

Signatura: EB 2019/128/INF.4
Fecha: 2 de diciembre de 2019
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Informe sobre las deliberaciones del período de sesiones de seguimiento del quinto retiro de la Junta Ejecutiva del FIDA: conversación sobre el camino hacia el FIDA 2.0

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

Junta Ejecutiva — 128.º período de sesiones
Roma, 10 a 12 de diciembre de 2019

Para **información**

Índice

I.	Introducción	1
II.	Primer día	1
	A. El futuro del FIDA: sentar las bases	1
	B. FIDA 2.0: Actualización de la estrategia mundial	2
	C. FIDA 2.0: La estrategia financiera	4
	D. FIDA 2.0: Programa de Aceleración hacia la Seguridad Alimentaria	6
III.	Segundo día	7
	E. FIDA 2.0: Programa de Participación del Sector Privado en la Financiación	7
	Presentación de la Sra. Thouraya Triki, Directora de la División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones.	7
	F. Estudio de recursos humanos	9
	G. Respuesta de la Dirección al estudio de recursos humanos y el camino que se propone seguir	9
	H. Estudio de recursos humanos: repercusiones presupuestarias	10
	I. El camino a seguir	11
	J. Próximas etapas	12
	Apéndice	
I.	Retreat agenda	1

I. Introducción

1. Con el objetivo de que los representantes en la Junta Ejecutiva y el personal directivo superior debatieran la dirección estratégica del FIDA, los días 24 y 25 de octubre de 2019 se celebró en la Sede del FIDA un período de sesiones para dar seguimiento al quinto retiro anual de la Junta Ejecutiva. Concretamente, este período de sesiones tuvo por finalidad i) reflexionar sobre el modelo operacional FIDA 2.0 (proyecto de documento actualizado); ii) crear un espacio de diálogo e intercambio oficiosos, y iii) 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.
2. El Sr. Ronald Hartman, Director de la División de Participación Activa, Asociaciones y Movilización de Recursos a Nivel Mundial, estuvo a cargo de moderar los temas de este período de sesiones: i) el modelo operacional FIDA 2.0, y ii) la capacidad del FIDA para aplicar este nuevo modelo.

II. Primer día

A. El futuro del FIDA: sentar las bases

Presentación por el Presidente del FIDA

3. El Presidente agradeció la presencia de los miembros de la Junta Ejecutiva y sentó las bases para iniciar el debate sobre el modelo operacional FIDA 2.0. La Dirección había estado trabajando en las respuestas a las observaciones recibidas en el retiro de la Junta de mayo y en otras consultas bilaterales. En el documento revisado sobre el modelo operacional FIDA 2.0, que recientemente se distribuyó a los miembros, se incorporaban esas observaciones.
4. Ante la rápida evolución del entorno mundial, el FIDA debe hacer frente tanto a desafíos como oportunidades, tal como se indica en el documento FIDA 2.0. En resumen, en ese documento se abordan los temas siguientes:
 - i) **El mandato del FIDA y el contexto mundial.** El llamamiento a la acción por el cambio climático del Secretario General de las Naciones Unidas ha generado un nuevo impulso en el vínculo entre el cambio climático y el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2¹. El logro del ODS 2 depende de la colaboración internacional en el ámbito de la agricultura. El Programa de Aceleración hacia la Seguridad Alimentaria (FSAP) propuesto (en lo sucesivo, el Programa de Aceleración) aprovechará la ventaja comparativa y la experiencia del FIDA para establecer colaboraciones con las comunidades y las organizaciones de productores rurales. Además, impulsará medidas dirigidas a promover la adaptación al cambio climático que permitan hacer frente a la situación de inseguridad alimentaria mundial señalada en el informe *El Estado de la seguridad de la nutrición en el mundo* publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Todas estas cuestiones ponen de manifiesto que el FIDA tiene que hacer mucho más.
 - ii) **Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD).** El MSD ha contribuido al aumento tanto del compromiso de los Estados Miembros como del alcance a los países de ingreso bajo (PBI) afectados por el sobreendeudamiento, pero ha causado algunas dificultades financieras para el FIDA. Si bien el programa de préstamos y donaciones es la esencia de las actividades del FIDA y seguirá siéndolo, el componente del MSD del programa ha sido la causa de la insostenible situación financiera del FIDA. El programa de préstamos y

¹ ODS 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

donaciones del FIDA ha crecido considerablemente desde 2009 y en los próximos años se seguirán realizando desembolsos de gran cuantía, por lo que será necesario que las contribuciones aumenten.

- iii) **Recursos humanos.** En el estudio de recursos humanos preparado por la empresa de consultoría McKinsey & Company se señalan diversos desafíos internos, entre los que se incluyen, la falta de recursos humanos suficientes para atender las necesidades actuales y futuras de la organización, y la dificultad de atraer y retener el talento adecuado. A fin de abordar estos desafíos, el FIDA necesita colaborar de manera más proactiva con otros asociados.

B. FIDA 2.0: Actualización de la estrategia mundial

Presentación del Sr. Paul Winter, Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Estrategia y Conocimientos.

- 5. Esta sesión tuvo como objeto i) promover el entendimiento y recabar opiniones y observaciones sobre el modelo FIDA 2.0; ii) convenir los principios y elementos principales de la estructura financiera, y iii) mejorar la comprensión de la Junta de la estructura financiera en que se basa el modelo FIDA 2.0.

