

Documento: EB 2019/127/INF.5
Fecha: 21 de agosto de 2019
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

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

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Atsuko Hirose
Secretaria del FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2254
Correo electrónico: a.hirose@ifad.org

Envío de documentación:

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

Junta Ejecutiva — 127.º período de sesiones
Roma, 10 a 12 de septiembre de 2019

Para información

Índice

I.	Resumen de los resultados del retiro	1
II.	Primer día	2
	A. Apertura	2
	B. Sesión de la mañana. “La situación de la Institución”: balance de los desafíos internos y externos – resultados e impacto	3
	C. Sesión de la tarde: Hacia una visión común del FIDA 2.0	4
	D. Marco de Sostenibilidad de la Deuda	6
	E. Conversación con el Director de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) y presentación	8
III.	Segundo día	10
	A. Sesión de la mañana: Apalancamiento	10
	B. Modalidad de donaciones	12
	C. Sesión de la tarde: Gobernanza del FIDA	14
	D. Consecuencias para los servicios institucionales	15
IV.	Tercer día	18
	A. El camino a seguir	18
	B. Recapitulación	20
Anexos		
I.	Programa del retiro	21
II.	Cuestionario	24
Apéndices		
I.	Lista de participantes	26
II	Galería de fotos del retiro	35

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

I. Resumen de los resultados del retiro

1. El quinto retiro anual de la Junta Ejecutiva del FIDA tuvo lugar del 6 al 8 de mayo de 2019 en el Hotel Castel Vecchio (Roma). En los anexos I y II del presente informe figuran el programa del retiro y el 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. La estructura del retiro incluía presentaciones de la Dirección, la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) y la consultora en materia de gobernanza (Russell Reynolds), seguidas de debates específicos con los representantes en la Junta sobre los asuntos planteados en dichas presentaciones. Durante el último período de sesiones, los representantes destacaron los principales asuntos planteados en el retiro. En el presente informe figura un resumen de las deliberaciones.
3. Para facilitar la consulta, a continuación se presentan las principales medidas acordadas en el retiro.

Cuadro

Medidas acordadas en el retiro

<i>Asunto</i>	<i>Medidas acordadas</i>
Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD)	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar una hoja de ruta clara a fin de establecer pasos que permitan a la Junta Ejecutiva adoptar una decisión en diciembre sobre la estrategia consensuada del MSD. • Preparar y difundir varias alternativas, hipótesis u opciones en aras de una nueva propuesta respecto del MSD, para su examen en un retiro o seminario oficioso de un día de duración.
Misión del FIDA	<ul style="list-style-type: none"> • La misión primordial del FIDA debe seguir siendo ayudar a la población rural pobre a salir de la pobreza. • Los futuros debates deben centrarse en la necesidad de revisar la función del FIDA en el contexto mundial de desarrollo (por ejemplo, la arquitectura de la seguridad alimentaria y los sistemas alimentarios en el marco de la Agenda 2030) y examinar el posicionamiento y la importancia del Fondo al tiempo que se buscan posibles asociados. • Preparar un documento exhaustivo sobre la demanda de productos y servicios del FIDA.
Modalidad de donaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El FIDA debe definir el mecanismo en consulta con las oficinas en los países y explicar las formas de gobernanza de la modalidad de donaciones (tanto la propuesta de un Fondo de Impacto como la Ventanilla del Sector Privado). • Perfeccionar la justificación del Fondo de Impacto: en qué consiste la propuesta de valor del FIDA y explicar por qué se necesita una modalidad de donaciones. • Brindar información detallada sobre la gestión de la modalidad de donaciones: flujos de información, objetivos y resultados previstos.
Apalancamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Los representantes apoyaron firmemente la preparación para obtener una calificación crediticia, así como la preparación de las distintas hipótesis. • Se estudiarán los posibles niveles de endeudamiento (entre un 35 % y 100 %) que pueda asumir el FIDA en relación con su capital propio. • Se alentó a la Dirección a efectuar un análisis claro de la demanda, los riesgos y el impacto, a considerar la posibilidad de obtener capital de organismos bilaterales de crédito, y a reforzar la capacidad del personal del FIDA para gestionar la deuda. • Organizar un seminario oficioso para que el FIDA pueda prepararse para la evaluación de la calificación crediticia.
Sector privado	<ul style="list-style-type: none"> • Hubo un inmenso apoyo para que se aprobara la Estrategia relativa al Sector Privado en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de septiembre. • La Junta se prepararía para aprobar una inversión en el Fondo de Inversión para Agroempresas del FIDA (Fondo ABC) el segundo día del período de sesiones de la Junta de septiembre, con sujeción a la aprobación por esta de la Estrategia relativa al Sector Privado. • Para poder trabajar con el sector privado, era necesario además fortalecer la capacidad interna.

4. Durante el retiro también se debatieron los siguientes asuntos principales y las medidas de seguimiento correspondientes:
 - a) **Gobernanza.** Los debates se celebraron principalmente a puerta cerrada. La Junta seguirá celebrando debates de seguimiento sobre este tema.
 - b) **Esfera institucional: armonizar la gestión de los recursos humanos con la propuesta del documento FIDA 2.0.** Este asunto podría conllevar varias medidas, como, por ejemplo: i) flexibilizar la gestión de los recursos humanos; ii) reestructurar la dotación de personal y la combinación de competencias; iii) determinar la manera de aprovechar al máximo la condición de institución financiera internacional (IFI) y organismo del sistema de las Naciones Unidas para atraer competencias especializadas a la institución; iv) modernizar la gestión del talento y el desempeño, y v) crear un entorno favorable para la movilidad del personal.
 - c) **Comunicación.** El FIDA trabajará en una estrategia renovada de comunicación y difusión que incluirá a personajes influyentes y agentes no estatales.
5. El documento FIDA 2.0 se actualizará sobre la base de las deliberaciones del retiro y de los análisis y estudios resultantes, y posteriormente se someterá al examen de la Junta.
6. En las secciones II a IV figuran las deliberaciones detalladas del retiro.

II. Primer día

A. Apertura

7. La Vicepresidenta Adjunta encargada del Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG) dio la bienvenida a los participantes en el retiro y presentó al facilitador, el Sr. Bob Wright, quien señaló que el retiro era una oportunidad para reflexionar en un entorno oficioso sobre los progresos realizados desde el tercer retiro, celebrado en 2017, y conversar sobre procesos y cuestiones estratégicas importantes para la Junta.
8. El Presidente del FIDA también dio la bienvenida a los representantes en la Junta Ejecutiva y encomió a esta por su relación positiva con la Dirección. Dijo que veía el retiro como una herramienta para seguir fortaleciendo esa relación. La Dirección buscaba un dar un sentido de orientación al FIDA y necesitaba las aportaciones de la Junta sobre varios asuntos:
 - a) **Obtención de préstamos.** Cómo usar la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) a fin de incentivar fuentes alternativas de financiación y reforzar así el mandato básico del FIDA. La obtención de préstamos, tanto del mercado como de otras fuentes, ¿es una opción factible? ¿Cuáles son los límites máximos que no deberían sobrepasarse al considerar la toma de préstamos?
 - b) **Colaboración con el sector privado.** Si el foco de atención se pone de momento en la movilización de recursos en vez de su utilización, ¿en qué debe consistir la estrategia de apalancamiento? ¿Cuál es la mejor manera en que el FIDA puede usar la financiación pública para movilizar recursos del sector privado?
 - c) **Marco de Sostenibilidad de la Deuda.** Qué pasos seguir para poder tomar una decisión en diciembre de 2019. La Dirección solicitó la asistencia de la Junta para dirigir las deliberaciones sobre los asuntos básicos en el plano de la economía política y encontrar una solución a largo plazo para el déficit del MSD.

- d) **Fondo de Impacto.** Esta es la nueva propuesta de modalidad de donaciones para los países que figuran en los últimos puestos del Informe sobre el estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo (SOFI), es decir, aquellos países que tienen dificultades para adaptarse al cambio climático, presentan contextos de fragilidad y además tienen más probabilidades de reunir las condiciones exigidas para recibir financiación en el marco del MSD.
- e) **Gobernanza.** ¿Qué medidas son fácilmente aplicables a corto plazo para mejorar la gobernanza? ¿Cuáles son las cuestiones decisivas a largo plazo?
9. El Presidente señaló que para cumplir el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 (hambre cero), y en particular las metas 3¹ y 4², la Dirección necesitaría aclaraciones sobre la manera de proceder. Asimismo, hizo una breve presentación de las cuestiones que se pretendían abordar en el documento FIDA 2.0.
10. Dado que la agricultura solo suponía el 5 % de la AOD, la Dirección buscaba una previsión de crecimiento realista mediante las futuras reposiciones. La previsión anterior del 6 % se había reducido al 3 %, y era posible que en la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) no se alcanzase el objetivo de USD 1 200 millones. Se había puesto mucho interés en movilizar la AOD e incentivar fuentes de financiación adicionales para el mandato básico del FIDA.

B. Sesión de la mañana. "La situación de la Institución": balance de los desafíos internos y externos – resultados e impacto

Presentación por el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas (PMD) en colaboración con todo el personal directivo superior

11. El Vicepresidente Adjunto encargado del PMD describió las oportunidades y los desafíos de estructurar los debates sobre el FIDA 2.0. Gracias al Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, ya estaban disponibles los datos del 90 % de los proyectos del FIDA. El Fondo procuraba mejorar su impacto operacional en un contexto de desafíos externos, como, por ejemplo: i) el aumento de la inseguridad alimentaria en todas las regiones; ii) el estancamiento de los recursos disponibles; iii) un contexto operacional más difícil, y iv) el impacto creciente del cambio climático. El total de recursos necesarios para cumplir el ODS 2 se estimó en USD 160 000 millones por año.

Debate

12. Los participantes expresaron su agradecimiento por el resumen conciso e informativo sobre la situación actual, y destacaron la importancia de realizar esas presentaciones con regularidad, idealmente cada seis u ocho meses. Recibieron con beneplácito la mejora observada en la gestión de proyectos, pero señalaron que esta había sido lenta y pidieron pruebas más detalladas de dicha tendencia de mejora. Asimismo, destacaron la necesidad de comunicar mejor los resultados del FIDA a fin de movilizar recursos básicos. Por ejemplo, la evaluación del FIDA efectuada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) fue excelente y debe usarse para contar una historia que cautive.

¹ De aquí a 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los pescadores, ganaderos y agricultores familiares, entre otras cosas, mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos e insumos de producción y a los conocimientos, los servicios financieros, los mercados y las oportunidades para añadir valor y crear empleos no agrícolas.

² De aquí a 2030, asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan a la conservación de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres naturales, y mejoren progresivamente la calidad de la tierra y el suelo.

13. Las ventajas del FIDA en comparación con otras organizaciones financieras y de desarrollo eran, entre otras: i) su poder de convocatoria como plataforma para la integración de otros agentes; ii) su accesibilidad para los pequeños productores, con el fin de que la población más pobre de entre los pobres tenga acceso a los mercados, y iii) su habilidad para fortalecer las capacidades de las organizaciones de agricultores. Consciente de la mayor competencia por los recursos, el FIDA debía perfeccionar su estrategia y la forma de comunicar sus ventajas, aprovechar al máximo las economías de escala, mejorar el diseño y la gestión de los proyectos, comprender los contextos locales y atraer a las personas con mayor talento, para ganar así la confianza de los donantes y movilizar más recursos.
14. Los representantes sugirieron que el apetito de riesgo y la estrategia del FIDA para abordar los proyectos problemáticos reflejasen los contextos difíciles en los que actúa el Fondo. Recomendaron que los organismos con sede en Roma (OSR) y socios como el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GCAI) se unan para determinar la manera en que actúa cada uno en ese espacio y cómo pueden trabajar juntos del mejor modo posible.
15. La Dirección reiteró la importancia de examinar los sólidos datos sobre los resultados en toda la cartera del FIDA y expresó su compromiso de ofrecer información más detallada sobre las distintas tendencias en el próximo Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE). El índice de proactividad mostraba que los equipos eran más proactivos con los proyectos problemáticos, pero también era necesario involucrar a los Gobiernos. Según aumentaba el tamaño medio de los proyectos, las asociaciones de cofinanciación se volvían cruciales para incrementar la influencia y el impacto de dichos proyectos.
16. A medida que el FIDA atraviesa un proceso de transformación hacia nuevos modelos de negocios y estructuras financieras, también se necesitan nuevas competencias. Los representantes preguntaron por los planes del FIDA en relación con el desarrollo profesional del personal y las nuevas contrataciones e introducir una nueva cultura orientada a los resultados. La Dirección estaba intentando formular una propuesta de valor más atractiva al tiempo que reconocía la necesidad de mejorar las competencias técnicas actuales del personal. Un nuevo marco de gestión del talento y una mejor gestión del desempeño generarían una fuerza de trabajo más motivada y centrada en los resultados. Asimismo, la Dirección estaba elaborando nuevas estrategias de comunicación y difusión para trabajar más estrechamente con las instituciones académicas, el sector privado y demás agentes.
17. Si bien el FIDA disfrutaba las ventajas de ser una organización pequeña, ágil, eficiente y con una amplia experiencia, debía explicar mejor su interés en la economía rural. En su creciente función como recolector de financiación para el desarrollo, el Fondo tendría que colaborar con bancos de desarrollo, el sector privado y fundaciones, así como con los OSR y demás organizaciones. Estas relaciones se concretarían en la futura estrategia de asociación.

