capacidad para instaurar un sistema de coordinadores residentes más sólido.
- b) Diálogo proactivo entre el FIDA y los gobiernos, y con el sistema de coordinadores residentes.
- c) Enfoque complementario en el contexto del MANUD, al tiempo que se asegura la independencia del FIDA en la ejecución de proyectos.
- d) Alineación de los COSOP con la planificación de las Naciones Unidas para los países (garantizar la planificación conjunta de programas y proyectos) Instalaciones comunes, pero previendo flexibilidad en el caso de haber una ventaja comparativa para el FIDA.
- e) Necesidad de lograr una vinculación con una gama más amplia de asociados como parte de la estructura institucional.
- f) Esencial el apoyo de la Junta.

35. **Mesa 4. Armonización frente a uniformización en el marco de la reforma**

¿Qué oportunidades únicas se le presentan al FIDA con respecto a los objetivos de la reforma? ¿Cómo puede el FIDA maximizar su contribución?

¿Cómo puede el FIDA abordar la reforma valorando la armonización frente a la uniformización? ¿Por qué principios y prácticas debería guiarse el FIDA?

- a) Centrarse en la ejecución, la planificación (MANUD) y la coordinación conjuntas, en la medida de lo posible.
- b) Asegurar que los COSOP no se vuelvan obsoletos, sino que más bien se aproveche su singularidad en cuanto instrumentos que plasman un examen bastante preciso de lo que los países quieren y de cómo el FIDA los apoya para cumplir con sus prioridades. Los COSOP ofrecen una oportunidad única de integración con el MANUD.

- c) El FIDA debería aprovechar el proceso de reforma para aumentar su prominencia y visibilidad, especialmente de su ventaja comparativa: un historial de 40 años en desarrollo rural y agricultura, con un fuerte enfoque en la innovación.
- d) El FIDA se sitúa en una posición única para contribuir a cumplir los objetivos de la Agenda 2030 en el ámbito de la agricultura; por consiguiente, tiene la posibilidad de poner el desarrollo rural en una posición más destacada dentro de la estructura de las Naciones Unidas, por ejemplo, por medio del MANUD.
- e) En el plano de la ejecución, fortalecer la cooperación con otros organismos de las Naciones Unidas y los OSR a fin de influir en la nueva generación de equipos en los países de las Naciones Unidas.
- f) La función de la Junta es alentar esta participación en el proceso de reforma; la de la dirección, por su parte, es incentivar la participación del personal por medio de las evaluaciones individuales del desempeño.

36. **Mesa 5. Aprovechar las asociaciones con los OSR al tiempo que se fortalece la visibilidad del FIDA en el sistema de las Naciones Unidas**

¿Cómo puede el FIDA aprovechar las asociaciones con los OSR al tiempo que fortalece su visibilidad en el sistema de las Naciones Unidas?

- a) Actuar con discreción en el marco de la reforma de las Naciones Unidas, debido al tamaño pequeño del FIDA.
- b) Aumentar la visibilidad del FIDA en Nueva York y Ginebra, en particular, fortalecer la oficina del FIDA en Nueva York.
- c) El FIDA debería ser lo suficientemente ágil para intervenir y subsanar las disparidades de desarrollo inmediatamente después de una crisis.
- d) Utilizar la colaboración entre los OSR sobre el terreno para aumentar la visibilidad; reforzar la colaboración, pero no en detrimento de la visibilidad del FIDA.
- e) Aunque el FIDA es demasiado pequeño para ser una IFI en toda regla, puede ofrecer los productos que ofrecería una IFI en el contexto de las Naciones Unidas.
- f) El FIDA debería también sacar provecho de sus soluciones de desarrollo a largo plazo y del hecho de que opera en las zonas rurales más remotas.
- g) El FIDA debería destacar sus incursiones iniciales en la colaboración con los OSR (por ejemplo, el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial) como una experiencia de aprendizaje que sirva de base para nuevos intentos de colaboración.
- h) Continuar con la práctica nueva de celebrar reuniones conjuntas periódicas de los OSR y aumentar los vínculos en el plano de las operaciones sobre el terreno organizando visitas a varios niveles.
- i) Difundir experiencias de colaboración y actividades complementarias que han tenido buenos resultados, también entre el personal de los OSR, como forma de estimular una mayor creatividad y colaboración (ampliación de escala e innovación). Determinar los elementos que permiten obtener buenos resultados será fundamental para lograrlo.