Presentación

- 6. A pesar de los notables progresos realizados en la lucha contra la pobreza y la inseguridad alimentaria, la concentración geográfica de la pobreza sigue siendo generalizada, no solo en los países más pobres. El FIDA está respondiendo a los llamamientos para intensificar la producción e incentivar la inclusión de las cadenas de valor agrícolas mediante la labor que lleva a cabo en zonas rurales específicas para abordar las causas fundamentales de la pobreza y crear sistemas alimentarios sostenibles.
- 7. Si bien el programa de préstamos y donaciones seguirá siendo la base fundamental de su labor, el FIDA tiene la capacidad para aumentar su contribución al logro del ODS 2 movilizando y atrayendo financiación adicional, incluida la financiación para el clima. El Programa de Aceleración y el Programa de Participación del Sector Privado en la Financiación (PSFP) podrían multiplicar el impacto del FIDA mediante un enfoque programático integral y dotar a los directores del FIDA en los países de nuevas herramientas para abordar cuestiones como la adaptación al cambio climático y la creación de medios de vida sostenibles. Estos nuevos instrumentos darían además al FIDA la agilidad para adoptar medidas inmediatas mientras se diseñan y aprueban nuevos proyectos de más largo plazo. El FIDA podría colaborar con las ONG para poner en marcha las primeras medidas que luego podrían incorporar los Gobiernos en sus respectivas estrategias de más largo plazo.
- 8. El modelo operacional FIDA 2.0 se logrará al i) aprovechar la experiencia y los conocimientos; ii) avanzar de manera gradual y prudente con las reformas propuestas; iii) diseñar un conjunto de instrumentos financieros más flexibles y amplios; iv) aplicar un enfoque programático integral en los países; v) asegurar la coordinación entre las operaciones y los actores; vi) respetar la misión del FIDA, y vii) aplicar un enfoque orientado a la obtención de resultados para duplicar el impacto del FIDA antes de 2030.
- 9. Se pidió a los miembros que examinaran i) el grado de ambición propuesto para que el modelo operacional FIDA 2.0 aumente el impacto y mejore la sostenibilidad financiera del FIDA; ii) el principio de promesas de contribución sobre la base de tres ventanillas de financiación: el programa de préstamos y donaciones, el Programa de Aceleración y el PSFP, y iii) otras medidas adicionales que puedan aumentar el impacto, mejorar los resultados y evitar el desvío de la misión.

Debate

10. Los miembros agradecieron a la Dirección la presentación exhaustiva y la mejora del documento FIDA 2.0. El nuevo marco era bastante ambicioso y posiblemente dependía del aumento de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD), lo que puede representar un desafío en el actual entorno mundial de la AOD. En lo que respecta a los nuevos instrumentos, la Junta pidió a la Dirección que hiciera lo siguiente:
 - i) presentara fundamentos más sólidos que avalaran los instrumentos financieros propuestos y clarificara la ventaja de tener tres ventanillas de financiación por separado;
 - ii) proporcionara claras y sólidas hipótesis financieras con distintos posibles resultados (incluida una hipótesis en la que se considerase la disminución de la AOD) a fin de facilitar las consultas con los países y alcanzar un consenso con la Junta Ejecutiva respecto de los instrumentos propuestos;
 - iii) examinara la competitividad del FIDA en calidad de prestamista y el posible solapamiento de sus iniciativas con otras similares de otras instituciones financieras internacionales (IFI), para lo cual la obtención de una calificación crediticia proporcionaría datos cruciales sobre la solvencia crediticia del FIDA, y
 - iv) demostrara la manera en que los nuevos instrumentos impactarían en la asignación de recursos basada en los resultados.
11. Se recomendó centrar la atención en la colaboración entre los organismos con sede en Roma (OSR) en torno a temas transversales como el clima, ya que este tipo de colaboración puede aumentar las eficiencias y maximizar los recursos de los donantes. La Dirección reiteró que, antes de aceptar nuevos compromisos, era necesario dar prioridad a las iniciativas actualmente llevadas a cabo por los OSR, como el plan de acción conjunto para el Sahel. Los miembros también manifestaron preocupación por cuanto los nuevos instrumentos financieros podrían desviar los fondos procedentes de las contribuciones a los recursos básicos, que siguen siendo la base fundamental de las operaciones del FIDA.
12. Los miembros solicitaron más información sobre i) la función de la Junta Ejecutiva; ii) la manera en que los nuevos instrumentos se aplicarían en los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), y iii) la función que desempeña el programa de préstamos y donaciones en relación con estos nuevos instrumentos. La Junta pidió a la Dirección que explicara con más detalle los aspectos relativos a la gobernanza de los nuevos instrumentos. La Dirección aclaró que la gobernanza del Programa de Aceleración y el PSFP sería similar a la del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) en lo que concierne a la estructura y la función del comité asesor y por cuanto la aprobación definitiva de las propuestas posiblemente recaería en la Junta.
13. Otros temas que deberían explicarse a los países, en especial a los países para los que se aumentarían las tasas de interés de los préstamos, incluían el nivel de base de reposición propuesto, el principio de solidaridad y si el fondo del Programa de Aceleración reemplazaría al ASAP. Los miembros señalaron que el término "principio de solidaridad" debía reexaminarse para evitar la impresión de que hasta ese momento no había existido tal principio. El FIDA establecería sus tasas de interés en consonancia con las de las instituciones de financiación del desarrollo (IFD) de referencia. El objetivo era evitar que los países en riesgo cayeran en el sobreendeudamiento, y mantener la competitividad del FIDA respecto a otras IFI.
14. La Dirección señaló que las aportaciones de la Junta eran fundamentales para establecer la visión general de la contribución del FIDA a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y fundamentar un enfoque de inversión más amplio. En vista de las observaciones de la Junta respecto de la disminución de la AOD, la

aspiración del FIDA era aumentar un 3 % la AOD que recibía, en particular a través del Programa de Aceleración, para movilizar recursos provenientes de otras fuentes.