C. Sesión de la tarde: Hacia una visión común del FIDA 2.0

Presentación por el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Estrategia y Conocimientos del FIDA (SKD)

18. El Vicepresidente Adjunto encargado del SKD presentó un breve resumen sobre la misión del FIDA que consistía en ofrecer a la población rural pobre vías productivas para salir de la pobreza. Entre los aspectos más destacados de la presentación, cabe señalar los siguientes:
 - a) El FIDA 2.0 nació de la necesidad de alcanzar el ODS 2 en un contexto de estancamiento de los avances en materia de seguridad alimentaria como consecuencia de conflictos, fenómenos climáticos extremos y desaceleraciones económicas en todo el mundo. El FIDA 2.0 se diseñó para

hacer frente a esos desafíos mediante el programa de préstamos y donaciones, el Fondo de Impacto (para colaborar con ONG dinámicas y receptivas) y la Ventanilla del Sector Privado.

- b) En 2030, el FIDA tenía previsto duplicar la dotación del programa de préstamos y donaciones mediante recursos básicos de la reposición y resolver la cuestión del MSD. Para ello sería necesaria una estructura financiera sólida, una misión especializada y un enfoque adaptado a los productos financieros. La estructura financiera prevista incluiría un Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) con condiciones revisadas y un mecanismo de gestión de riesgos para préstamos concedidos en condiciones ordinarias.
- c) En el FIDA, el Fondo de Impacto concedería donaciones específicas para intervenciones de probada eficacia con socios experimentados a fin de abordar la inseguridad alimentaria, combinando la obtención de resultados a corto plazo con la búsqueda de cambios sistémicos a largo plazo. Un marco de rendición de cuentas velaría por la obtención de resultados y un comité directivo representaría a todos los donantes. Este sería un mecanismo más directo y ágil para la obtención de resultados que el de los préstamos, los cuales tardan mucho en ejecutarse en el contexto nacional. También se diferenciaba de fondos especiales como la Alianza Mundial para el Fomento de la Vacunación y la Inmunización, diseñados para resolver problemas a corto plazo, pero incapaces de lograr cambios sistémicos a largo plazo.
- d) La Ventanilla del Sector Privado se centraría en el "segmento intermedio" (entre los productores de alimentos que reciben microcréditos y los financiados por IFI para atraer inversión). Un modelo de financiación como el Fondo de Impacto haría posible una multitud de iniciativas en consulta con los Gobiernos. Juntos, el Fondo de Impacto y la Ventanilla del Sector Privado ayudarían a los pequeños productores a superar las limitaciones de acceso a mercados más grandes y crearían sinergias al acercar a todos los agentes, incluidos los Gobiernos que elaboran políticas para garantizar la sostenibilidad.

Debate

- 19. Los representantes solicitaron aclaraciones sobre la naturaleza y el funcionamiento del Fondo de Impacto y la Ventanilla del Sector Privado, la posibilidad de movilizar la cofinanciación, la capacidad interna del FIDA de obtener resultados mediante estos mecanismos y la relación entre los comités directivos y la Junta Ejecutiva.
- 20. Los representantes mencionaron la multitud de organizaciones que buscaban financiación del sector privado y los resultados mixtos.
- 21. Asimismo, se planteó el asunto de la gobernanza habida cuenta de la diversidad de agentes que participaban en el Fondo de Impacto y la Ventanilla del Sector Privado.
- 22. Los representantes en la Junta Ejecutiva estaban muy interesados en colaborar con la Secretaría del FIDA para resolver estos asuntos y solicitaron más datos y opciones con miras a fundamentar los debates. También recomendaron que se recurriera a los conocimientos especializados de los OSR, sobre todo en relación con el Fondo de Impacto.
- 23. La Dirección respondió que los directores en los países estaban trabajando a nivel nacional en módulos de intervenciones. Pretendía ofrecer más opciones y un conjunto de herramientas más amplio para colaborar con los Gobiernos y demás asociados. La Dirección estaba de acuerdo en que debía examinarse más profundamente la relación entre la Junta y los comités directivos encargados del fondo. Si bien había que solucionar la cuestión del MSD, el Fondo de Impacto y la Ventanilla del Sector Privado seguían siendo viables, ya que no se incluirían en el programa de préstamos y donaciones.

24. La Dirección ya había colaborado con asociados que buscaban lograr cambios sistemáticos, pero dichos asociados tenían dificultades para trabajar con los Gobiernos debido a la visión cortoplacista de sus proyectos. Como el FIDA poseía un gran acervo de conocimientos técnicos, podía corregir esa deficiencia. Ya que faltaban muchos detalles por definir, la Dirección solicitó los comentarios de la Junta sobre cómo proseguir. La Junta y el Consejo de Gobernadores seguirían orientando la manera en que se definirán estos fondos. Los comités directivos darían voz a los cofundadores en el plano operacional. Siguiendo las orientaciones de la Junta, la Dirección recopilaría más datos y se referiría a esta para reflexionar acerca de las repercusiones sobre la capacidad interna del FIDA.
25. El Presidente reiteró la firme determinación del FIDA de obtener resultados en un contexto de estancamiento de la AOD; se necesitaba un enfoque más dinámico, en particular para abordar la fragilidad y la adaptación al cambio climático. Le preocupaba que, de no hacer nada, pudiera llegarse a una crisis humanitaria. Tras señalar las ventajas del FIDA en comparación con otras organizaciones de referencia, la Dirección se percató de que el Fondo debía movilizar recursos diversificados por medio de nuevas colaboraciones. Habida cuenta de la flexibilidad y resiliencia que ha mostrado el FIDA elaborando nuevos enfoques, duplicar los recursos de esta manera podría producir más del doble de impacto.
26. Los representantes en la Junta acogieron con agrado las aclaraciones de la Dirección sobre el FIDA 2.0 y solicitaron documentación basada en datos empíricos sobre la visión y justificación del Fondo, y el interés de los donantes en financiar su aplicación. Sobre la base de la experiencia adquirida tras probar esta iniciativa, esta podría perfeccionarse para garantizar que los tres mecanismos, a saber, el programa de préstamos y donaciones, el Fondo de Impacto y la Ventanilla del Sector Privado, se complementasen y permitiesen al FIDA cumplir su misión.
27. Los representantes en la Junta buscaron oportunidades para entablar un diálogo más profundo sobre los siguientes aspectos:
 - i) asignación de recursos; ii) cofinanciación; iii) coordinación con el sector privado; iv) cuestiones de gobernanza (entre otras, seleccionar ONG, prevenir conflictos de intereses, y transparencia); v) ventajas comparativas del FIDA como coordinador de financiación, y vi) la relación entre la Junta y los comités directivos. Con arreglo a esta información, los representantes en la Junta y la Dirección podrían desarrollar una visión común para garantizar la sostenibilidad futura del Fondo.

D. Marco de Sostenibilidad de la Deuda

Presentación por el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Operaciones Financieras (FOD)

28. El Vicepresidente Adjunto encargado del FOD advirtió de que, si el FIDA seguía con el mismo programa de préstamos y donaciones, dejaría de ser sostenible en el futuro debido al aumento del déficit del MSD. Por ello, la Dirección solicitó las aportaciones de la Junta en cuanto a las opciones disponibles para resolver esta cuestión.

Debate

29. Los representantes en la Junta estaban de acuerdo en que el MSD era crucial para la sostenibilidad del Fondo y solicitaron más información que permitiera a los Estados Miembros tomar decisiones sobre la siguiente reposición. Entre otras cosas, las preguntas trataban sobre cómo se estructuraría el PBAS y cuáles serían los resultados si no se adoptaban los cambios propuestos por la Dirección.
30. La Dirección explicó que las contribuciones se habían estancado en la reposición más reciente: el FIDA aún poseía un capital sólido, pero la dependencia de las reposiciones y la falta de diversificación conllevaban importantes riesgos de financiación. Estos riesgos se veían agravados por una financiación insuficiente del MSD (la actual aprobación con arreglo al MSD tras la FIDA11 se situaba en

USD 2 500 millones, pero solo se habían reembolsado USD 40 millones). Además, la concesionalidad del FIDA tendía claramente a préstamos en condiciones favorables, y la fijación del costo de los préstamos no se basaba en el costo del dinero, sino en las estructuras de costos establecidas por otras IFI. Aunque otras IFI también se veían afectadas por el MSD, el FIDA tenía menos flexibilidad porque no recibía ingresos de ningún banco (a diferencia, por ejemplo, del Fondo Africano de Desarrollo). Sin embargo, gracias a su bajo coeficiente de endeudamiento en comparación con otras instituciones financieras, el FIDA tenía margen de crecimiento.

31. Al mismo tiempo, los niveles de sobreendeudamiento de los prestatarios estaban empeorando. El reto consistía en que estos países (y el FIDA) fuesen sostenibles sin aumentar la carga de la deuda. Las opciones planteadas en el pasado eran, entre otras: conceder préstamos en condiciones extremadamente favorables, reforzar los criterios de admisibilidad, posibilitar un proceso de compensaciones acelerado, proponer mecanismos de financiación diferentes y hacer que las compensaciones con arreglo al MSD sean vinculantes o no contar con ningún MSD (y depender de las donaciones para países muy sobreendeudados).
32. En la dimensión política, los representantes preguntaron cómo podía el FIDA causar el mayor impacto de desarrollo y cuál sería el tamaño de un MSD sostenible, es decir, uno que no aumentara la carga de la deuda de los países. La Dirección buscaba empezar con un nivel de reposición mínimo para el MSD que fuese asequible y, con la colaboración de la Junta, determinar el nivel adecuado de concesionalidad.
33. Las preguntas relativas a la dimensión financiera eran, entre otras, cómo debían pagar los Estados Miembros los montos pendientes (mediante modalidades de donaciones, *ex ante* u otras formas) y las consecuencias de no hacerlo. Entre las distintas opciones, cabe destacar: determinar qué países eran responsables de reembolsar la financiación con arreglo al MSD, contar con un mecanismo aparte para prefinanciar el MSD, modificar las tasas de reembolso y los intereses no percibidos, acelerar el pago de la financiación del MSD aprobada, reducir el plazo de reembolso, hacer que el mecanismo sea jurídicamente vinculante, y aplicar medidas punitivas a los países que no reembolsen la financiación recibida. La Dirección propuso la opción de conceder fondos *ex ante* y solicitó orientaciones a la Junta para determinar un tamaño sostenible para el MSD.
34. Los Estados Miembros también solicitaron aclaraciones sobre las siguientes cuestiones: la distinción entre los gastos y reembolsos del MSD, en qué categoría de condiciones se incluiría a cada país, y cómo están abordando esta cuestión otros bancos multilaterales de desarrollo (BMD). Se había previsto para el día siguiente un debate en profundidad sobre cómo podía el MSD apoyar la estrategia del FIDA.
35. En respuesta a una pregunta del Presidente sobre las opciones que consideraban más viables, los representantes en la Junta solicitaron varias hipótesis posibles que incluyesen supuestos y riesgos. Los representantes indicaron que mantener la asignación del 90 % de los recursos básicos para los países de bajos ingresos (PBI) y los países de ingresos medianos bajos (PIMB) era un objetivo ambicioso en este contexto de cambios: el FIDA tendría que ser creativo y realista en lo que se refiere a los resultados de cada reposición. El instrumento debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cualquier resultado de la reposición. Esto puede suponer ajustar el modelo operacional del FIDA y modificar el foco de atención de la modalidad de donaciones para reducir la superposición. Los representantes recomendaron que la Dirección realizara análisis adicionales de los países que podían acogerse al MSD antes de tomar medidas.
36. El Presidente reiteró la necesidad de desvincular los saldos pasados del MSD de las nuevas contribuciones. Otros BMD tienen acuerdos jurídicamente vinculantes para garantizar que los países efectúen las contribuciones prometidas. A continuación,

presentó las opciones disponibles para reducir la superposición entre el MSD y la modalidad de donaciones, y mitigar el riesgo de que no se reembolsen las contribuciones con arreglo al MSD. Sin embargo, también era necesario incentivar a los países con disciplina fiscal para que apoyasen la sostenibilidad del MSD. Consciente de la necesidad de ser flexible ante la imprevisibilidad de cada reposición, la Dirección plantearía distintas hipótesis a la Junta para brindar orientaciones sobre la mejor forma de avanzar. Debido a su mandato mundial, el FIDA prestaba apoyo a un porcentaje mayor de países con niveles altos de sobreendeudamiento que otros BMD, y hacía hincapié en la creación de capacidades y estructuras financieras nacionales para producir efectos directos en el desarrollo. El Fondo era pionero en abordar esta cuestión desde su condición de institución internacional de desarrollo no vinculada a un banco.