37. Los representantes observaron asimismo que el FIDA puede mantener su especificidad y al mismo tiempo posicionarse para sacar provecho de la reforma de las Naciones Unidas. El FIDA debería por consiguiente continuar escuchando las voces de los Estados Miembros que utilizan sus recursos a través del marco de los COSOP.

38. La dirección tomó nota del planteamiento de utilizar los COSOP como instrumento para guiar las actividades de otros asociados en el país, pero destacó que los otros asociados estaban pensando en hacer lo mismo con sus propias herramientas.
39. El FIDA continuaría participando en los mecanismos de coordinación de donantes a fin de posicionarse para influir en los procesos de reforma, cuando fuera posible.

IV. Observaciones finales

40. El Oficial encargado de la SEC agradeció a los participantes las ideas aportadas y su activa participación en los debates. El próximo paso era elaborar un informe y enviarlo a los Coordinadores y, sobre la base del informe, actualizar la matriz de medidas acordadas.
41. Los representantes expresaron su agradecimiento por el retiro, que había sido extremadamente constructivo, y agradecieron a William Skinner en su función de Oficial encargado de la SEC, a Bob Wright por la excelente tarea de facilitación y a la Secretaría por la buena organización evento.



Cuarto retiro de la Junta Ejecutiva

18 y 19 de abril de 2018

Borgo di Tragliata, Fiumicino, Roma

Programa provisional

Finalidad

Continuar reforzando la gobernanza del FIDA mediante un encuentro de la Junta Ejecutiva del Fondo con el personal directivo superior con objeto de:

- crear un espacio de diálogo oficioso;
- seguir forjando relaciones entre las Listas y generar confianza entre los representantes en la Junta;
- trabajar en pos de una mejora continua de la gobernanza del FIDA;
- centrar las aportaciones de la Junta en cuestiones estratégicas de importancia fundamental para el FIDA, y
- continuar fortaleciendo la relación entre la Junta Ejecutiva y el Presidente y el personal directivo superior.

Primer día del retiro de la Junta Ejecutiva

Miércoles 18 de abril de 2018

8.30	Salida del FIDA
10.00 - 10.15	Café de bienvenida
10.15 - 12.15	Sesión de la mañana para los representantes en la Junta Ejecutiva (con facilitador)
	Tema central: profundización en la comprensión y el conocimiento mutuos
	<ul style="list-style-type: none"> • El camino recorrido: mesa redonda sobre "Victorias y Derrotas" de la actividad reciente de la Junta. • La "Rueda de la Medicina": un marco de liderazgo de mil años de antigüedad que ayuda a comprender mejor nuestra manera de pensar y nuestro comportamiento, así como los de los demás. Profundizaremos en el reconocimiento de la diversidad cultural que existe dentro de la Junta y en la manera de emplear mejor esa comprensión para que nuestras conversaciones y decisiones sean aún más productivas.
12.30 - 14.00	Almuerzo

14.00 - 15.45	<p>Sesión de la tarde para los representantes en la Junta Ejecutiva (con facilitador)</p> <p>Tema central: mejora de la gobernanza de la Junta: aumentar la función estratégica de los órganos auxiliares</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escucharemos las observaciones formuladas por el Comité de Auditoría y el Comité de Evaluación¹ • Formaremos pequeños grupos de discusión y, a continuación, realizaremos un debate con el grupo completo acerca de la estructura y las prácticas de gobernanza de la Junta Ejecutiva, en el que se plantearán las preguntas siguientes: <ul style="list-style-type: none"> – ¿En qué aspectos y de qué manera está la estructura del órgano auxiliar obteniendo resultados y contribuyendo a los objetivos de la Junta? – ¿En qué aspectos y de qué manera está la estructura del órgano auxiliar creando obstáculos? – ¿Qué modificaciones al órgano auxiliar contribuirían a la eficiencia del intercambio de información y la toma de decisiones, incluidos los posibles cambios a sus respectivos mandatos?
15.45 - 16.15	Pausa para el café
16.15 - 18.00	Presentación y conversación con la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE)
18.00 - 19.00	Creación de redes oficiosas
19.00 - 21.30	Cena con el Presidente del FIDA y el Director Adjunto de la IOE