15. En lo que respecta a los compromisos anteriores y futuros con arreglo al MSD, en caso de que la AOD permaneciera invariable o disminuyera, el FIDA solo podría mantener el actual programa de préstamos y donaciones si se redujeran las asignaciones concedidas con arreglo al MSD. Para mantener el nivel actual del MSD, sería necesario someter a debate con los Estados Miembros las condiciones que rigen el MSD y los posibles cambios a dichas condiciones.
16. Si bien el Programa de Aceleración se basaría en la experiencia del ASAP, mediante un enfoque programático integral, este nuevo programa superaría el alcance del ASAP en cuanto a medio para aumentar el impacto más allá del programa de préstamos y donaciones, en particular en zonas frágiles. Los COSOP serían el punto de partida de toda financiación adicional para el clima con el fin de crear economías de escala y mejorar la calidad de las operaciones del FIDA. La creciente asociación con la División del Centro de Inversiones de la FAO puede también aportar ulteriores enseñanzas sobre la importancia de la focalización y proporcionar una oportunidad para combinar el asesoramiento técnico de la FAO con las inversiones del FIDA.
17. En este período de sesiones celebrado para dar seguimiento al retiro de la Junta no estaba previsto que se adoptaran decisiones oficiales; los debates tuvieron como fin servir de orientación a las futuras deliberaciones de la Junta.

C. FIDA 2.0: La estrategia financiera

Presentación del Sr. Alvaro Lario, Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Operaciones Financieras.

18. Esta sesión tuvo como objeto i) describir los principales elementos de la estructura financiera del FIDA; ii) comprender mejor la interrelación entre la estructura financiera y el modelo FIDA 2.0 y sus consecuencias, y iii) recabar las opiniones y observaciones de la Junta sobre la asignación de recursos, en particular los recursos básicos y los recursos obtenidos mediante préstamo.

Presentación

19. Entre los objetivos estratégicos del FIDA en materia de financiación se incluyen: i) ofrecer financiación sostenible y estable para todos los prestatarios; ii) otorgar más préstamos a los países de ingreso bajo y los países de ingreso mediano bajo (PIMB), iii) conceder solo donaciones a los "países en la categoría roja"²; iv) beneficiar a los prestatarios de todas las categorías de ingresos mediante la concesión de préstamos utilizando recursos que el FIDA obtenga en préstamo; v) mantener la asignación básica en una proporción de 90 % a los países de ingreso bajo y de ingreso mediano bajo, y de 10 % a los países de ingreso mediano alto (PIMA), y vi) adherir al principio de sostenibilidad, en virtud del cual se tiene en consideración la categoría de ingreso y el período de reembolso del préstamo para determinar el costo de los préstamos que se otorgan a cada prestatario utilizando recursos prestados.
20. A fin de optimizar la situación financiera del FIDA, es necesario establecer el nivel adecuado de endeudamiento para el Fondo. Si bien obtener recursos mediante préstamo aumentaría los fondos disponibles (y podría ayudar a aumentar la financiación una vez obtenida la calificación crediticia), la base de la financiación de las operaciones del FIDA sigue siendo las contribuciones de los Estados Miembros. El FIDA necesitará ajustar las donaciones y el MSD a fin de cumplir las obligaciones

² Países con un sobreendeudamiento elevado que, por ende, reúnen los requisitos para recibir el 100 % de los fondos mediante donación en lugar de préstamo.

contraídas con los países en la categoría roja. Se debatió el nivel de base de reposición que debe establecerse para sufragar las operaciones y otros costos y, de esta forma, asegurar la sostenibilidad financiera del FIDA.

21. La Dirección presentó datos sobre el impacto en el desarrollo de las tres hipótesis de financiación. Una financiación sostenible supone encontrar el equilibrio justo entre el nivel de concesionalidad, donaciones, deuda, reposición, y un programa de préstamos y donaciones sostenible. El aumento de la proporción donación-préstamo podría provocar la disminución del futuro programa de préstamos y donaciones. La Dirección y la Junta están examinando distintas opciones para encontrar una solución para el MSD, incluido un mecanismo de prefinanciación que cubra los desembolsos actuales de las financiaciones aprobadas previamente con arreglo al MSD.
22. Se solicitó el acuerdo de la Junta sobre i) la vinculación entre la disponibilidad de donaciones y el volumen de la reposición; ii) el coeficiente de endeudamiento recomendado para optimizar el uso de los recursos básicos mediante deuda (35 %, 50 % o 75 %); iii) el principio de solidaridad para establecer el costo de los recursos obtenidos en préstamo, y iv) un nuevo mecanismo de asignación basado en la demanda y el riesgo crediticio en virtud del cual el 60 % de las asignaciones se destinarían a los países de ingreso bajo y los países de ingreso mediano bajo y el 40 %, a los países de ingreso mediano alto.

Debate

23. Los miembros coincidieron en que lo más apremiante era resolver la cuestión del MSD y solicitaron más información sobre la manera en que los nuevos instrumentos financieros abordarían ese problema. Habida cuenta de que la nueva estrategia financiera se basaba en aumentar los recursos de reposición, los Estados Miembros recomendaron un enfoque gradual para instaurar esos cambios y pidieron que se presentaran distintas hipótesis, incluidas unas que consideraran la disminución de la AOD. También se formularon preguntas sobre los riesgos asociados a la diversificación de la base de recursos del FIDA y la posibilidad de que el Fondo se alejara de su mandato principal. Algunos miembros señalaron que era necesario que el FIDA siguiera centrando el 100 % de sus recursos básicos en los países más pobres y que a los países de ingreso mediano (PIM) se les ofreciera productos diversificados financieros y de otra índole.
24. El proceso previsto para obtener una calificación crediticia ayudaría a determinar el costo de los recursos que el FIDA pudiera conseguir mediante préstamo, lo que, a su vez, permitiría al FIDA acceder a préstamos soberanos en condiciones más favorables.
25. En la sesión de la tarde, los miembros y el personal directivo superior formaron grupos para debatir la futura estrategia financiera del FIDA y se centraron en los temas siguientes: i) el nivel aceptable del MSD; ii) el nivel de endeudamiento previsto; iii) el principio de solidaridad, y iv) la proporción del 60:40 entre los países de ingreso bajo/países de ingreso mediano bajo con respecto a los países de ingreso mediano alto. Una vez finalizado el debate, el relator de cada grupo presentó un resumen del debate y las conclusiones.
26. Los grupos coincidieron en que:
 - i) El MSD debía ser sostenible para asegurar la sostenibilidad futura del FIDA. Un grupo recomendó que se organizara una sesión exhaustiva sobre el MSD para continuar con el debate. Los miembros también solicitaron que se presentaran hipótesis para distintos niveles de reposición (que tuvieran en cuenta aumentos de salarios, contribuciones mínimas y coeficientes de endeudamiento) y para distintas proporciones de distribución de las asignaciones, junto con las consecuencias para la FIDA 11 y las reposiciones posteriores.