37. A la clausura del período de sesiones, tanto los representantes en la Junta como la Dirección expresaron que compartían el objetivo de garantizar una calificación crediticia favorable para el FIDA. Dado que el aumento de contribuciones no reembolsadas con arreglo al MSD afectaría a la sostenibilidad a largo plazo del FIDA, había acuerdo sobre la necesidad de revisar los compromisos previos mientras se buscaba una solución para saldar esas deudas; se necesitarían datos claros para poder adoptar decisiones bien fundadas al respecto.

E. Conversación con el Director de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) y presentación

Panorama general de las últimas iniciativas de evaluación: Reflexión sobre el examen *inter pares*

Perspectiva sobre la misión del Comité de Evaluación

38. En su presentación, el Director de la IOE señaló lo siguiente:
- a) Los datos de la evaluación del FIDA incluían conclusiones extraídas de: i) el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) de 2018; ii) la evaluación a nivel institucional de la estructura financiera del FIDA, y iii) el examen *inter pares* externo de la función de evaluación.
 - b) Durante los últimos 17 años, en el ARRI se habían presentado los resultados globales del FIDA, fundamentados en una base de datos de evaluaciones de la IOE. El FIDA calificó sus resultados en una escala del 1 al 6: una calificación por encima de 4 se consideraba un buen resultado. Aunque los resultados del FIDA habían superado los objetivos en varias esferas, se habían estancado en relación con la eficiencia y sostenibilidad de los beneficios.
 - c) Algunos factores que afectaban a las tendencias de las calificaciones eran, entre otros: i) la introducción del Manual de Evaluación de la IOE, que incluía criterios estrictos para evaluar los resultados; ii) un aumento del programa de préstamos y donaciones con un crecimiento casi nulo del presupuesto administrativo; iii) una reducción del presupuesto medio asignado al diseño, la supervisión y el apoyo a la ejecución de proyectos; iv) la inclusión de la sostenibilidad en el indicador compuesto de resultados de los proyectos, y v) resultados menos satisfactorios por parte de los asociados gubernamentales. Como las recomendaciones del ARRI abarcaban el año anterior, no tenían en cuenta los muchos esfuerzos concertados a lo largo del ciclo de los proyectos (que es de 6,9 años en promedio).
 - d) **La evaluación a nivel institucional de la estructura financiera del FIDA** indicaba que el PBAS era un sistema transparente y eficiente, pero no reflejaba la prevalencia de la pobreza en los países de ingresos medianos altos (PIMA). Además, el sistema actual de supervisión interna y externa era

adecuado para un entorno de riesgo bajo, pero debía revisarse si la toma de préstamos aumentaba. Una de las conclusiones más sorprendentes estaba relacionada con la falta de sostenibilidad financiera del FIDA a largo plazo. Las pérdidas netas sistemáticas acabarían erosionando la base de capital. En la evaluación a nivel institucional se recomendaba mejorar la sostenibilidad financiera del FIDA. Una de las medidas recomendadas era ajustar el marco de compensación por la aplicación del MSD para reducir la incertidumbre. Esta recomendación podía ayudar también en el proceso para obtener una calificación crediticia. Asimismo, en la evaluación a nivel institucional se recomendaba que el FIDA ofreciera una mayor variedad de productos financieros y revisara su sistema de asignación de fondos (con un costo de endeudamiento inferior a las tasas de interés de los préstamos). Por último, también se recomendaban trabajos preparatorios para acceder a los mercados de capitales y reforzar la gobernanza financiera.

- e) **El segundo examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA** era un seguimiento del examen *inter pares* de 2009 y se presentaría a la Junta en septiembre. El examen se centró en la función del Comité de Evaluación y en garantizar que las evaluaciones fueran independientes, fiables y útiles para los Estados Miembros.

Debate

39. Los representantes en la Junta confiaban en que la IOE les indicara las esferas en que los resultados del FIDA podían mejorar y preguntaron en qué momento debían empezar a preocuparse por las tendencias decrecientes. Los representantes también formularon preguntas sobre las siguientes cuestiones: i) cómo pueden mejorarse los efectos directos del empoderamiento de género; ii) los principales factores que determinan los resultados en materia de desempeño; iii) la credibilidad de las conclusiones de la MOPAN, ya que algunas difieren de las de la IOE; iv) qué conclusiones deberían servir de base para la nueva orientación del FIDA, y v) si el ARRI sigue siendo pertinente para evaluar el desempeño del FIDA. Una información más específica permitiría a la Junta ayudar al Fondo a trabajar de un modo más eficiente.
40. La IOE respondió destacando los esfuerzos del FIDA en aras de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, e indicó que la Dirección había realizado una labor considerable para que los proyectos obtuvieran una calificación satisfactoria en lo que respecta al género. En la nueva generación de proyectos no solo se analizaba cuántas mujeres participaban, sino también el carácter transformador de los proyectos a la hora de empoderar a las mujeres para que puedan acceder a los activos, participar en la toma de decisiones y aliviar su carga de trabajo. Aunque aún había margen de mejora, entender mejor qué empodera a las mujeres supuso un avance enorme. Sobre la base de esta valiosa enseñanza, el FIDA realizó esfuerzos similares para incorporar la cuestión de la adaptación al cambio climático.
41. Las evaluaciones de la MOPAN se consideraron útiles para evitar duplicaciones. En estas se determinó que el FIDA tenía capacidad institucional y sistemas en vigor para cumplir sus objetivos, pero se concluyó que los datos empíricos recabados por el sistema de autoevaluación no se estaban usando para sustentar nuevos proyectos. Los principales factores que determinaban el desempeño eran, entre otros, la focalización y la eficiencia (habida cuenta de que el FIDA trabaja en zonas remotas y depende de los reembolsos). Dichos factores seguirían siendo importantes y se necesitarían orientaciones de la Junta para abordar esos desafíos.
42. Las conclusiones del examen *inter pares* incluían una propuesta para transformar el Comité de Evaluación en un comité sobre la eficacia en términos de desarrollo. La IOE consideraba que cabía la oportunidad de debatir las cuestiones relacionadas

con la autoevaluación sin modificar el nombre del Comité de Evaluación ni comprometer su mandato y la importante función que realiza a la hora de garantizar mecanismos de control y verificación.

43. También se puso de relieve la relevancia del ARRI a la hora de informar de los resultados globales del FIDA. Medir los resultados globales era una función esencial, pero podía ajustarse para responder a nuevas necesidades, como elaborar ediciones del ARRI más sólidas al final de cada período de reposición.

III. Segundo día

A. Sesión de la mañana: Apalancamiento

Presentación por el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Operaciones Financieras (FOD)

44. El Vicepresidente Adjunto encargado del FOD explicó que el apalancamiento en el FIDA era parte de un contexto más amplio. En la situación actual de AOD se necesitarían medios innovadores para ayudar a los países a alcanzar el ODS 2. Hasta la fecha, el FIDA solo había funcionado mediante activos líquidos, pero estaba claro que debía sacar más partido a su capital existente para ser eficiente y sostenible, mientras daba todo su apoyo a los PBI y gestionaba los riesgos.
45. Anteriormente, se había calculado un aumento de las reposiciones del 6 %. Actualmente, la Dirección solo estimaba un crecimiento del 3 % (inferior a la inflación en términos reales). Se reconocía que el apalancamiento no podía sustituir a las reposiciones, pero un debate franco sobre el apalancamiento con la Junta ayudaría a la Dirección a determinar el tipo de institución que el FIDA sería en el futuro. En el debate se debía examinar, entre otras cuestiones:
- i) la situación actual; ii) las consecuencias y los riesgos del apalancamiento; iii) las medidas necesarias para lograr el apalancamiento deseado; iv) los resultados de cinco a diez años con distintas opciones. Algunas de esas variables eran la fijación del costo de los préstamos, el tamaño del programa de préstamos y donaciones, y la trayectoria de la acumulación de la deuda. En ese contexto, el FIDA podía seguir aplicando las disposiciones del actual Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos o bien aumentar el nivel de riesgo de endeudamiento (por encima del actual límite de 35 % del coeficiente de endeudamiento) hasta alcanzar un apalancamiento de aproximadamente el 75 % en los próximos 10 años. Se solicitó la orientación de la Junta para determinar cómo se estructuraría dicho aumento y el consiguiente tope de endeudamiento.

Debate

46. En respuesta a las preguntas de la Junta sobre el capital del FIDA en comparación con el de los BMD, el Presidente aclaró que, al igual que otras IFI como la Asociación Internacional de Fomento (AIF), los fondos de las reposiciones del FIDA se consideraban capital y la obtención de préstamos se desarrollaría sobre esa base. Los representantes en la Junta respondieron que los Estados Miembros no realizaban contribuciones en el marco de las reposiciones para figurar como capital en los libros contables del FIDA, sino para su gasto en la ejecución de proyectos, y solicitaron que se redefiniera el concepto de capital en el FIDA. Antes de facilitar una respuesta sobre el aumento de la deuda, la Junta solicitó más información sobre las condiciones para la obtención de préstamos y los riesgos conexos.
47. La Dirección señaló que la propuesta de modelo financiero del FIDA 2.0 representa una de las hipótesis posibles. A fin de determinar la línea de acción más apropiada, debía alcanzarse un acuerdo en relación con el MSD, el tipo de deuda (pública o privada), la trayectoria de la deuda y su asignación, es decir, condiciones concesionarias distintas del PBAS para reflejar el riesgo crediticio. Por ejemplo, en otras IFI, los PBI "verdes" reúnen los requisitos para tomar fondos prestados,

especialmente para infraestructuras; los países “rojos” no podrían con arreglo a este nuevo sistema. Más adelante sería necesario tomar una decisión sobre si debe haber una combinación de financiación pública y privada.

48. Un nuevo marco para la obtención de préstamos modificaría la composición del programa de préstamos y donaciones: todos los fondos tomados en préstamo se destinarían a préstamos ordinarios y el capital adicional obtenido se dirigiría a préstamos en condiciones favorables y otros mecanismos de financiación para los PBI y los PIMB a fin de ayudar al mayor número de prestatarios posible. Sin embargo, en primer lugar, se debían adoptar decisiones sobre qué nivel de deuda sería aceptable para el FIDA y la trayectoria de aumento de dicha deuda a lo largo del tiempo.
49. La Junta recibió con agrado la presentación clara de las decisiones que debían tomarse. La viabilidad del aumento del apalancamiento se decidiría en el análisis para obtener una calificación crediticia, el cual determinaría el costo que el FIDA tendría que afrontar para acceder a los fondos. Sin embargo, era necesario realizar un cálculo preciso de la posible demanda de este tipo de capital apalancado. Además, debía calcularse con arreglo a la oferta de cuánta financiación se disponía en virtud del marco de empréstitos soberanos antes de solicitar al FIDA que aumentase su apalancamiento en el mercado.
50. Los representantes en la Junta pidieron aclaraciones sobre las cuestiones siguientes: i) dónde se transferirían a nivel interno los fondos recibidos mediante la obtención de préstamos; ii) los riesgos para el FIDA en relación con el pago de la deuda, y iii) a qué parte (prestamistas de deuda soberana o titulares de bonos) se reembolsaría primero. Señalaron que, aunque la financiación del FIDA debe centrarse en los PBI y los PIMB, la mayor parte del dinero obtenido mediante préstamos iría a parar a los PIMA; en su opinión, esto podría restringir la financiación y socavar la flexibilidad, ya que era necesario reembolsar a los prestamistas soberanos. Los representantes en la Junta también se plantearon si aumentar los préstamos en condiciones favorables a los PBI y los PIMB contravendría la misión del FIDA de centrarse en la población más pobre de entre los pobres.
51. La Dirección respondió que, si no se acordaba modificar el marco de préstamos del FIDA en el contexto actual de AOD, dentro de tres o cuatro años las operaciones del FIDA se verían muy afectadas. Con una deuda acumulada de USD 500 millones por reposición, la misión del FIDA no podría sostenerse únicamente mediante la AOD y la obtención de empréstitos soberanos. Para conseguir una calificación crediticia positiva, era necesario alcanzar un acuerdo sobre la manera de avanzar. Así, si fuera necesario, el FIDA podría ponerse en contacto con los prestatarios y diversificar más su oferta de productos en el futuro. Para lograr un consenso sobre este asunto con la Junta, la Dirección facilitaría más aclaraciones sobre qué tipo de financiación se ofrecería a qué países y, en los casos en que la financiación no pudiera absorberse, a qué se destinarían las reasignaciones. Se desarrollaría un plan de reembolso en consonancia con el de la AIF.
52. El Presidente indicó las siguientes medidas que habría que tomar, entre otras, la elaboración de estudios sobre la oferta y demanda de fondos apalancados y los riesgos conexos. Estaba de acuerdo con la Junta en la necesidad de establecer por consenso un punto crítico en el que el riesgo de desviarse de su misión fuese demasiado alto. Los representantes en la Junta señalaron que seguía siendo necesario poner el foco de atención en los PBI y PIMB para apoyar la transformación rural y alcanzar los ODS, al tiempo que se aseguraba la sostenibilidad del Fondo. Los Estados Miembros proporcionarían más comentarios sobre los cambios propuestos después de recibir orientaciones de sus respectivos Gobiernos. Un documento en el que se explicase la demanda de recursos del FIDA aportaría aclaraciones de gran ayuda para la toma de decisiones.