Segundo día del retiro de la Junta Ejecutiva

Jueves 19 de abril de 2018

08.00 - 09.00	Desayuno
09.00 - 10.30	<p>Sesión de la mañana para los representantes en la Junta Ejecutiva (con facilitador)</p> <p>Tema central: mejora de los procesos de la Junta Ejecutiva</p> <p>Participaremos en un proceso de reflexión a fin de generar enseñanzas fundamentales y proponer medidas, en concreto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinaremos los dos últimos formularios de observaciones de la Junta Ejecutiva • Valoraremos los resultados del marco para la colaboración entre el Presidente y la Junta • Consideraremos los pros y los contras de arreglos alternativos para el período de sesiones (frecuencia, formato, duración, etc.) • Reflexionaremos sobre el estado de la participación de los miembros de las distintas Listas
10.30 - 10.45	Pausa para el café

¹ Documento de debate sobre el estudio de referencia llevado a cabo por la Oficina del Secretario, y documento de posición elaborado por el Comité de Auditoría.

10.45 - 12.15	<p>Sesión de la mañana con el señor Gilbert F. Houngbo, Presidente de la Junta Ejecutiva del FIDA (con facilitador)</p> <p>Tema central: relación entre el Presidente y la Junta, y procesos de la Junta Ejecutiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofreceremos al Presidente un breve resumen sobre las enseñanzas extraídas y los compromisos adoptados en el retiro • El Presidente mantendrá una conversación con un representante de cada mesa, utilizando la dinámica de la "pecera", en la que reflexionará y responderá a las cuestiones planteadas
12.30 - 14.00	<p>Almuerzo con el Presidente y el personal directivo superior del FIDA</p>
14.00 - 16.45	<p>Sesión de la tarde con la participación del Presidente y el personal directivo superior del FIDA</p> <p>Tema central: aprovechamiento de la reforma de la Naciones Unidas y las asociaciones con los organismos con sede en Roma (OSR) a fin de hacer progresos en la misión del FIDA (incluida la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los representantes en la Junta designados proporcionarán una breve sinopsis de los debates y enseñanzas de los dos días de sesión • El Presidente ofrecerá una presentación de alto nivel sobre los "Problemas y oportunidades del FIDA en el marco de la reforma de las Naciones Unidas" • Se crearán pequeños grupos de conversación interactivos donde se tratará la manera de aprovechar la reforma de las Naciones Unidas y las asociaciones con los OSR a fin de hacer progresos en la misión del FIDA, y el modo de profundizar en nuestro entendimiento colectivo sobre la iniciativa de reforma y la respuesta adecuada, prestando especial atención a: <ul style="list-style-type: none"> – maximizar la contribución del FIDA a los objetivos de la reforma de las Naciones Unidas – minimizar el riesgo del FIDA en la reforma; – valorar la armonización frente a la uniformización en el marco de la reforma – aprovechar las asociaciones con los OSR al tiempo que se fortalece la visibilidad del FIDA en el sistema de las Naciones Unidas
16.45 - 17.00	<p>Síntesis y clausura</p>
17.00 - 17.45	<p>Recepción</p>
17.45	<p>Regreso al FIDA</p>

Lugar

Borgo di Tragliata

Via del Casale di Tragliata, 23

00050 Fiumicino

Tel.: (+39) 06 6687 267/392

Fax: (+39) 06 6687 130

Información adicional

Se facilitará un servicio de **transporte** entre la Sede del FIDA y el lugar del retiro para los representantes en la Junta que deseen utilizar dicho servicio.

Se proporcionarán **servicios de interpretación** en los cuatro idiomas oficiales del Fondo:

árabe, español, francés e inglés.

Se aconseja un código de vestimenta "informal de negocios".



**Oficina del Secretario
Retiro de la Junta Ejecutiva
18 y 19 de abril de 2018**

¡Sus comentarios son importantes!

1) ¿En general, cómo calificaría el cuarto retiro de la Junta Ejecutiva?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Aceptable
- Deficiente
- No sabe/No contesta

Otro (especifique):

2) ¿En qué medida le pareció pertinente la información presentada en el retiro?

- Realmente pertinente
- Muy pertinente
- Bastante pertinente
- Poco pertinente
- Nada pertinente

Si le pareció poco o nada pertinente, por favor especifique las razones:

3) ¿En qué medida le resultó útil el formato de este retiro?