- ii) Podría ser difícil aplicar el principio de solidaridad para los países que se prevé tendrían que pagar más por la financiación del FIDA. Algunos miembros preguntaron si había suficiente demanda para lograr una proporción del 60:40 en la asignación de los recursos del FIDA.
 - iii) Se solicitó que se mejorara la comunicación sobre el principio de solidaridad.
27. La Dirección estaba procediendo con cautela en la determinación de la estrategia de apalancamiento: las estimaciones actuales incluían una reserva suficiente para no superar el 50 % incluso tras la FIDA15. Se estaba llevando a cabo un análisis sobre la proporción de 60:40 y las cuestiones conexas; las conclusiones de dicho análisis se compartirían lo antes posible. La demanda de préstamos de los países de ingreso mediano se consideraba positiva, los países ya estaban recibiendo préstamos de otras IFD con esas mismas condiciones.

D. FIDA 2.0: Programa de Aceleración hacia la Seguridad Alimentaria

Presentación del Sr. Donal Brown, Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Administración de Programas.

Presentación

28. El Programa de Aceleración propuesto tiene como fin impulsar el avance hacia la erradicación de la inseguridad alimentaria grave y crónica de la población rural y generar impactos y resultados mensurables. Dicho programa complementará y fortalecerá el programa de préstamos y donaciones al dar prioridad a las comunidades centrándose al mismo tiempo en el país y en la financiación para el clima con una ejecución ágil y flexible. El programa se basa en las enseñanzas extraídas del ASAP, como en la necesidad de mejorar la supervisión y la evaluación.
29. Gracias a su presencia en los países, su experiencia en las zonas rurales y la creación de asociaciones, el FIDA tiene varias ventajas comparativas. El Programa de Aceleración ha sido diseñado para corregir los retrasos en la ejecución debido a la falta de capacidad gubernamental y, como consecuencia, la lentitud de los desembolsos, recurriendo a otras entidades para atender aquellas esferas en las que los Gobiernos carecen de capacidad. Con este programa podrían ampliarse iniciativas centradas en el clima, como la iniciativa para la gestión de cuencas en Malí y la iniciativa para la incorporación de tecnologías climáticamente inteligentes en Mozambique, así como otras iniciativas de otros países. También podría ampliarse la labor que el FIDA lleva a cabo con organizaciones de agricultores y con pueblos indígenas, y permitir que el FIDA reiniciase su labor en países en situaciones de fragilidad a través de las ONG establecidas.
30. Se pidió a la Junta que reflexionara sobre i) la necesidad de contar con un fondo específico y modalidades de ejecución concretas para lograr acelerar el impacto en la lucha contra la inseguridad alimentaria crónica; ii) la necesidad de centrarse en el cambio climático; iii) el nivel de ambición del Programa de Aceleración; iv) su nivel de atención; v) los criterios de admisibilidad de los países, y vi) el modelo de gobernanza propuesto.

Debate

31. Los grupos de debate coincidieron en que era necesario prestar especial atención al cambio climático y algunos miembros señalaron la importancia de las cuestiones conexas, como la nutrición y la biodiversidad. Los grupos también destacaron las siguientes cuestiones:
- i) el riesgo de iniciar una nueva ventanilla de financiación, en particular el riesgo de desviar los fondos procedentes de los recursos básicos del FIDA;
 - ii) la capacidad del FIDA para gestionar el programa;

- iii) el posible solapamiento del Programa de Aceleración con el ASAP y con otras iniciativas similares de otras organizaciones, y
 - iv) el riesgo de que los donantes prefirieran dar apoyo a las ONG directamente.
32. Se solicitó más información sobre las repercusiones en materia de recursos humanos y financieros del Programa de Aceleración, incluido el seguimiento y la evaluación. Sería útil que la Junta recibiera las hipótesis de las distintas estimaciones de financiación.
 33. Los grupos convinieron en que era difícil definir el nivel de ambición del Programa de Aceleración sin saber el nivel de apoyo que proporcionarían los donantes. Habida cuenta de esa incertidumbre, recomendaron que el programa inicialmente se centrara en un número limitado de países con ingreso bajo y un nivel considerable de inseguridad alimentaria, y se incluyeran otros países a medida que se dispusiera de más recursos. Además, solicitaron que se aclarara por qué trabajar con ONG optimizaría el uso de los recursos y la puntualidad en la ejecución, en particular en relación con los datos validados de programas con enfoques similares.
 34. Los grupos estuvieron de acuerdo en principio con aplicar un modelo de gobernanza basado en los logros conseguidos y las experiencias adquiridas. Solicitaron que se proporcionara más información concreta sobre la función del comité asesor, la participación de los actores no estatales y sobre si el modelo de gobernanza requeriría un cambio en los documentos de gobernanza del FIDA.
 35. La Dirección reconoció que la Junta necesitaba más información detallada, en particular sobre la gobernanza del Programa de Aceleración. El FIDA ya tenía suficiente experiencia con los mecanismos de gobernanza del ASAP y de otros fondos y proporcionaría más información detallada sobre la estructura de gobernanza de ese nuevo programa.

III. Segundo día

El moderador inauguró la sesión proporcionando un resumen de los temas que se debatieron el día anterior, y se centró en la vulnerabilidad financiera del FIDA en el contexto de un MSD insostenible y en la función cambiante del FIDA en la estructura financiera mundial para el desarrollo rural. Los miembros reiteraron la necesidad de que el FIDA mantuviese su mandato y misión con el fin de procurar la sostenibilidad financiera a largo plazo y una sólida coordinación con otros asociados para el desarrollo en la implementación del modelo operacional FIDA 2.0.