53. Para concluir, el Presidente reiteró el apoyo del FIDA a los PBI y dio las gracias a los representantes en la Junta por sus valiosas aportaciones. Solicitó a esta que reflexionase sobre las maneras más adecuadas en que el FIDA podría seguir apoyando de manera sostenible a la población rural pobre. La Dirección proseguiría esta conversación con la Junta y avanzaría de manera sistémica, teniendo en cuenta los riesgos.

B. Modalidad de donaciones

Presentación por el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD) y el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas (PMD)

54. Se presentó a la Junta el Fondo de Impacto para la Seguridad Alimentaria como forma de avanzar hacia la consecución del ODS 2 en contextos nacionales de conflictos y cambio climático. Muchos agentes, como, por ejemplo, fundaciones, ya habían financiado ONG que obtenían resultados a corto plazo en ese ámbito; el FIDA debía colaborar con dichos agentes para impulsar una mayor sostenibilidad. Las medidas de financiación abordarían las restricciones (como, por ejemplo, la falta de acceso a los insumos) en los PBI y PIBM, y fortalecerían la capacidad de los países de abordarlas a más largo plazo. De los países que más sufren la inseguridad alimentaria de acuerdo con el informe SOFI, el 66 % eran países que podían acogerse al MSD; por lo tanto, este mecanismo podía ayudar a resolver la cuestión del MSD, ya que el 60 % de los países que podían acogerse a dicho Marco también presentaban contextos de fragilidad y eran altamente vulnerables al cambio climático.
55. En sanidad y educación ya se habían aplicado fondos orientados a la obtención de resultados. Los buenos resultados logrados en el sector sanitario fueron posibles gracias a las bases de datos disponibles, complementadas con la labor destinada a aumentar la inversión. Se estaban llevando a cabo iniciativas similares en agricultura; sin embargo, la falta de datos e indicadores claros planteaba dificultades. Para producir cambios sistémicos, el FIDA y sus asociados debían centrarse en las restricciones a corto y largo plazo, y lograr la complementariedad con los Gobiernos y las ONG. La Dirección estaba analizando datos sobre esas restricciones y pruebas basadas en la labor de terceros respecto de la adaptación al cambio climático y el empoderamiento de la mujer. Aún había mucho por determinar en cuanto a la estructura de la modalidad y la segmentación temática, pero, en términos generales, esta complementaría los préstamos del FIDA con donaciones centradas en los objetivos. Los Gobiernos señalaron el atractivo de este mecanismo.
56. Los asociados en la ejecución podrían ser, entre otros, las ONG, los organismos de las Naciones Unidas y otros agentes con capacidades técnicas; serían seleccionados tras un proceso transparente y se reforzarían aún más sus capacidades. La Dirección había iniciado un diálogo con posibles donantes para evaluar la demanda. La amplia base de financiación de la modalidad incluiría contribuciones de los miembros —las partes que contribuyesen tendrían derechos de voto— y atraería otras fuentes de financiación. La Junta facilitaría orientaciones estratégicas y un comité de dirección con partes interesadas activas y una función de apoyo a la Junta.
57. La pregunta que quedaba por responder era si se debía mantener el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) tal como existía o crear una modalidad de donaciones centrada en la adaptación con arreglo a este fondo. Se aspiraba a financiarla de un modo similar al ASAP; después, la financiación se ajustaría en función de la experiencia. El FIDA ya poseía la capacidad técnica y la experiencia para hacer este tipo de inversiones. Los gastos de personal equivaldrían al 2 % del presupuesto general del Fondo y permitirían aprovechar al máximo la presencia propia en el terreno y la de los posibles asociados.

Debate

58. Los representantes en la Junta expresaron su agradecimiento por la presentación, que ayudaba a comprender mejor un componente del FIDA 2.0. Algunos preguntaron si había alternativas a esa modalidad y qué instituciones realizaban ese tipo de actividades. Se solicitaron aclaraciones respecto de la gobernanza, en particular la relación entre la Junta, el comité directivo y los asociados en la ejecución, y la selección de los países piloto. Otras preguntas de la Junta eran: i) si la sociedad civil debía participar en el proceso de planificación; ii) si la asignación de fondos para fines específicos podía funcionar en ese supuesto; iii) cómo facilitaría este fondo la incorporación de temas transversales como el clima y las cuestiones de género, y iv) cómo podría garantizarse la calidad dados los rápidos plazos de respuesta. Los representantes esperaban con interés recibir más información sobre la manera en que funcionaría el fondo en un MSD revisado y con los actuales asociados del FIDA.
59. La Dirección destacó que, si bien muchas ONG ya participaban en actividades centradas en la obtención de resultados, ningún agente estaba consolidando fondos para complementar la labor general destinada al cambio sistemático. Los análisis existentes de los programas en los países se ampliarían para centrarse en conseguir nuevos asociados (entre otros, ONG o la sociedad civil) a fin de complementar la experiencia del FIDA. Puesto que la Dirección deseaba evitar que se asignaran fondos para fines específicos a muchas esferas temáticas, se haría hincapié en unas pocas cuestiones transversales. Una vez que las donaciones se centraran en esas cuestiones, se reforzaría la incorporación sistemática de esos temas y mejoraría la supervisión. Sobre la base de la experiencia de las ONG, el FIDA garantizaría la calidad adoptando medidas de impacto probado.
60. Las contribuciones al Fondo de Impacto permitirían a los Estados Miembros usar la misma fórmula para los derechos de voto que la actual para los préstamos concedidos en condiciones favorables por asociados. Los contribuyentes distintos de los Estados Miembros no ostentarían derecho de voto, pero podrían tener un asiento en el comité directivo. Por ejemplo, en la Organización Mundial de la Salud, el Consejo Ejecutivo fija la dirección general estratégica y de alto nivel de los programas, mientras que los comités directivos velan por que se cumplan debidamente los objetivos estratégicos. El diálogo con los países se basaría en los objetivos de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) y se centraría en la integración. De esta manera, el Fondo de Impacto y el programa de préstamos y donaciones podrían crear sinergias para ampliar el alcance de las iniciativas. Una hipótesis consistía en transformar el MSD en el Fondo de Impacto.
61. Los representantes en la Junta destacaron la dificultad de gestionar un fondo en países con niveles altos de sobreendeudamiento; sería crucial establecer criterios de admisibilidad. Se pidió más diálogo sobre si el Fondo de Impacto sustituiría al MSD o funcionaría dentro de un mecanismo ajustado del MSD. Para evitar el riesgo de sustitución, se necesitaba un mecanismo que garantizase que los recursos se dirigieran primero al programa básico de préstamos y donaciones, y después a ese fondo.
62. Si bien el FIDA había extraído enseñanzas de la experiencia en materia de gobernanza a través de otros fondos, era necesario redoblar los esfuerzos para mitigar el riesgo. Dada la diversidad de procesos de aprobación y gobernanza y de plazos de las distintas modalidades de financiación, los representantes pidieron más información sobre cómo podían mantenerse las sinergias entre todos ellos. La Junta también solicitó aclaraciones sobre cómo se vincularía la iniciativa a la reforma de las Naciones Unidas para el desarrollo y cómo podría aprovechar el FIDA la experiencia adquirida sobre el terreno del Programa Mundial de Alimentos (PMA).

63. La Dirección se comprometió a llevar a cabo más análisis de las cuestiones planteadas. En los países con contextos de fragilidad, se necesitaba mucho tiempo para que las IFI obtuviesen resultados mientras los fondos verticales recibían ganancias a corto plazo sin conseguir cambios sistémicos. Al mismo tiempo que el FIDA colaboraba a largo plazo con los Gobiernos para mitigar la fragilidad, las medidas a más corto plazo también podían crear importantes sinergias. El Fondo de Impacto no sería una entidad independiente, sino que complementaría los proyectos básicos para superar los obstáculos. Se estaba trabajando para ajustar los COSOP al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y esta labor seguiría siendo parte del diálogo continuo con los países.
64. El Presidente concluyó la sesión haciendo referencia a la arquitectura de los sistemas alimentarios mundiales y a la necesidad de insistir en la andadura del FIDA para resaltar sus ventajas comparativas. Las intervenciones como el Fondo de Impacto deben encajar con las de los asociados humanitarios como el PMA. Mientras se desarrollaba el concepto del Fondo de Impacto, también era necesario velar por que en la asignación de fondos se diese prioridad a los países que podían acogerse al MSD.

C. Sesión de la tarde: Gobernanza del FIDA

Presentación por Russell Reynolds Associates

65. El Vicepresidente Adjunto encargado del PMD detalló la labor realizada por el FIDA y Russell Reynolds Associates en relación con una encuesta sobre cuestiones clave en materia de gobernanza.
66. El equipo de Russell Reynolds agradeció a la Junta por la invitación para respaldar el examen de la eficacia de esta. El equipo encuestó a los representantes en la Junta sobre su percepción de la labor de esta, y continuó realizando entrevistas para analizar las cuestiones en profundidad. Asimismo, examinaron las estructuras del FIDA en comparación con las de otras instituciones de referencia. El equipo informó de las conclusiones de la encuesta.
- a) En el examen se observó que los representantes en la Junta se sentían cómodos entre sí y trabajaban bien juntos, como mostraba el elevado nivel de confianza interpersonal y de interés en brindar orientación a la organización. Sentían un profundo respeto por el Presidente del FIDA y tenían una buena relación con el personal directivo superior. Sin embargo, aún había margen de mejora en las reuniones de la Junta: a menudo el programa estaba sobrecargado y las reuniones eran demasiado largas y laboriosas, con una orientación estratégica insuficiente. Además, había una falta de armonización estratégica entre los representantes en la Junta respecto a la disposición y supervisión de la estrategia, y una falta de claridad en cuanto a su interacción con la Dirección. La composición de la Junta, y en particular de sus subcomités, estaba limitada por la capacidad técnica. Las recomendaciones a corto plazo eran, entre otras: i) centrar los programas de la Junta en cuestiones estratégicas cruciales; ii) centrar las conversaciones en las cuestiones estratégicas y evitar detalles operacionales, y iii) programar interacciones al margen de los períodos de sesiones de la Junta para abordar los asuntos operacionales.
 - b) La calidad y la puntualidad de la documentación de los períodos de sesiones habían mejorado, pero la Junta deseaba mejoras adicionales en la puntualidad y la estructura de las plantillas. A fin de estimular debates sustantivos, se debía facilitar un marco analítico y plantear cuestiones clave para la toma de decisiones. También era necesario adoptar un enfoque coherente para proporcionar a los nuevos representantes en la Junta información y un conjunto de parámetros en los que apoyarse para realizar su labor. Eso debía incluir, entre otras cosas, sesiones de orientación inicial

específica para cada comité (teniendo en cuenta la diversidad de capacidades técnicas y trayectorias profesionales). El desarrollo profesional de los representantes en la Junta debía venir acompañado, entre otras cosas, de sesiones informativas específicas sobre cuestiones de importancia estratégica.

