

Signatura: EB 2011/102/R.33
Tema: 18
Fecha: 1 abril 2011
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

Informe anual sobre las actividades de gestión del riesgo institucional en el FIDA

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Yukiko Omura
Vicepresidenta
Tel.: (+39) 06 5459 2518
Correo electrónico: y.omura@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre McGrenra
Oficial encargada de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 102º período de sesiones
Roma, 10 a 12 de mayo de 2011

Para información

Informe anual sobre las actividades de gestión del riesgo institucional en el FIDA

I. Introducción

1. De conformidad con la Política del FIDA sobre gestión del riesgo institucional (documento EB 2008/94/R.4, examinado por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva en septiembre de 2008), la finalidad del presente informe es ofrecer todos los años a los órganos rectores del FIDA un panorama general de las actividades realizadas por el FIDA en esa esfera y brindar información actualizada sobre los riesgos institucionales con que se enfrenta el Fondo. Este es el tercero de esos informes y abarca los avances hechos en 2010 y el primer trimestre de 2011.

II. Antecedentes

2. La aplicación de la gestión del riesgo institucional tiene por objeto garantizar que los riesgos que podrían impedir al FIDA la posibilidad de llevar a término su misión y alcanzar los objetivos fijados se administren mejor y se atenúen, en lo posible, con más anticipación. Además, esta práctica contribuye a que los procesos fiduciarios y de gestión del FIDA se ajusten a las mejores prácticas.
3. Durante la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA, la dirección del Fondo se comprometió a incorporar la gestión del riesgo institucional, paulatinamente y de modo estructurado, a los procesos de adopción de decisiones sin crear nuevos puestos ni dependencias orgánicas autónomas. Posteriormente, durante la Consulta sobre la Octava Reposición, se reafirmó la necesidad de potenciar el programa relativo a la gestión del riesgo institucional.
4. Durante el período de la Séptima Reposición (2007-2009) se pusieron en práctica numerosos elementos esenciales relacionados con la gestión del riesgo y el control interno —como la planificación estratégica basada en los resultados y en la información sobre el riesgo, y la gestión de inversiones (prestando especial atención a los riesgos de mercado, cambiarios y crediticios)—. En 2008 se creó un comité de gestión del riesgo institucional, presidido por el Vicepresidente, para que sirviera de catalizador de las actividades de incorporación de esos aspectos en el FIDA, introdujera al respecto un planteamiento más oficial y sistemático y examinara periódicamente los procesos y productos conexos. El Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva oficializaron y examinaron la política del FIDA de gestión del riesgo institucional en septiembre de 2008. En 2009 se hizo público un marco para la gestión del riesgo institucional basado en las normas en materia de riesgos y control establecidas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) y se ultimó un perfil del riesgo institucional en el que se indicaban los riesgos principales con que se enfrentaba el FIDA.
5. En 2010, la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas realizó un examen de las políticas y experiencias relacionadas con la gestión del riesgo institucional en varios organismos del sistema con el fin de determinar las mejores prácticas y extraer enseñanzas. El equipo encargado del estudio visitó el FIDA en enero de 2010 y en su informe sobre un marco de referencia basado en el examen de la gestión del riesgo institucional en el sistema de las Naciones Unidas definió al Fondo como una institución “pionera emergente” en la esfera de la gestión del riesgo institucional. En ese documento se hacen varias referencias a las prácticas del FIDA y en particular a su modelo de gestión del riesgo institucional.

III. Actividades realizadas en el ámbito de la gestión del riesgo institucional

6. Habida cuenta de que a finales de 2009 ya se habían implementado muchos de los elementos constitutivos de la gestión del riesgo institucional, en 2010 se hizo mayor hincapié en ponerlos en práctica para gestionar concretamente y de forma sistemática los riesgos principales con que se enfrenta el FIDA. Además, se asignó gran prioridad a la finalización de un marco institucional de rendición de cuentas y a la aplicación de una política de divulgación de información financiera —dos de las entregas de la Octava Reposición— y, para garantizar su puesta en práctica efectiva, se creó una oficina de ética que comenzó a funcionar en febrero de 2011. Por otra parte se hicieron grandes progresos en la institución de una declaración de la dirección y una certificación de auditoría externa independiente en relación con el estado de los controles internos sobre la elaboración de información financiera, así como en el perfeccionamiento del marco del FIDA sobre continuidad de las operaciones.