E. FIDA 2.0: Programa de Participación del Sector Privado en la Financiación

Presentación de la Sra. Thouraya Triki, Directora de la División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones.

36. Esta sesión tuvo como objeto i) conseguir consenso para crear el PSFP; ii) comprender mejor la forma en que este nuevo programa complementaría el programa de préstamos y donaciones y aumentaría el impacto del FIDA, y iii) obtener orientación sobre la posible aplicación futura del programa.

Presentación

37. La agricultura es la fuente principal de empleo e ingreso de muchos países en desarrollo y es fundamental para alcanzar la seguridad alimentaria. Si bien la agricultura tiene un gran potencial de crecimiento en comparación con otros sectores, sigue teniendo un gran déficit de financiación, ya que las inversiones han sido muy limitadas y no se dirigen suficientemente a los pequeños productores rurales. El FIDA podría movilizar más recursos procedentes del sector privado para impulsar el desarrollo agrícola y el empleo de los jóvenes del medio rural mediante la puesta en marcha de este nuevo programa.

38. La presencia del FIDA en las zonas rurales de los países de ingreso bajo y los países de ingreso mediano bajo reduce el costo operacional, en comparación con el de otras organizaciones que no están presentes en zonas remotas. Otra ventaja del FIDA son sus asociaciones con los Gobiernos en el sector agrícola, lo que disminuye el riesgo para el sector privado.

Debate

39. Los grupos debatieron i) el grado de ambición adecuado del PSFP; ii) si debería permitirse que los actores no estatales proporcionaran fondos, y iii) el uso del modelo de gobernanza del ASAP.
40. Si bien los grupos coincidieron en que el PSFP podría diversificar y catalizar las contribuciones hacia la promoción del empleo de las mujeres y los jóvenes, algunos miembros plantearon interrogantes sobre la capacidad del FIDA para ejecutar y gestionar el programa y los incentivos para atraer al FIDA inversiones del sector privado. Los grupos de debate recomendaron que se precisaran los fundamentos que justifican la creación de este programa, en particular los tipos de inversiones y la demanda.
41. Se recomendó que en el corto plazo el PSFP se iniciara en pequeña escala y se ampliara a medida que se adquiriese más experiencia. Los Miembros destacaron la necesidad de evitar el desvío del mandato; asegurar que la atención se centre en los jóvenes y las cuestiones de género de los países más necesitados; aprovechar la experiencia de otras IFI, como el Banco Africano de Desarrollo, y crear sinergias con instituciones homólogas.
42. En lo que respecta a la gobernanza, los miembros subrayaron la necesidad de i) garantizar la diligencia debida; ii) evitar los conflictos de interés; iii) proporcionar orientaciones claras sobre la manera en que se asignarán los fondos, y iv) diseñar procesos ágiles y rápidos que integren las enseñanzas extraídas del ASAP. Los miembros cuestionaron las funciones de los actores no estatales en el comité asesor propuesto y manifestaron su preocupación sobre la proporción de los gastos administrativos respecto del impacto en el desarrollo. Solicitaron más información sobre la relación entre el comité asesor y la Junta, la función de la Junta en el proceso de aprobación de proyectos en el marco del PSFP y la manera en que se establecería el vínculo entre los pequeños productores rurales y el sector privado.
43. Los miembros también preguntaron sobre el nivel de inversión que el FIDA debería comprometer y si dichos fondos procederían de la financiación en forma de donación existente. Se destacó la necesidad de ajustar el PSFP a las reposiciones a fin de evitar el efecto de sustitución, es decir, que las contribuciones a los recursos básicos de los donantes se redireccionen a otras opciones de contribución, y de asegurar el firme compromiso de los Estados Miembros. El FIDA necesitaría un enfoque estratégico y la creación de capacidad específica para articular el valor añadido y evitar tener que competir con otras IFI e IFD.
44. La Dirección aclaró que el PSFP podría proporcionar donaciones y préstamos que generen un impacto sostenible; en el corto plazo, su etapa piloto estaría respaldada por la financiación en forma de donación existente.
45. El modelo de gobernanza sería similar al del Servicio de Financiamiento para el Sector Privado de la Asociación Internacional de Fomento. Si bien la supervisión general estaría a cargo de un comité asesor, la responsabilidad de seleccionar, aprobar y dar seguimiento al programa recaería en la Dirección y la Junta.
46. El Presidente respondió a las preguntas sobre el riesgo de sustitución relacionado con ambos programas presentados. La Dirección procurará lograr un equilibrio óptimo entre la flexibilidad y un porcentaje garantizado de contribución básica, antes de que los Estados Miembros pudieran realizar contribuciones a estas ventanillas.

F. Estudio de recursos humanos

Presentación de McKinsey & Company sobre el estudio de recursos humanos.