- c) A mediano plazo, el equipo recomendó organizar debates sobre cuestiones operacionales al margen de los períodos de sesiones de la Junta. El Comité de Auditoría obtuvo una calificación alta respecto de las operaciones pero aún podía mejorar en relación con los conocimientos especializados técnicos y financieros. El mandato del Comité de Evaluación podía ampliarse para tener en cuenta la eficacia general en términos de desarrollo de la cartera de proyectos del FIDA y parte de la labor actual de la IOE. También había margen para establecer un nuevo comité de programas a fin de facilitar la aprobación y el examen de los proyectos. Los cambios a más largo plazo incluían, por ejemplo, un subcomité o grupo de trabajo sobre gobernanza, que trabajase con los Gobiernos centrales en la modificación de la composición de la Junta y tuviese en cuenta los contextos específicos en la composición de los subcomités.
- d) Entre las esferas principales de las mejores prácticas en materia de gobernanza institucional cabe destacar: i) supervisión de la planificación estratégica; ii) examen de las opciones estratégicas; iii) asignación de recursos y necesidades en materia de talento; iv) supervisión y gestión de riesgos; v) aprobación del presupuesto; vi) planificación de la sucesión (matriz de resultados); vii) transacciones materiales (instrumentos); viii) supervisión de planes financieros, y ix) principales asignaciones de capital. La Junta ya estaba desempeñando muchas de esas funciones, pero aún se observaban ciertas deficiencias. Por último, aún podía hacerse más para garantizar que los representantes tuvieran la oportunidad de reunirse y trabajar al margen de los períodos de sesiones de la Junta.

Debate general

- 67. La Junta agradeció al equipo la presentación y preguntó en qué medida sus recomendaciones se derivaban de la encuesta o de un análisis comparativo. Los representantes destacaron la dificultad de circunscribir los debates sobre cuestiones operacionales a las reuniones de órganos auxiliares, ya que dicha información era crucial para la toma de decisiones estratégicas en el marco de la Junta. En cuanto al cambio del foco de atención del Comité de Evaluación y la introducción de un nuevo comité, los representantes se plantearon cómo funcionarían. Se indicó asimismo que ningún representante de los países más pobres formaba parte de la Junta Ejecutiva y hubo quien se preguntó cómo podía el FIDA servir realmente a los países pobres sin su representación.
- 68. El equipo de Russell Reynolds respondió que sus recomendaciones se derivaban principalmente de la encuesta y de las entrevistas de seguimiento; posteriormente analizaron la manera en que otras organizaciones abordaban esas cuestiones. El equipo señaló que centrarse en las necesidades futuras de capital humano debía ser una prioridad de la Junta a largo plazo, además de otras cuestiones de importancia estratégica.
- 69. Tras el debate, los representantes en la Junta celebraron una reunión a puerta cerrada.

D. Consecuencias para los servicios institucionales

Presentación por el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Servicios Institucionales (CSD)

- 70. El Vicepresidente Adjunto encargado del CSD compartía las reflexiones de la Dirección sobre cómo adaptar al FIDA para 2030 y más adelante. El Director de las Divisiones de Recursos Humanos y el Director de la División de Tecnología de la

Información y las Comunicaciones también participaron. Era necesario reorientar los servicios institucionales dentro del proceso más amplio de transformación del FIDA, como se indicaba en la presentación sobre el FIDA 2.0.

71. Gracias a la descentralización, el porcentaje de personal sobre el terreno había aumentado del 18 % al 28 % desde 2017; estaba previsto que esta cifra alcanzase el 30 % a finales de 2019. El personal de países subrepresentados también había pasado del 39 % al 43 %. Las mujeres constituían el 56,5 % de la fuerza de trabajo, pero aún quedaba margen de mejora en la categoría P-5 y categorías superiores (el porcentaje de mujeres había pasado del 24 % al 30 %, habiéndose establecido el objetivo en el 35 %).
72. En la última encuesta general del personal, el 80 % del personal dijo estar orgulloso de trabajar en el FIDA; sin embargo, había espacio para mejorar en esferas como:
 - i) la confianza en los dirigentes; ii) un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida privada; iii) la promoción y el desarrollo profesional, y iv) la gestión del desempeño. El equipo encargado de recursos humanos estaba abordando los desafíos en materia de contratación y la necesidad de velar por que el personal sirviera a los fines del Fondo mediante el desarrollo profesional. El equipo también trabajaba en las siguientes esferas: i) la propuesta de valor del FIDA de atraer y retener competencias especializadas; ii) la reestructuración de la División de Recursos Humanos, y iii) el diseño de un marco integrado de gestión de talentos centrado en la gestión del desempeño. Estas iniciativas precisaban un marco de recursos humanos revisado, especialmente porque la ampliación del programa de préstamos y donaciones conllevaría más contrataciones. En un examen integral de los recursos humanos se podría analizar si el FIDA debía permanecer dentro del sistema de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).
73. Además, para la transformación del FIDA se necesitaba un entorno propicio en materia de ciberseguridad y tecnología de la información. Los desafíos eran, entre otros, la adaptación de los sistemas de tecnología de la información actuales para trabajar con nuevas partes interesadas en distintas modalidades de financiación. También era necesario dar apoyo a herramientas de gestión financiera cada vez más sofisticadas y facilitar una plataforma que brindase una mayor visibilidad. Seguían desarrollándose investigaciones sobre inteligencia artificial (IA) y automatización robótica de los procesos en aras de una mayor eficiencia.
74. Con un 28 % del personal del FIDA en oficinas sobre el terreno y dada la descentralización de los servicios de adquisiciones y viajes, cada vez era más necesario garantizar un entorno de trabajo saludable y seguro para todos, incluidos los países con contextos de fragilidad. A fin de aprovechar al máximo las eficiencias, y en consonancia con la reforma de las Naciones Unidas, el FIDA seguía armonizando su presencia en los países. El mayor apoyo en el terreno conllevaría una nueva delegación de facultades, respaldada por un marco de control interno. En cuanto a la Sede, se estaban celebrando conversaciones con el Gobierno de Italia sobre un edificio común para el FIDA, el PMA y otros organismos de las Naciones Unidas. La Dirección agradeció el compromiso de Italia de seguir ofreciendo una sede permanente al FIDA.
75. La Dirección buscaba centrarse más en el índice de eficiencia a tres años que en el crecimiento anual del presupuesto real, y la Oficina de Estrategia Presupuestaria había sido renovada en este sentido. Cualquier crecimiento del presupuesto del FIDA estaría en un nivel bajo comparado con el crecimiento del programa de préstamos y donaciones, y se estaban intentando diversificar las fuentes de financiación para afrontar los gastos administrativos. Tal vez se necesitara financiación inicial para movilizar recursos. El objetivo era nivelar el crecimiento del presupuesto y utilizar una fórmula de distribución de los gastos para el presupuesto administrativo entre las tres modalidades, sobre la base de la experiencia adquirida

por otras IFI. A tal efecto, sería necesario un marco sólido de control interno y de riesgos que consistiese en el establecimiento de prioridades estratégicas y la presupuestación basada en los resultados.

Debate general

76. Los representantes en la Junta plantearon preguntas sobre la proporción de consultores respecto del personal a tiempo completo y sobre las ventajas de participar en el sistema de las IFI en comparación con la CAPI en cuanto a las disposiciones salariales y de rescisión. La Junta preguntó cómo había logrado la Dirección incrementar el número de miembros del personal proveniente de países subrepresentados y en qué se basaba esa representación. Otros preguntaron por el plan de alcanzar el objetivo del 35 % de mujeres en puestos de categoría P-5 y categorías superiores, y por qué dicho objetivo no era más elevado. Asimismo, los representantes pidieron más detalles sobre los planes de la Dirección de diversificar el presupuesto administrativo y aplicar un nuevo sistema de gestión del desempeño que permitiría catalogar las competencias del personal. Dada la elevada tasa de puestos vacantes, la Junta solicitó información sobre cómo se cubrirían los puestos y para qué se usaría la automatización de los procesos.
77. La Dirección respondió que la comparación del sistema de las IFI y el de la CAPI se debía a las dificultades del proceso de contratación. En este contexto de transformaciones y con el nuevo modelo operacional del FIDA, el Fondo necesitaba personal con experiencia en las IFI, pero los salarios del FIDA eran demasiado bajos para incentivarlos. La Dirección evaluaba cómo hacer al FIDA más atractivo desde el punto de vista financiero, consciente de que ello tendría importantes consecuencias presupuestarias. Más que un cambio drástico orientado al sistema de las IFI, se necesitaba un enfoque más dinámico. El FIDA era observador de la CAPI, por lo que podía sacar lo mejor de ambos contextos. Aunque debía aplicar las escalas salariales de la CAPI, podía remunerar de varias maneras; por ejemplo, mediante recompensas financieras basadas en el mérito. En cuanto a la automatización de los procesos, la Dirección informó de que, tras la reciente jubilación de dos miembros del personal del cuadro de servicios generales, sus tareas se automatizaron y sus puestos se transfirieron al cuadro orgánico con funciones de control, lo que supuso una mayor eficiencia.
78. La paridad de género en la categoría P-5 seguía siendo un desafío a corto plazo debido al actual equilibrio de género en la composición del personal. A medida que se fueran abriendo nuevos puestos vacantes y mejoraran el desarrollo profesional y la planificación de la sucesión, se crearían más oportunidades que permitirían progresar al personal femenino. Aunque se había alcanzado la paridad de género en los puestos de directores, los problemas persistían en la categoría P-5. Se necesitaban más análisis sobre los obstáculos a la promoción profesional de las mujeres y sobre las formas de empoderarlas. La elevada tasa de puestos vacantes del FIDA se debía, entre otras cosas, al aumento del número de puestos creados mediante reformas y descentralizaciones. Además, el FIDA había pasado de cubrir puestos principalmente por medio de la contratación a dar prioridad a la movilidad profesional. Se concluiría un examen de adecuación a la finalidad prevista antes de que pudieran cubrirse algunos puestos vacantes, y las limitaciones presupuestarias obligaban a posponer la apertura de otros puestos. Estaba previsto que la tasa de puestos vacantes disminuyera gradualmente a medida que el FIDA proseguía su proceso de transformación.
79. El Fondo se esforzaba por lograr no solo una mayor representación geográfica, sino una mayor diversidad en su patrimonio cultural (independiente de la nacionalidad del pasaporte). Las estrategias destinadas a incrementar la representación de países de la Lista B y de la Lista C eran, entre otras: i) incluir al menos un tercio en las listas finales de selección de candidatos; ii) descartar las listas finales que no incluyesen a un número suficiente de candidatos procedentes de países de la Lista B y de la Lista C, y iii) trabajar con los Estados Miembros para la difusión de los

puestos en los países. Además, el FIDA estaba centrándose en invertir en su talento interno en lugar de adquirirlo. Asimismo, se estaba rediseñando el sistema de gestión del desempeño para centrarse en el desarrollo profesional —mirando hacia adelante y no hacia atrás— y fomentar un diálogo continuo entre el personal y los supervisores. También se llevaría a cabo la automatización de procesos manuales y repetitivos como la tramitación de facturas, así como operaciones y procedimientos financieros como los procesos mecánicos para la gestión de conocimientos en proyectos problemáticos. La Dirección evaluaría las posibles mejoras de eficiencia derivadas de la automatización y las formas de volver a capacitar al personal.

80. El Presidente añadió que, desde la perspectiva de la gestión, la diferencia entre el sistema de la CAPI y el de las IFI iba más allá de la escala de salarios y abarcaba el sistema de gestión en su conjunto. La estructura de gestión del FIDA dificultaba la contratación —también de mujeres administradoras— y el despido, así como la gestión de un desempeño insuficiente y la recompensa por uno excepcional. En consecuencia, la elevada tasa de puestos vacantes había aumentado la carga de trabajo del personal existente. Sin embargo, el impulso de cubrir rápidamente los puestos debía ponderarse con la diversidad geográfica y de género. Existían grandes diferencias en la representación geográfica entre los países de todas las Listas. Se estaban realizando esfuerzos especiales para contratar a candidatos de los países más subrepresentados y empoderar a las mujeres para que pudieran asumir puestos directivos, pero aún quedaba mucho por hacer.
81. Los representantes en la Junta preguntaron qué orientación y apoyo debían proporcionar a la Secretaría del FIDA cuando se hubiesen completado las mejoras en el sistema de gestión del desempeño y determinación de competencias. La Dirección elaboraría una propuesta sobre el sistema de la CAPI para someterla al examen de la Junta.
82. Al final del segundo día, los Coordinadores y el Presidente acordaron el procedimiento que había de seguirse la mañana del tercer día para garantizar que en él se facilitase una síntesis de las medidas de seguimiento y los puntos acordados. Se acordó el establecimiento de cinco mesas, y tanto los representantes de la Junta como la Dirección pasarían por cada una y destacarían los principales puntos tratados en el retiro.