Gestión de los riesgos institucionales en el FIDA

7. Para gestionar los riesgos institucionales en el FIDA la base principal es el perfil del riesgo institucional —máximo instrumento de gestión del FIDA en esa esfera—; en particular, el perfil sirvió para definir a los responsables de seguir cada riesgo y formular las estrategias de atenuación, y para que el Comité de Gestión del Riesgo Institucional y la dirección examinaran regularmente la situación en que se hallaban los riesgos a lo largo del año e informaran al respecto. En el anexo se da cuenta de las medidas tomadas para atenuar los riesgos institucionales indicados en la evaluación realizada en 2009, junto con breves observaciones sobre cada riesgo en las que la dirección da su opinión sobre la eficacia de las medidas adoptadas y los cambios percibidos en la importancia del riesgo correspondiente, cambios que son reflejo de su carácter dinámico y del modo en que van evolucionando a medida que las medidas de atenuación puestas en práctica surten efecto y aparecen con el tiempo nuevas circunstancias y problemas. El examen y la gestión de los riesgos incluidos en el perfil del riesgo institucional se complementaron con evaluaciones periódicas de los riesgos emergentes realizadas por la dirección en el contexto de las conversaciones trimestrales sobre el desempeño. Para poner al día de forma unificada el perfil del riesgo institucional del FIDA, se están haciendo los preparativos para realizar en 2011 un examen oficial de los riesgos institucionales del FIDA con el fin de reevaluar los riesgos actuales y determinar/estimar todo nuevo riesgo emergente.
8. Como puede verse en el resumen que figura en el anexo, en 2010 se realizó una importante labor de gestión de todos los riesgos institucionales. La dirección considera que, de los cinco riesgos principales, cuatro —esto es, los relacionados con la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, la elaboración del nuevo reglamento del personal, la iniciativa de presencia en los países y la supervisión directa— se están abordando de forma adecuada con las medidas que actualmente están en curso. Si bien en 2010 se pusieron en práctica varias medidas de gestión de los riesgos relacionados con la eficiencia institucional, la dirección reconoce que a medio plazo habrá que desplegar más esfuerzos en ese ámbito. Este aspecto se puso de relieve en el informe "Situación del FIDA a mitad de período de la Octava Reposición" (REPL.IX/1/R.2), que se presentó en el primer período de sesiones de la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA, el 21 de febrero de 2011, y en el que se afirma lo siguiente: "...el objetivo a medio plazo consiste no solo en elevar la eficiencia administrativa, lo que es un esfuerzo constante, sino en controlar los costos administrativos". Para ello, según se convino en la sesión de febrero de 2011, la "eficiencia organizativa y operativa" será uno de los temas que se debatirán en el tercer período de sesiones de la Consulta sobre la Novena Reposición, previsto para los días 24 y 25 de octubre de 2011.

9. Además de a los cinco riesgos principales, en 2010 se prestó una particular atención, a la luz del mayor peso que la dirección le atribuye, al riesgo relacionado con la capacidad financiera del FIDA para atender a la creciente demanda de inversiones en la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural (que ocupa la séptima posición en el perfil del riesgo institucional). Esto se debió en parte a la preocupación que suscitaba el posible efecto negativo que podían tener los problemas fiscales con que se enfrentaban algunos de los donantes principales del FIDA en el resultado final de la Novena Reposición, así como a la opinión cada vez más difundida entre el personal directivo de que el FIDA debe ampliar su capacidad para movilizar recursos de fuentes alternativas. Se espera que las medidas adoptadas por la dirección, algunas de las cuales se prevé que entren en pleno vigor en 2011, contribuirán a atenuar este riesgo, pese a que en él juegan un papel considerable toda una serie de factores externos ajenos al control del FIDA.
10. En el curso de los exámenes de la situación de los riesgos realizados en 2010 se hizo cada vez más evidente el solapamiento entre los riesgos relacionados con la gestión de los conocimientos y la actuación en materia de políticas, por un lado, y las medidas de atenuación conexas, por el otro. En vista de ello, y para garantizar una estrategia de gestión del riesgo más coherente, los tres riesgos se fusionaron en uno.¹ De forma semejante, el riesgo relacionado con la ampliación de la base de donantes del FIDA en el contexto de la Novena Reposición² se englobó en el riesgo de índole financiera examinado en el párrafo 9.

Marco de rendición de cuentas

11. Como parte de los compromisos asumidos para el período de la Octava Reposición, a principios de 2011 la dirección adoptó un marco de rendición de cuentas, documento en el que se definen las funciones y atribuciones asignadas en los distintos niveles de la estructura de gestión del FIDA, incluidos el Consejo de Gobernadores, la Junta Ejecutiva y sus comités, la dirección del FIDA y el personal. En él también se describen los instrumentos de gestión (y el modo en que se utilizarán), los procesos y los mecanismos de supervisión existentes para respaldar al FIDA en el logro efectivo de los resultados previstos, y la forma de gestionar correctamente los recursos confiados al FIDA.