Presentación

47. El estudio de recursos humanos se llevó a cabo en vista de la evolución del alcance de la labor del FIDA, su estrategia y contexto operacional. El objetivo de este estudio era comprender mejor las necesidades de capital humano, el potencial del personal ya contratado y la necesidad de emplear determinados elementos clave para abordar dichas necesidades emergentes. Entre las esferas prioritarias se incluyeron una propuesta de valor al empleado centrada en la mejora del paquete de remuneración para que el FIDA siga siendo un empleador atractivo; la gestión del desempeño, y la tecnología necesaria para materializar la evolución del FIDA.
48. En lo que respecta a la capacidad (es decir, el número de puestos equivalentes a tiempo completo), en el estudio se detectaron carencias en las aptitudes en materia de comunicación, mentalidad estratégica, capacidad analítica, diálogo sobre políticas y liderazgo. Las futuras necesidades de capacidad incluyen aptitudes tales como el dominio del entorno digital, el pensamiento sistémico y la gestión de las partes interesadas. Si bien el FIDA ha registrado un mejor desempeño que la mayor parte de los organismos de las Naciones Unidas, cabe señalar que puede seguir realizando mejoras en los grupos de administración y finanzas institucionales en comparación con otras IFI de referencia, organizaciones de las Naciones Unidas y organizaciones del sector público y privado comparables.
49. Los cambios que se llevaron a cabo en las funciones programáticas han redundado en ganancias en eficiencia. Las hipótesis que figuran en el estudio de recursos humanos se elaboraron teniendo en cuenta un programa de préstamos y donaciones de mayor magnitud y una mayor automatización del trabajo. En el estudio se prevé un incremento neto de la eficiencia hasta 2024 mediante el aumento de las funciones programáticas y la disminución de las funciones administrativas. Hasta 2030, dicho aumento de la eficiencia estará principalmente impulsado por la automatización.
50. En lo que respecta a la remuneración, en el estudio se concluyó que el FIDA era un empleado menos atractivo para los posibles candidatos que las IFI de referencia debido a que los salarios de la categoría profesional del FIDA eran inferiores. Además, se concluyó que se podría aprovechar mejor el uso de bonificaciones para atraer y retener al personal. Para corregir esta situación, el FIDA podría
 - i) mantener el paquete de remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI); ii) permanecer en la CAPI, pero con una mayor flexibilidad en la utilización de bonificaciones de contratación y desempeño, o iii) abandonar la CAPI, convertirse en una IFI independiente y posiblemente cambiar el fondo de pensiones.
51. Se solicitó la orientación de la Junta sobre la opción de remuneración más viable, el costo de los distintos paquetes de bonificaciones y las tecnologías de recursos humanos más rentables en el contexto del proceso de transformación más amplio del FIDA.

G. Respuesta de la Dirección al estudio de recursos humanos y el camino que se propone seguir

Presentación del Sr. Guoqi Wu, Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Servicios Institucionales.

52. El propósito de la presentación era i) facilitar el entendimiento de la Junta por lo que respecta al estudio de recursos humanos y las repercusiones conexas del modelo operacional FIDA 2.0 en el presupuesto, y ii) obtener orientación sobre el camino a seguir para la planificación estratégica de la fuerza de trabajo y la gestión del cambio de los recursos humanos.

Presentación

53. Las propuestas de la Dirección incluyen i) poner en práctica los resultados generales del estudio; ii) perfeccionar el análisis de manera continua; iii) diseñar un plan global de ejecución de dos años para presentarlo a la Junta, iv) permanecer en el sistema de la CAPI e introducir un sistema de bonificaciones; v) solicitar orientaciones sobre la mejor manera para abordar los casos de rendimiento insatisfactorio y la gestión de las consecuencias; vi) combinar la mejora de los recursos humanos y las oportunidades informáticas con el examen de los procesos operacionales del FIDA dirigido a lograr eficiencias, y vii) establecer un comité de gestión del cambio compuesto por miembros de la Junta y el personal directivo superior dirigido a ejecutar este plan de dos años.

H. Estudio de recursos humanos: repercusiones presupuestarias

Presentación del Sr. Saheed Adegbite, Director de la Oficina de Estrategia Presupuestaria.

Presentación

54. En esta presentación se destacaron las repercusiones del plan de ejecución de dos años para el presupuesto del FIDA. Se señaló que era necesario realizar una inversión inicial para que el Fondo esté preparado para la FIDA12. McKinsey & Company estimó que el FIDA necesitaba un presupuesto de USD 17 millones durante un período de dos años. La Dirección solicitó la aprobación de la Junta respecto del plazo y la distribución de esa inversión.

Debate

55. Los grupos debatieron las consecuencias financieras y coincidieron que sería difícil determinar las necesidades de inversión futuras antes de que se adoptaran decisiones respecto del modelo operacional FIDA 2.0. Si bien los miembros opinaron que el informe era útil para justificar las inversiones en recursos humanos, la Dirección es en definitiva la responsable de la ejecución. Los miembros también preguntaron si sería posible lograr más eficiencias compartiendo la sede física con otras instituciones, o bien, servicios administrativos.
56. Aunque, en principio, los grupos estuvieron de acuerdo con el plan de dos años, algunos propusieron distintas hojas de ruta para abordar las cuestiones apremiantes (por ejemplo, los cambios de gestión) y las necesidades a más largo plazo (inversiones de capital).
57. Los miembros coincidieron que no era oportuno retirarse del sistema de la CAPI. Destacando la necesidad de que el proceso de contratación sea justo y transparente, los miembros recomendaron que se analizara más detalladamente las necesidades de personal y se fomentara la plena participación en la planificación de la sucesión del personal.
58. Para justificar el aumento de recursos, la Junta pidió que se especificaran claramente los problemas concretos del proceso de contratación, en particular que se incluyeran datos sobre las ofertas de empleo rechazadas y la rotación de personal. De forma paralela, el FIDA podría aumentar la capacitación que se ofrece internamente a fin de garantizar que el personal actual pueda adaptarse a las aptitudes y competencias que se requerirían en el futuro. Los miembros alentaron las inversiones tecnológicas en recursos humanos y solicitaron más información sobre las consecuencias financieras. Algunos pidieron más información sobre el equilibrio de género entre el personal, en particular en los puestos directivos. Otros miembros señalaron que el estudio no proporcionaba información esencial sobre diversidad e inclusión.
59. En relación con las cuestiones de género y la diversidad, el Vicepresidente Adjunto encargado del Departamento de Servicios Institucionales explicó que el 56 % del personal eran mujeres, pero que en puestos de la categoría P-5 y categorías

superiores esa cifra disminuía a un 32 % (frente al nivel objetivo de 35 %). Desde una perspectiva geográfica, el FIDA es una organización muy diversa, su plantilla está formada por 100 nacionalidades.