IV. Tercer día

A. El camino a seguir

83. Esta sesión se centró en los principales mensajes y los pasos que podían seguir la Dirección y la Junta en relación con las esferas temáticas debatidas y el FIDA 2.0.
84. Se pidió a los representantes en la Junta que reflexionaran entre todos sobre lo que habían aprendido en las distintas sesiones y los asuntos abordados. Estos reconocieron que el FIDA debía avanzar. A pesar de los riesgos que entrañaban los cambios propuestos, mantener la situación actual era aún más arriesgado.
85. La máxima prioridad era encontrar una solución para el MSD. Aunque la Dirección había conformado un plan ambicioso para los próximos años, algunos preguntaban por qué el FIDA intentaba aumentar su programa de préstamos y donaciones en el contexto actual de AOD y con una competencia tan importante. Aunque era necesario trabajar más sobre estos planes, se estaba formando una visión común y se estaban efectuando análisis sustantivos. Los Estados Miembros confiaban en que, con las orientaciones de la Junta, el FIDA reuniría los datos necesarios para adoptar decisiones bien fundamentadas.
86. Según lo acordado con los Coordinadores, se establecieron cinco mesas y cada una se centró en priorizar opciones relacionadas con: i) el MSD; ii) la misión del FIDA; iii) la modalidad de donaciones; iv) el apalancamiento, y v) el sector privado. Se

pidió a los participantes que reflexionasen sobre los beneficios y las preocupaciones que planteaba cada opción, señalaran las siguientes medidas que podían tomarse e informaran de las máximas prioridades. Los resultados del establecimiento de dicho orden de prioridades figuran a continuación.

- i) **Mesa 1 - MSD:** Se deseaba fijar una hoja de ruta clara para el período de sesiones de diciembre de la Junta, que incluyese medidas que permitieran adoptar una decisión financiera sobre la estrategia consensuada del MSD. Dicho documento debía contar con varias opciones y debía celebrarse un período de sesiones oficial. La Dirección:
 - prepararía una hoja de ruta clara a fin de establecer pasos que permitieran a la Junta adoptar una decisión en diciembre; y
 - prepararía y difundiría varias alternativas o hipótesis para su examen en un retiro o seminario oficioso de un día de duración.
- ii) **Mesa 2 - Misión del FIDA:** Existía un amplio consenso respecto de la misión primordial del FIDA. Los debates futuros debían centrarse en la necesidad de examinar la función del FIDA en la estructura mundial del desarrollo. Las preguntas versaban, entre otras cosas, sobre si la institución seguía ajustándose a la finalidad prevista y si podía cumplir sus objetivos en el contexto de cambio. Al tiempo que se reconocía la competencia por los recursos, era necesario examinar la amplia gama de países y la importancia de establecer prioridades.
- iii) **Mesa 3 - Modalidad de donaciones:** Los representantes en la Junta establecieron como prioridades la consulta con las partes interesadas y análisis adicionales de la gobernanza. Se necesitaba más información sobre la gestión, los flujos de información y la garantía de la calidad. Los representantes estaban satisfechos con la definición del alcance y la misión, y ahora estaban interesados en la aplicación.
 - Se especificarían los detalles del mecanismo de la modalidad de donaciones, incluida la consulta con las oficinas del FIDA en los países, y se aclararían las modalidades de gobernanza.
 - Se brindaría información detallada sobre la gestión de la modalidad de donaciones: flujos de información, objetivos y resultados previstos.
- iv) **Mesa 4 - Apalancamiento:** La preparación para la evaluación dirigida a que el FIDA obtenga una calificación crediticia debe combinarse con la preparación de situaciones hipotéticas a distintos niveles. Asimismo, se necesitaban más análisis para dar una idea más clara a los representantes en la Junta.
 - Los representantes apoyaron firmemente la preparación para obtener una calificación crediticia, así como la preparación de las distintas situaciones hipotéticas.
 - Se alentó a la Dirección a efectuar un análisis claro de la demanda, los riesgos y el impacto, así como a intensificar el fortalecimiento de la capacidad del personal del FIDA para gestionar la deuda.
- v) **Mesa 5 - Sector privado:** Hubo un inmenso apoyo para que se aprobara la Estrategia relativa al Sector Privado en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de septiembre. En junio se celebraría un seminario oficioso sobre este asunto. En caso de que se aprobase la estrategia el primer día, se solicitaba a los representantes que considerasen la posibilidad de aprobar una inversión en el Fondo ABC durante el segundo día. Para poder trabajar con el sector privado, era necesario además reforzar la capacidad interna.

B. Recapitulación

87. El Presidente agradeció al facilitador su participación innovadora en el retiro de este año. Los debates se habían enfocado muy bien y resultaron de gran utilidad, y las intervenciones de la Junta fueron muy valiosas, lo que, en última instancia, condujo a la sesión interactiva de esa mañana, que había ayudado a fijar con claridad el camino a seguir. Los debates evidenciaron que la cuestión del MSD es la principal prioridad. La siguiente versión del MSD se finalizaría en los meses siguientes. Las opciones eran, entre otras: i) suprimir el MSD y poner en marcha un Fondo de Impacto o un mecanismo para fines especiales; o ii) (según las observaciones de la Junta) un mecanismo inicial. A pesar de ello, se solicitó a los representantes que considerasen otras opciones; la Dirección analizaría las ventajas y los inconvenientes de cada una y se intentaría tomar una decisión en el período de sesiones de diciembre de la Junta.
88. Aunque tal vez nunca hubiera un acuerdo universal sobre estas cuestiones, era crucial empezar a trabajar en ellas y realizar los ajustes necesarios. La Dirección solicitaría la ayuda de la Junta para alcanzar un consenso sobre cómo prever de manera clara el camino a seguir. Se esperaba que el FIDA 2.1 fuera examinado por la Junta en el período de sesiones de diciembre. La Dirección también elaboraría una propuesta sobre la gestión del desempeño y tomaría lo mejor del sistema de la CAPI y de las IFI.
89. En respuesta a la última encuesta general del personal, se había pedido a cada división que presentase propuestas, a las que el personal asignó distintos niveles de prioridad mediante otra encuesta. Las 16 cuestiones principales derivadas de la encuesta se llevarían adelante. El asunto más urgente era el de la promoción y el desarrollo profesional. La Dirección estaba muy interesada en seguir aprendiendo de las experiencias y los conocimientos de los representantes en la Junta en esos ámbitos; las observaciones de la Junta eran cruciales para el futuro del FIDA. El Presidente clausuró el retiro y encomió a todos los colegas de la Secretaría y el Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza, ya que, sin su ardua labor, el retiro de la Junta no habría podido culminar con éxito.



Investing in rural people
Investir dans les populations rurales
Invertir en la población rural
الاستثمار في السكان الريفيين

Programa del retiro

Quinto retiro de la Junta Ejecutiva: Conversación acerca del camino hacia el FIDA 2.0

6 a 8 de mayo de 2019

Propósito: continuar reforzando el FIDA y su labor en materia de gobernanza mediante un encuentro de la Junta Ejecutiva con el personal directivo superior del Fondo con objeto de:

- reflexionar sobre una visión común y la hoja de ruta para el Fondo: el camino a seguir (proyecto de documento)
- crear un espacio de diálogo oficioso e intercambio de conocimientos
- seguir fomentando la confianza entre las Listas y cultivando una relación de trabajo productiva entre los representantes en la Junta, el personal directivo superior y la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

Programa provisional

Primer día

Lunes, 6 de mayo de 2019

8.00	Salida del FIDA
9.00-9.30	Café de bienvenida
9.30-09.45	Palabras de bienvenida de la Vicepresidenta Adjunta encargada del Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza, y cuestiones logísticas
09.45-10.15	El futuro del FIDA - Posición estratégica: La misión del FIDA y el Objetivo de Desarrollo Sostenible 2
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación por el Presidente
10.15-10.45	Pausa para el café
10.45-12.30	“La situación de la Institución”: balance de los desafíos internos y externos – resultados e impacto
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación por el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas (en colaboración con todo el personal directivo superior) • Debate general
12.30-14.00	Almuerzo

14.00-15.30	<p>Hacia una visión común del FIDA 2.0</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación por el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Estrategia y Conocimientos • Debate general
15.30-15.45	Pausa para el café
15.45-17.15	<p>Marco de Sostenibilidad de la Deuda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentado por el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Operaciones Financieras • Debate general
17.15-17.30	Pausa para el café
17.30-18.30	<p>Charla con el Director de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) y presentación sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panorama general de las últimas iniciativas de evaluación • Reflexión sobre el examen <i>inter pares</i> <p>Perspectiva sobre la misión del Comité de Evaluación</p>
18.30-19.00	Creación de redes oficiosas
19.30-21.30	Cena (a la que también asistirá el Director de la IOE)

Segundo día

Martes, 7 de mayo de 2019

8.00-9.00	Desayuno
9.00-10.30	<p>Apalancamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación por el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Operaciones Financieras • Debate general
10.30-11.00	Pausa para el café
11.00-12.30	<p>Modalidad de donaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación por el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Estrategia y Conocimientos y el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas • Debate general
12.30-14.00	Almuerzo

14.00-14.30	Gobernanza del FIDA
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación por el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas y Russell Reynolds Associates
14.30-15.30	<ul style="list-style-type: none"> • Debate con Russel Reynolds Associates (sin el personal directivo superior)
15.30-16.45	<ul style="list-style-type: none"> • Debate general (incluido el personal directivo superior)
16.45-17.00	Pausa para el café
17.00-18.00	Consecuencias para los servicios institucionales
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación por el Vicepresidente Adjunto del Departamento de Servicios Institucionales • Debate general
18.00-18.30	Novedades vespertinas
	Recapitulación de los principales puntos de las sesiones del día y observaciones de los asistentes respecto de las principales enseñanzas, además de toda pregunta que haya quedado sin contestar
18.30-19.00	Creación de redes y debate
19.30-21.30	Cena

Tercer día

Miércoles, 8 de mayo de 2019

8.00-9.00	Desayuno
9.00-11.30	El camino a seguir
	<ul style="list-style-type: none"> • La sesión comenzará con el examen de los resultados de los días primero y segundo. Posteriormente, los participantes debatirán el posible camino a seguir para el FIDA 2.0 y las implicaciones del FIDA 2.0 para la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12) y se definirán los pasos que el personal directivo superior y la Junta deberán dar para reforzar el consenso y prepararse para una fructífera FIDA11 y de cara a la FIDA12. • Otros asuntos de los participantes
11.30-12.00	Palabras de clausura del Presidente
	Se concluye la sesión
	Almuerzo ligero y despedida

Se recomienda un atuendo informal



Secretaría del FIDA

Retiro de la Junta Ejecutiva

Cuestionario

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

- Excelente
- Muy bien
- Bien
- 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) ¿Cuáles son las tres principales conclusiones o enseñanzas de este retiro de la Junta Ejecutiva?

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

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

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

Gracias por su tiempo y su colaboración.



Investing in rural people
 Investir dans les populations rurales
 Invertir en la población rural
 الاستثمار في السكان الريفيين

Lista de participantes Quinto retiro de la Junta Ejecutiva

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
Donal Brown	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
Atsuko Hirose	Secretaria del FIDA

Lista de representantes en la Junta Ejecutiva



Investing in rural people
Investir dans les populations rurales
Invertir en la población rural
الاستثمار في السكان الريفيين

(Árabe: "Delegations at the") Fifth Executive Board Retreat

Delegations at the Fifth Executive Board Retreat

Délégations aux cinquièmes journées de réflexion du Conseil d'administration

Delegaciones en el quinto retiro de la Junta Ejecutiva

Seminarios y actos relacionados con la
Junta Ejecutiva
Retiro de 2019 de la Junta Ejecutiva
Castel Gandolfo, 6 a 8 de mayo
de 2019

PAÍSES EN LA JUNTA**ANGOLA**

Carlos Alberto AMARAL
Ministre Conseiller
Représentant permanent adjoint
de la République d'Angola
auprès du FIDA
Rome

ARGENTINA

María Cristina BOLDORINI
Embajadora
Representante Permanente
de la República Argentina ante
la FAO, el FIDA y el PMA
Roma

BRASIL

Marcus MACHADO GUIMARÃES
Deputy Secretary for International
Institutions of Development
Special Secretariat for Foreign Trade
and International Affairs
Secretariat for International
Economic Affairs
Brasilia

Rodrigo ESTRELA DE CARVALHO
Counsellor
Alternate Permanent Representative
of the Federative Republic of Brazil
to IFAD
Rome

CAMERÚN

Médi MOUNGUI
Deuxième Conseiller
Représentant permanent adjoint
de la République du Cameroun auprès
du FIDA
Rome

CANADÁ

Gloria WISEMAN
Director,
Pakistan and Sri Lanka Development
Program (OAL)
Asia Pacific Branch
Global Affairs Canada
Ottawa