- Realmente útil
- Muy útil
- Bastante útil
- Poco útil
- Nada útil

Si le pareció poco o nada útil, por favor especifique las razones:

4) ¿Qué es lo que más le gustó del retiro de la Junta Ejecutiva?

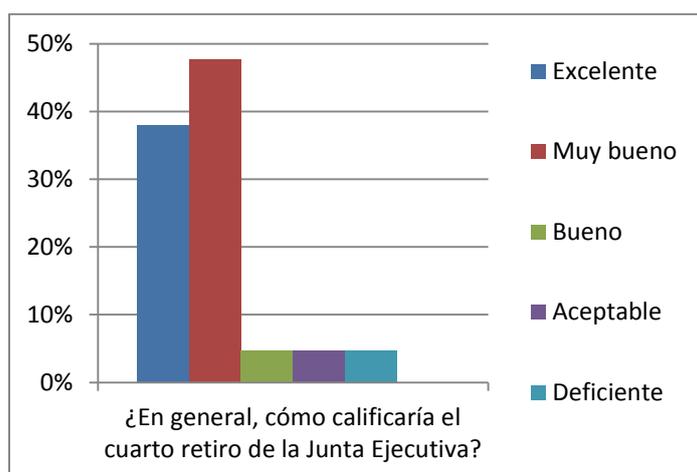
5) ¿Qué le gustaría ver en el próximo retiro de la Junta Ejecutiva?

6) Cualquier observación o sugerencia que desee realizar es bienvenida.

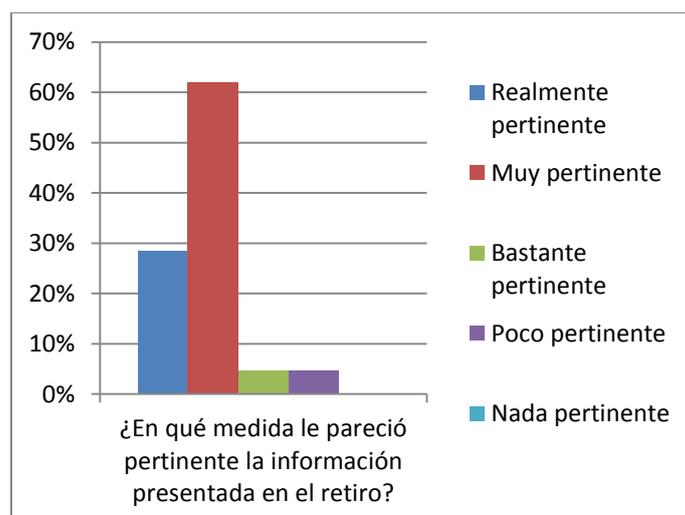
Gracias por su tiempo y su colaboración.
Oficina del Secretario

Respuestas al cuestionario sobre el cuarto retiro de la Junta Ejecutiva 18 y 19 de abril de 2018 Total de respuestas recibidas 21

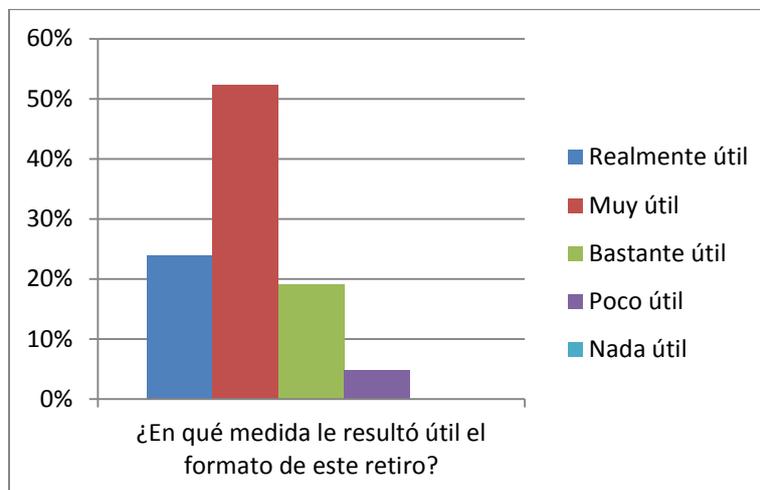
1) ¿En general, cómo calificaría el cuarto retiro de la Junta Ejecutiva?					
Excelente	Muy bueno	Bueno	Aceptable	Deficiente	No sabe/No contesta
8 (38 %)	10 (47,6 %)	1 (4,7 %)	1 (4,7 %)	1 (4,7 %)	0