60. En el contexto de la reforma de las Naciones Unidas, se estableció la meta de que el 50 % de las oficinas en los países debían compartir sus locales con otras organizaciones. El FIDA estaba en consonancia con esa meta, y seguiría trabajando para compartir personal con otras organizaciones de las Naciones Unidas. Si bien la Dirección se encargaría de la aplicación de esos cambios, varias repercusiones en las políticas necesitaban de la intervención de la Junta.
61. En lo que respecta a la estimación de costos, el plan de dos años se ajustaría a los resultados del examen del proceso operacional y otros procesos. Este plan incluiría la financiación de la gestión de los riesgos y otros apoyos necesarios.
62. El Presidente del FIDA agradeció a la Junta por las valiosas observaciones recibidas y señaló que el estudio de recursos humanos se había compartido para promover la transparencia y debido a las consecuencias presupuestarias. Los datos del análisis de McKinsey & Company se utilizarían para impulsar decisiones aplicables y la Dirección crearía opciones para establecer el plan de dos años.

I. El camino a seguir

Debate

63. En general todos coincidieron en que resolver la cuestión del MSD sería indispensable para reformar el modelo operacional del FIDA. Si bien el modelo operacional FIDA 2.0 representaba un importante avance, hubo dudas sobre la financiación y la capacidad de los Estados Miembros de aumentar las contribuciones a la reposición. La Junta puso de relieve la necesidad de diseñar un plan claro que fomente la cooperación con los Gobiernos, incluidos los países de ingreso mediano, sin dejar de dar prioridad a los países de ingreso bajo.
64. Los Miembros pidieron aclaraciones sobre los derechos de voto y otras cuestiones de gobernanza relacionadas con los nuevos instrumentos financieros.
65. También se solicitaron explicaciones sobre el principio de solidaridad: los países de ingreso mediano alto contribuyeron a la sostenibilidad del FIDA con reembolsos, y algunos miembros consideraron que había una contradicción entre proporcionar más prestamos en condiciones favorables y asegurar la futura sostenibilidad financiera. Se solicitó más información sobre la manera en que otras IFI se adhieren a ese principio. Se señaló además que era necesario analizar el modo en que el FIDA podría atender mejor las necesidades de esos países, en particular mediante servicios de asesoramiento y otras asociaciones.
66. Si bien los Estados Miembros deberían seguir proporcionando contribuciones a los recursos básicos, la Junta reconoció que era preciso abordar de una manera ágil las cuestiones inmediatas, como el cambio climático. También se observó que el Programa de Aceleración y el PSFP representaban un avance en la dirección correcta. Se recomendó que el modelo operacional del FIDA volviera a centrarse en los jóvenes y la creación de empresas, y los miembros instaron que se aplicara un enfoque gradual que reconociera los riesgos y las cuestiones apremiantes. Los miembros además recomendaron que se hiciera mayor hincapié en la Cooperación Sur-Sur y y la Cooperación triangular, así como en el empoderamiento de la mujer y la igualdad de género.
67. La Junta felicitó al FIDA por su ardua labor y señaló que el desafío era mantener la motivación del personal. Se recomendó que se aplicara un enfoque gradual en las inversiones en recursos humanos que priorice las cuestiones urgentes y sea adecuado a su objetivo, y que la Dirección realizase esfuerzos por lograr ganancias

en eficiencia. Los miembros señalaron que la participación propuesta del Comité de Auditoría o la Junta Ejecutiva en el comité de gestión del cambio podría aumentar su ya pesada carga de trabajo.

68. A fin de presentar fundamentos convincentes a todos los Estados Miembros, se pidió a la Dirección que i) profundizara en los motivos que justifican la adopción del modelo operacional FIDA 2.0; ii) definiera con más detalle la ventaja comparativa del FIDA, iii) proporcionara más información sobre la manera en que las dos nuevas ventanillas de financiación crearían sinergias con el programa de préstamos y donaciones, e iv) hiciera hincapié en la manera en que el FIDA aumentaría las contribuciones a los ODS. La creación de una estrategia de comunicación específica de cara a la FIDA12 —que incluyera documentación clara y concisa, sobre, entre otras cosas, la labor del FIDA en temas transversales, como el clima— facilitaría la toma de decisiones por parte de los países.
69. Algunos miembros instaron al FIDA a seguir dando prioridad a los más pobre entre los pobres de las zonas rurales remotas, a la vez que presta asistencia a países de ingreso mediano manteniendo la proporción de la ayuda en 90:10. Solicitaron que se presentaran diversas hipótesis que incluyeran distintos niveles de reposición, tasas de préstamo y otros datos relacionados con los riesgos. Pidieron también que la Dirección proporcionara a los representantes de los Estados Miembros bastante tiempo para debatir los documentos del FIDA con sus respectivos países antes del período de sesiones de la Junta.

J. Próximas etapas

70. Tras las deliberaciones, la Dirección tomará las medidas siguientes:
- preparará un proyecto de inversión más claro y una estrategia de comunicación para el FIDA 2.0;
 - establecerá un nivel de reposición sostenible para el MSD;
 - proporcionará a los Estados Miembros una serie de hipótesis distintas;
 - redefinirá la propuesta de valor del FIDA a los países de ingreso mediano (y los países de ingreso mediano alto) y afianzará la capacidad de respuesta a las necesidades de todos los Estados Miembros;
 - fortalecerá la atención en el clima del Programa de Aceleración y su atractivo para la financiación para el clima (y posiblemente otras cuestiones como la nutrición, el género y los jóvenes) y centrará la atención del PSFP en el empleo juvenil (y en las pymes del medio rural y las cuestiones de género), y
 - ajustará la estructura de gobernanza, la administración y la gestión de los riesgos de los nuevos instrumentos de financiación.
71. En lo que respecta a los recursos humanos, el siguiente paso es debatir el presupuesto; resulta esencial separar recursos ahora para diseñar un plan de acción a inicios de 2020.
72. La Dirección analizará las observaciones recibidas y proporcionará información a la Junta. El Presidente agradeció a los Estados Miembros por su participación en este dinámico período de sesiones celebrado para dar seguimiento al retiro.