Stephen POTTER
Director
Food Security Division
Global Affairs Canada.
Ottawa

CHINA

LIU Weihua
Deputy Director-General
Department of International Economic
and Financial Cooperation
Beijing

ZANG Fazhen
Director
Department of International Economic
and Financial Cooperation
Ministry of Finance
Beijing

SHI Jiaoqun
Counsellor
Deputy Permanent Representative
of the People's Republic of China
to the United Nations Agencies
for Food and Agriculture
Rome

DINAMARCA

Vibeke Gram MORTENSEN
Counsellor
Deputy Permanent Representative of
the Kingdom of Denmark to IFAD
Rome

REPÚBLICA DOMINICANA

Patricia RODRÍGUEZ
Consejera
Representante Permanente Alternativa
de la República Dominicana
ante el FIDA
Roma

FINLANDIA

Satu LASSILA
Minister Counsellor
Permanent Representative
of the Republic of Finland to the
United Nations Food and Agriculture
Agencies
Rome

Marko BERGLUND
Deputy Director
Unit for Development Finance
and Private Sector Cooperation
Ministry of Foreign Affairs
Helsinki

Sanna LUOMANPERÄ
Adviser
Embassy of the
Republic of Finland
Rome

FRANCIA

Laura TORREBRUNO
Conseiller économique
Ambassade de France
Rome

Jérôme AUDIN
Conseiller
Représentant permanent adjoint
de la République française auprès
de l'OAA, PAM et FIDA
Rome

ALEMANIA

Ulrich SEIDENBERGER
Ambassador
Permanent Representative of the
Federal Republic of Germany to the
International Organizations
Rome

Annette SEIDEL
Minister
Alternate Permanent Representative of
the Federal Republic of Germany to the
International Organizations
Rome

GRECIA

Christina ARGIROPOULOU
First Secretary
Economic and Commercial Affairs
Embassy of the Hellenic
Republic
Rome

INDIA

B. RAJENDER
Minister (Agriculture)
Alternate Permanent Representative
of the Republic of India to IFAD
Rome

INDONESIA

Gustaf Daud SIRAIT
First Secretary
Alternate Permanent Representative
of the Republic of Indonesia
to IFAD
Rome

ITALIA

Alberto COGLIATI
Director
International Relations Directorate
Department of the Treasury
Ministry of Economy and Finance
of the Italian Republic
Rome

JAPÓN

Toru HISAZOME
Minister Counsellor
Deputy Permanent Representative
of Japan to the United Nations Food
and Agriculture Agencies
Rome

KENYA

Teresa TUMWET
Agricultural Attaché
Alternate Permanent Representative
of the Republic of Kenya to
the United Nations Food and
Agriculture Agencies
Rome

MÉXICO

Benito Santiago JIMÉNEZ SAUMA
Primer Secretario
Encargado de Negocios a.i.
Misión Permanente de México ante
las Agencias de las Naciones Unidas
Roma

Hans HOOGEVEEN
Ambassador
Permanent Representative of
the Kingdom of the Netherlands to
the United Nations Organizations
for Food and Agriculture
Rome

Eric HILBERINK
Counsellor
Deputy Permanent Representative
of the Kingdom of the Netherlands
to the United Nations Organizations
for Food and Agriculture
Rome

NIGERIA

Yaya O. OLANIRAN
Minister
Permanent Representative of the
Federal Republic of Nigeria
to the United Nations Food and
Agriculture Agencies
Rome

NORUEGA

Inge NORDANG
Ambassador
Permanent Representative of the
Kingdom of Norway to IFAD
Rome

Gunnvor BERGE
Counsellor
Deputy Permanent Representative of
the Kingdom of Norway to IFAD
Rome

QATAR

Akeel HATOOR
Adviser
Embassy of the State
of Qatar
Rome

ARABIA SAUDITA

Mohammed Ahmed M. ALGHAMDI
Minister Plenipotentiary
Permanent Representative of the
Kingdom of Saudi Arabia to FAO
Rome

Mansour Mubarak S. AL ADI
Attaché
Alternate Permanent Representative
of the Kingdom of Saudi Arabia to FAO
Rome

ESPAÑA

Rafael OSORIO DE REBELLÓN VILLAR
Primer Secretario
Embajada de España
Roma

SUECIA

Victoria JACOBSSON
Counsellor
Alternate Permanent Representative
of Sweden to IFAD
Rome

SUIZA

Pio WENNUBST
Vice-directeur de la Direction du
développement et de la coopération (DDC)
Chef du Domaine de direction coopération
globale
Département fédéral des affaires étrangères
Berne

Liliane ORTEGA
Conseillère
Représentante permanente adjointe
de la Confédération suisse auprès
de la FAO, du FIDA et du PAM
Rome

REINO UNIDO

Elizabeth NASSKAU
First Secretary
Deputy Permanent Representative of
the United Kingdom of Great Britain and
Northern Ireland to the United Nations
Food and Agriculture Agencies
Rome

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Elizabeth LIEN
Deputy Director
Office of International Debt
and Development Policy
Department of the Treasury
Washington, D.C.

VENEZUELA (REPÚBLICA BOLIVARIANA DE)

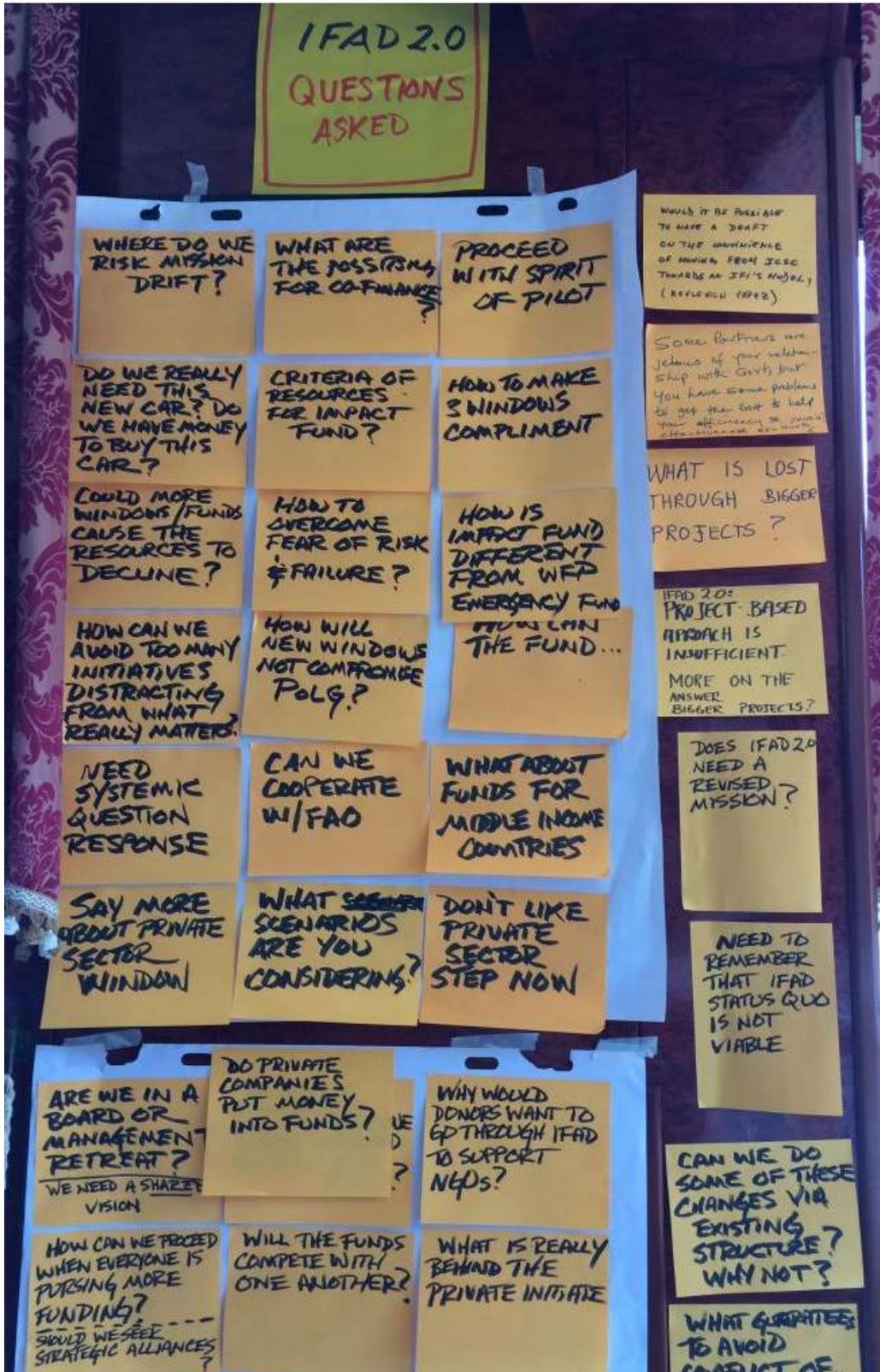
Porfirio PESTANA DE BARROS
Ministro Consejero
Representante Permanente Alterno de la
República Bolivariana de Venezuela
ante la FAO y demás Organismos
de las Naciones Unidas
Roma

Galería de fotos del retiro













STATION 1 - DSF	
BENEFITS	CONCERNS - RED LINES
<p>FOCUS ON POOREST + MOST VULNERABLE COUNTRIES</p> <p>PROJECTS THAT HELP TO ADDRESS ROOT CAUSES OF FOOD INSECURITY</p> <p>ADDRESSES PROBLEM OF HIGH LEVELS OF DEBT DISTRESS RISING</p> <p>SPECIFIC MECHANISM WHICH IS TRANSPARENT</p>	<p>*FUNDING (DONORS)</p> <p>FINANCIAL SUSTAINABILITY OF ORGANISATION</p> <p>RISK OF DECLINING POLG DUE TO FUNDING BEING ABSORBED BY DSF.</p> <p>POSSIBLE LACK OF OWNERSHIP - MORAL HAZARD</p> <p>NEGLECT OF OTHER COUNTRIES WITH HIGH LEVELS OF POVERTY THAT ARE BETTER PERFORMING</p> <p>LACK OF ^{MEMBERS} AGREEMENT ON WAY FORWARD</p> <p>DOES NOT ADDRESS DEBT DISTRESS</p> <p>IMPACT ON CREDIT RATING WITHOUT SOLUTION</p>

STATION 1 - DSF ①

NEXT STEPS JUNE-DEC 2019
& REQUESTS OF MANAGEMENT

NEED TO MAP OUT PROCESS FOR WAY FORWARD TO REACH AGREEMENT (BY DEC 2019) ON HOW TO ADDRESS

- MANAGEMENT TO PROVIDE FURTHER INFORMATION / PROPOSALS ON:
 - ✓ CRITERIA (TAKING INTO ACCOUNT FOOD SECURITY)
 - ✓ ALIGNMENT WITH OTHER IFIS TO ENSURE CONSISTENT APPROACH
 - ✓ ALIGNMENT WITH RESOURCES AVAILABLE
 - ✓ POSSIBLE USE OF GRANT WINDOW. (OR NOT - IFAD IDENTITY)

② PAPERS NEEDED WITH DIFFERENT SCENARIOS. (TIMELY + IMPLICATIONS)

- INFORMAL SEMINARS / 'RETREAT' - DAY / AFTERNOON SESSION.

JULY / SEPT (EB) - X - → AC → EB DEC.

INFORMAL SESSION ... → AC → EB DEC.