2) ¿En qué medida le pareció pertinente la información presentada en el retiro?				
Realmente pertinente	Muy pertinente	Bastante pertinente	Poco pertinente	Nada pertinente
6 (28,5 %)	13 (61,9 %)	1 (4,7 %)	1 (4,7 %)	0



3) ¿En qué medida le resultó útil el formato de este retiro?				
Realmente útil	Muy útil	Bastante útil	Poco útil	Nada útil
5 (23,8 %)	11 (52,3 %)	4 (19,04 %)	1 (4,7 %)	0



NOTA: en las respuestas siguientes, la suma de los porcentajes no da 100 % ya que estos reflejan más bien la frecuencia de las respuestas proporcionadas.

¿Qué es lo que más le gustó del retiro a los representantes?

- Intercambios informales entre los participantes (52,3 %)
- Estilos de liderazgo, debates sobre la comprensión de sí mismo, en particular, la actividad de la Rueda de la Medicina para representantes en la Junta Ejecutiva en la sesión de la mañana (28,5 %)
- El diálogo con la dirección del FIDA, en general; la sesión con el Presidente Gilbert Houngbo en la sesión de la mañana, en particular (23,8 %)
- La organización y el formato dinámico; el lugar del evento y el ambiente distendido (19,04 %)
- El diálogo sobre la estructura y la práctica de gobernanza de la Junta Ejecutiva (14,2 %)
- La profesionalidad del moderador (9,5 %)
- Los esfuerzos de la IOE para reflexionar sobre la labor relativa a la excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx) haciendo referencia a sus anteriores evaluaciones y la presentación de la IOE en general (4,7 %)

¿Qué le gustaría ver a los miembros en el próximo retiro de la Junta Ejecutiva y qué sugerencias tienen?

- Centrarse más en cuestiones específicas del FIDA (19,04 %)
- Mayor presencia de la dirección (19,04 %)
- Un documento que contenga las principales conclusiones del retiro anterior y el seguimiento de las medidas adoptadas (19,04 %)
- Debates más informales entre los miembros (14,2 %)
- Seguir debatiendo sobre las reformas en las Naciones Unidas (14,2 %)
- Mantener el mismo facilitador (14,2 %)

- Más debates sobre el marco para la colaboración entre el Presidente y la Junta (**14,2 %**)
- Resultados más concretos y conclusiones más claras (**9,5 %**)
- Participación de los Estados Miembros en la preparación del programa (**9,5 %**)
- Debate sobre los nuevos instrumentos financieros del FIDA (**9,5 %**)
- Realce de la sesión de la IOE sin presencia de la Secretaría a fin de crear un ambiente más abierto para el debate (**9,5 %**)
- Más actividades como la Rueda de la Medicina (**4,7 %**)
- Seguimiento del tema relativo al fortalecimiento de los órganos auxiliares (**4,7 %**)
- Proporcionar a los nuevos miembros de la Junta Ejecutiva sesiones de orientación inicial que traten también sobre los comités (**4,7 %**)



Lista de participantes

Cuarto retiro de la Junta Ejecutiva

Borgo di Tragliata, 18 y 19 de abril de 2018

Personal directivo superior del FIDA

Gilbert F. Hougbo	Presidente del FIDA y Presidente de la Junta Ejecutiva
Cornelia Richter	Vicepresidenta del FIDA
Alvaro Lario	Vicepresidente Adjunto, Oficial Principal de Finanzas y Contralor Principal Departamento de Operaciones Financieras
Périn Saint-Ange	Vicepresidente Adjunto Departamento de Administración de Programas
Paul Winters	Vicepresidente Adjunto, a.i. Departamento de Estrategia y Conocimientos
Charlotte Salford	Vicepresidenta Adjunta Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza
Guoqi Wu	Vicepresidente Adjunto (electo) Departamento de Servicios Institucionales
Katherine Meighan	Asesora Jurídica
William Skinner	Oficial encargado de la Oficina del Secretario