Follow-up session to the fifth Executive Board retreat: A conversation on the road to IFAD 2.0

24–25 October 2019

Purpose: To bring together the Executive Board and Senior Management to discuss the strategic direction of the Fund following the Board retreat in May. The session will:

- Provide an opportunity to reflect on the vision and road map for IFAD: IFAD 2.0: The Way Forward (updated draft)
- Create a space for informal dialogue and exchange
- Continue to build trust across the Lists and cultivate a productive working relationship among Board representatives, Senior Management, and the Independent Office of Evaluation of IFAD

Provisional programme

Day 1

Thursday, 24 October 2019

09.30-10.00	Welcome coffee
10.00-10.15	<p>The Future of IFAD – Setting the stage</p> <p>Introduction by the President</p>
10.15-12.00	<p>IFAD 2.0: Updated Global Strategy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentation by the Associate Vice-President, Strategy and Knowledge Department <p>Session objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitate understanding and solicit feedback on IFAD 2.0 • Agree the main principles and elements of the overall IFAD 2.0 programmatic approach (expanded programme of loans and grants, Private Sector Financing Programme and Food Security Accelerator Programme) • Strengthen understanding of the underlying financial architecture of IFAD 2.0 <p>Guiding questions</p> <ul style="list-style-type: none"> • What is members' feedback on the proposed IFAD 2.0 level of ambition to leverage increased impact and address IFAD's financial underpinnings? • What are members' reflections on the principle of replenishment pledges based on three windows: core, Private Sector Financing Programme and Food Security Accelerator Programme? • Are there additional actions/measures that may augment impact, improve performance and avoid mission drift?
12.00-13.00	<p>IFAD 2.0: Financial Strategy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentation by the Associate Vice-President, Financial Operations Department <p>Session objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agree on main principles and elements of the financial architecture • Facilitate understanding of the linkages and implications of the financial architecture and IFAD 2.0

- Seek feedback on principles of the allocation of resources, including core and borrowed resources

Guiding questions

- Do members agree in principle with the concept of a minimum replenishment level to link the availability of funding and a level of Debt Sustainability Framework and general grants?
- What target level of debt/equity would members suggest in order to optimize the use of core resources with debt: 35 per cent, 50 per cent or 75 per cent?
- Do members support a solidarity principle for borrowed resources whereby low-income countries (LICs) and lower-middle-income countries (LMICs) countries have a lower pricing cost than upper-middle-income countries (UMICs)?
- Do members agree in principle with establishing a new allocation mechanism for borrowed resources based on demand principles and credit risk-based measures that would also allocate additional borrowing in a 60:40 split between LICs/LMICs and UMICs, while the core resources are split at 90:10?

13.00-14.00

Luncheon

14.00-15.00

IFAD 2.0: Financial Strategy (continued)

15.00-16.00

IFAD 2.0: Food Security Accelerator Programme

- Presentation by the Associate Vice-President, Programme Management Department

Session objectives

- Agree in principle on the Food Security Accelerator Programme
- Elicit inputs on the targeting and eligibility of the Food Security Accelerator Programme
- Showcase the strategic importance of climate change adaptation as the anchor of the Food Security Accelerator Programme

Guiding questions

- Do members agree with the need for a specific fund and implementation modalities to achieve rapid impact on chronic food insecurity?
- Do members agree on the need to focus on climate change, particularly extreme weather conditions, adaptation for rural communities and building resilience as the backbone of the Food Security Accelerator Programme?
- What should be the level of ambition?
- How focused should the menu of potential interventions and implementation modalities be for the Food Security Accelerator Programme?
- For IFAD to make a sizeable impact, how many countries should potentially benefit from the FSAP and on what basis would they be eligible?
- Governance: do members agree to use the Adaptation for Smallholder Agriculture Programme (ASAP) model?

16.00-16.30

Coffee break

16.30-17.30

IFAD 2.0: Food Security Accelerator Programme (continued)

Day 2

Friday, 25 October 2019

09.00-09.30	Welcome coffee
09.30-11.00	<p>IFAD 2.0: Private Sector Financing Programme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentation by the Director, Sustainable Production, Markets and Institutions Division <p>Session objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seek agreement in principle on the creation of a Private Sector Financing Programme • Facilitate understanding of how the Private Sector Financing Programme functions, complements and leverages the programme of loans and grants, and enhances IFAD's impact • Seek guidance as to the potential future application of the Private Sector Financing Programme <p>Guiding questions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Do members agree in principle with the proposed Private Sector Financing Programme? • What should be the level of ambition? • Do members agree that the Private Sector Financing Programme should have a specific focus on employment of rural youth and women? • Should voting rights be granted for resources provided by Member States to the programme? • Should non-state actors be allowed to provide funds? • In terms of governance, do members agree to use the ASAP model?
11.00-11.30	Coffee break
11.30-13.00	<p>HR Study</p> <p>Presentation by the Associate Vice-President, Corporate Services Department</p> <p>Session objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitate understanding of the primary human resources (HR) and related budgetary implications of IFAD 2.0 • Seek guidance and agree on the way forward for strategic workforce planning and HR change management within the context of IFAD 2.0 <p>Guiding questions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Do members agree on the way forward proposed by Management? • Specifically, do members agree with: <ul style="list-style-type: none"> - The principle of a three-year action plan? - The principle of IFAD remaining within the International Civil Service Commission while allowing itself flexibility in terms of recruitment / retention / performance? • Do members agree with the principle of reducing the gap with international financial institutions for all categories of staff where such a gap exists? • Do members agree with the principle of linking HR capacity and capability to IT innovation and continued business process review?
13.00-14.00	Luncheon
14.00-15.30	HR study (continued)
15.30-16.00	Coffee break
16.00-17.30	<p>The Way Forward</p> <p>General debate</p>

Moderator: Ron Hartman, Director, Global Engagement, Partnership and Resource Mobilization Division

Business casual attire suggested