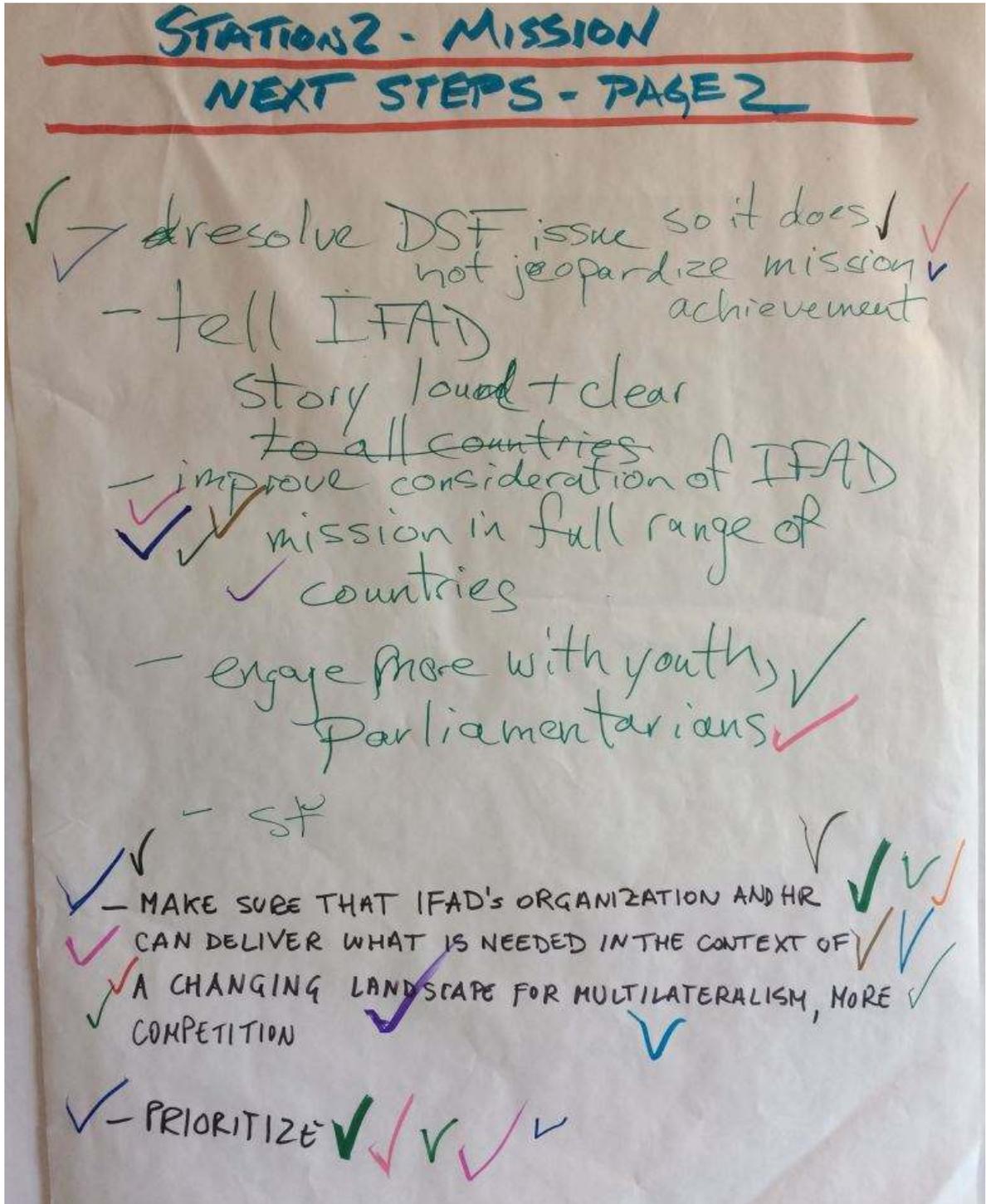
⑦ DECISION NEEDS TO BE EFFICIENT + IMPLEMENTABLE + FLEXIBLE + NEEDS TO BE TAKEN BY DEC 19

✓ COMMUNICATION / DIRECTION FROM / TO CAPITALS / LISTS MEMBERS NEEDS TO BE ACCOUNTABLE TO TAKE DECISION

⑤ NEED TO IMPLEMENT IFAD II DECISION

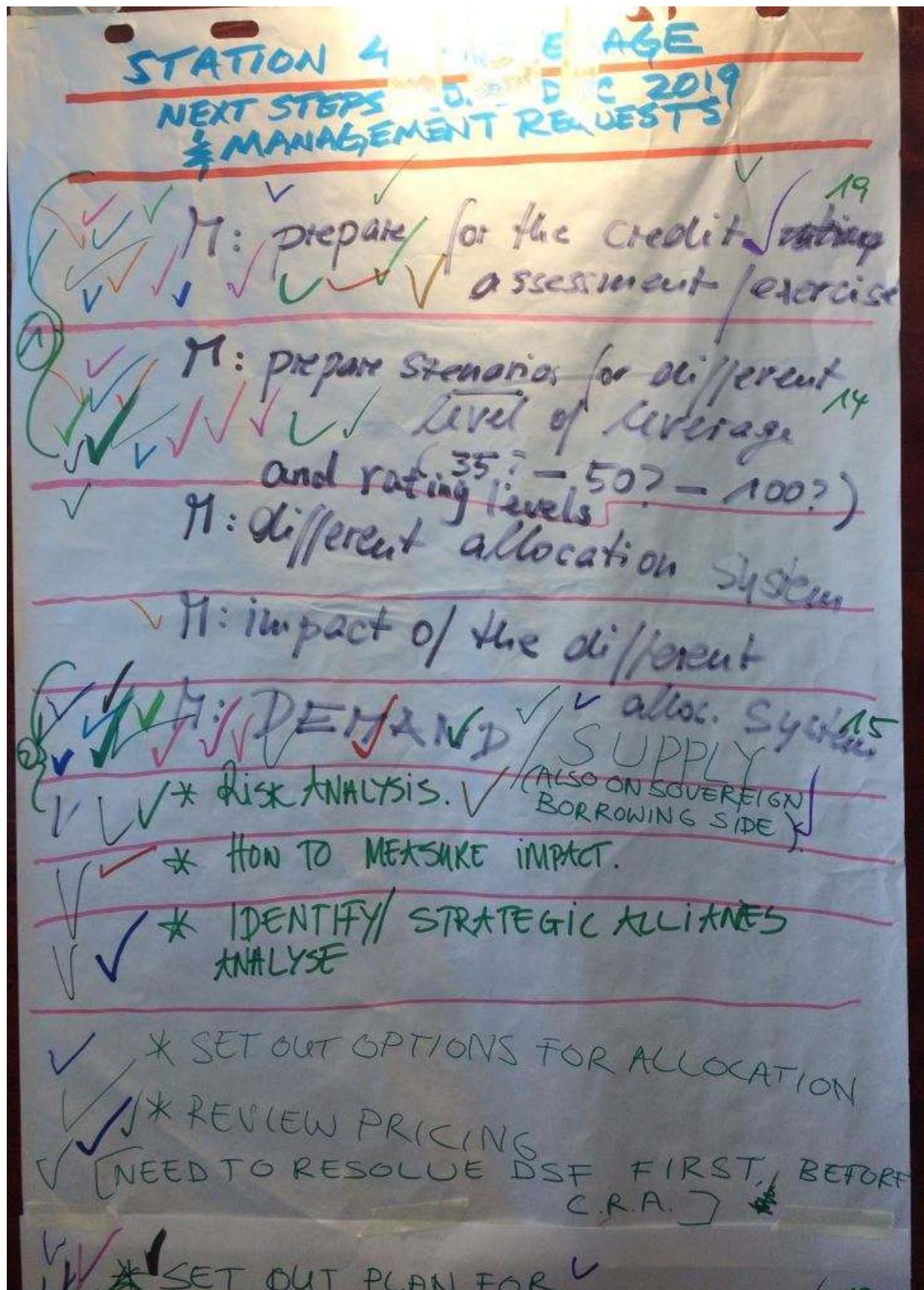
PLAN / FOR STRANDED / RECOVERY OF DSF DONORS "SANCTIONS"

<u>STATION 2 - IFAD MISSION</u>	
<u>BENEFITS</u>	<u>CONCERNS</u>
<p>* THE MISSION IS ALREADY A BRAND.</p> <p>* CLEAR NICHE. → → COMPARATIVE ADVANTAGE. Competitive</p> <p><u>FOCUS</u></p> <p>SUPPORTED BY MEMBERS</p> <p>* SOF2 REPORT (LAST MILE)</p> <p>* Small-scale producers</p> <p>* Rural people at center of development</p> <p>* Research shows recognition of IFAD's mission bringing smallholders out of poverty - mission not too narrow</p> <p>* Focused mission, long-term engagement</p> <p>- aligned to SDGs / Leave No One Behind</p>	<p>* DO WE HAVE THE RIGHT MISSION IN THE TRANSITION?</p> <p>* MISSION DRIFT. ^{x Private sector}</p> <p>* TOO NARROW DEFINITION TOO BE ABLE TO DELIVER DELIVER.</p> <p>* INTERPRETATION IS TOO NARROW. ✓</p> <p>* RISK FOR DUPLICATION.</p> <p>- FOCUS ON PEOPLE OR COUNTRIES?</p> <p>- DOES IT REFLECT CHANGING DEMANDS + IFAD'S EVOLVING ROLE?</p> <p>- RISE ORDINARY LOANS</p> <p>- Research shows</p> <p>- Continue sustainable development via job creation, market access, moving along value chain.</p> <p>- Inadequate Donor Response</p>



IMPACT FUND	
STATION 3 - GRANT WINDOW	
BENEFITS	CONCERNS
<ul style="list-style-type: none"> - QUICK ACTION / AGILE RESPONSE <small>AS INSTITUTION</small> - <u>COULD IT HELP SOLVE THE DSF ISSUE???</u> - POSSIBLE ADDITIONAL FINANCING FOR IFAD + ADDITIONAL POOL OF INVESTORS - POSSIBLE QUICK IMPACT + "TURBOCHARGED" RESPONSIVENESS - FLEXIBILITY - STRATEGIC INVESTMENTS INVESTMENTS THAT WILL COMPLEMENT POLG. - SCALING UP. - TAP ADDITIONAL FUNDS. - COULD HELP TO IMPROVE COORDINATION, AS PART OF GLOBAL ARCHITECTURE, BRINGING TOGETHER DIFFERENT PARTNERS. - DIVERSIFICATION OF INSTRUMENTS TO TACKLE FOOD INSECURITY. - TARGETED FLOW OF FUNDS ON COUNTRIES MOST IN NEED - COULD HELP TO MAINSTREAM THEMATIC AREAS * - TRANSPARENT + CLEAR AT DECISION MAKERS' LEVEL 	<ul style="list-style-type: none"> - "SELLING STATEMENT" TO POTENTIAL DONORS: MUST DIFFERENTIATE FROM THE REST + AVOID DUPLICATION - COHERENCE OF PIECES WORKING IN PRACTICE - SOLID EVIDENCE - BRINGING UP IFAD. - EFFECTIVE MAINSTREAMING * OF CROSS CUTTING THEMES (GENDER ENVIRONMENT, CLIMATE CHANGE) - COMPETITION WITH OTHER IFI'S <small>IFAD CORE FUNDS</small> - CAPACITY TO DELIVER. - LOOSING DONOR SUPPORT FOR IFAD. - SUBSTITUTION FROM CORE RESOURCES - COULD BECOME DONOR RATHER THAN DEMAND DRIVEN - GOVERNANCE (DIFFICULT IMPLEMENTATION) - DUPLICATION - ANY POTENTIAL RISK WITH POSSIBLE ACCESS TO MARKETS / CREDIT RATINGS - CONFLICT OF INTEREST (PRIVATE SECTOR) - TOO SIMPLISTIC

STATION 4 - LEVERAGE CONCERNS	
BENEFITS	CONCERNS
dependence from donors -	Sustainability of the fund borrowed funds = less secure
increase the 'pie'	
improve the impact +	* CoR = replenishment
diversification of funding sources +	<u>risk of mission drift</u> / <u>poverty / LICs</u>
spread the risks	institutional capacity (+ treasury capacity + HR + exposure to market + flexibility)
more opportunities for donors	
replenishment = core *	+ demand analysis
enhanced visibility	* risk of substitution
LEVERAGE BY STRATEGIC ALLIANCES.	* financial risks
COMPLEMENTS POSS. GRANT WINDOW + Po ^(core) G.	* measure impact
POSS. PRICING ALLOWS FUNDING TO LMICs/LICs.	* CAPACITY
	* ALLOCATION.



STATION 5 - PRIVATE SECTOR BENEFITS	CONCERNS
<ul style="list-style-type: none"> • Large catalytic effect potential (eg, ABC Fund) • Resource mobilization • Complementarity • Create sustainable jobs for small-scale producers - <u>missing middle</u> (4) • New idea, new approaches innovation efficiency • Win-win situation • Promoting the SDGs Financial Agenda <p>- BROADENING BASIS OF FINANCING BUT ALSO TYPE OF INTERVENTIONS</p> <p>- STRENGTHENING LINKS WITH MARKETS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * WHAT KIND OF INNOVATIONS IN MIND? • Selection of P. Sector Partners * READINESS? • Reputational Risk ✓ * REALISTIC EXPECTATIONS? • Conflict of interest - need to mitigate <u>mission drift?</u> * ATTRACTIVE INSTRUMENTS FOR PRIVATE SECTOR? (4) • Influence, independence of the staff • Pulling effect for management + staff (balance between financial viability + develop. impact) • Complicate governance shareholder base (too many workers) • Cost Staff capacity Evidence for the possible benefits? Synergies between different windows IFAD's niche? DUPLICATION ON CAPACITY (TARGETING)
<p>IFAD LONG TERM GOALS/PS SHORT TERM</p>	<p>(TARGETING)</p>