Política de divulgación de información financiera

12. En cuanto a la aplicación de una política de divulgación de información financiera, que es otra de las entregas de la Octava Reposición, se ha seguido un enfoque de dos fases: en primer lugar, desde 2010 todos los miembros del personal deben facilitar una certificación anual del cumplimiento del Código de Conducta del FIDA e información sobre los bienes o fuentes de ingresos distintas del FIDA. En 2011 se prevé aplicar unos criterios de divulgación más detallados para el personal directivo superior y, según proceda, para otros funcionarios que desempeñen funciones influyentes esenciales. Estas medidas harán que el FIDA se ajuste a las prácticas aplicadas por las instituciones financieras internacionales, la mayor parte de las organizaciones de las Naciones Unidas y otros organismos públicos.

¹ Dos de esos riesgos se integraron en el riesgo relativo a la gestión e intercambio de conocimientos, a saber: "Si no se definen orientaciones concretas sobre las prácticas de gestión de los conocimientos ni mecanismos de incentivación y rendición de cuentas apropiados, existe el riesgo de que la gestión de los conocimientos no se integre efectivamente en los procesos operativos del FIDA, malogrando de ese modo sus esfuerzos por convertirse en una institución más eficaz en materia de intercambio de conocimientos". Así pues, se suprimieron del perfil del riesgo institucional los dos riesgos siguientes: i) "Si los procedimientos del FIDA para la evaluación y selección de las prioridades normativas, así como para la planificación de la intervención en materia de políticas internacionales, no se diseñan o gestionan de forma adecuada, existe el riesgo de que la actuación en esa esfera esté dominada por la improvisación y la pasividad, lo que reduciría por tanto su valor estratégico", y ii) "Dado que en el FIDA no existe un mecanismo bien establecido y sistemático para establecer un nexo entre los conocimientos obtenidos de los programas y las políticas, existe el riesgo de que el Fondo no disponga de suficientes modelos normativos o mejores prácticas que ofrecer o intercambiar con las instancias normativas, lo que podría menoscabar el valor estratégico de su actuación en la esfera de la promoción de políticas".

² A saber: "Se corre el riesgo de que el FIDA no pueda aprovechar plenamente el potencial en materia de movilización de recursos que encierran los países que no forman parte de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) de cara a la Novena Reposición".

Declaración de la dirección y certificación de auditoría externa relativas a los controles internos sobre la elaboración de información financiera

13. En 2010 una empresa de consultoría independiente realizó una evaluación del grado de preparación del FIDA para instituir una declaración de la dirección y una certificación de auditoría externa relativas a los controles internos sobre la elaboración de información financiera para los ejercicios financieros de 2011 y 2012, respectivamente. Según la evaluación, el entorno de control del FIDA era en general sólido, y la estructura de control presentaba muy pocas deficiencias. La conclusión general del informe era que, teniendo en cuenta la labor realizada hasta entonces y suponiendo que se afrontaran los aspectos que debían mejorarse, en 2012 el FIDA debería estar en condiciones de obtener una opinión sin salvedades en el marco de esa certificación. En 2011 se asignará gran prioridad a la aplicación de las recomendaciones formuladas en ese informe.

Continuidad de las operaciones

14. En 2010 se elaboró, con el apoyo de un experto en la materia, un marco amplio para la continuidad de las operaciones. En ese documento de carácter general se establecen la política, la estructura de gestión, los sistemas e instrumentos, y un plan institucional para la continuidad de las operaciones en el FIDA, y se indican los procesos operativos críticos y las personas responsables de los mismos. Además, en el marco, que abarca todo el ciclo relativo a la continuidad de las operaciones, se definen y unifican los numerosos planes y sistemas, ya existentes y previstos, en esa esfera. En la información actualizada que se presenta en el anexo acerca del riesgo relacionado con la continuidad de las operaciones (que ocupa la undécima posición en el perfil del riesgo institucional) se dan más detalles sobre las medidas adoptadas al respecto.

Revisión de los estatutos de la Oficina de Auditoría y Supervisión del FIDA

15. En 2010 se presentó al Comité de Auditoría y a la Junta Ejecutiva una versión revisada de los estatutos de la Oficina de Auditoría y Supervisión del FIDA para su examen y ratificación. Las modificaciones introducidas contribuyen a mejorar la calidad e independencia de la función de auditoría interna de acuerdo con los cambios habidos en las mejores prácticas y las recientes novedades que han experimentado las normas internacionales de auditoría interna.

IV. Plan de trabajo en materia de gestión del riesgo institucional para 2011

16. Las prioridades y entregas principales en la esfera de la gestión del riesgo institucional para 2011 son las siguientes:
- la revisión oficial del perfil del riesgo institucional del FIDA para reevaluar los riesgos actuales y detectar/valorar los nuevos riesgos emergentes;
 - la puesta en práctica de disposiciones detalladas sobre divulgación de información financiera aplicables a los funcionarios clave;
 - la solución de las deficiencias detectadas en el diseño de los mecanismos de control, con el fin de obtener una declaración de la dirección y una certificación de auditoría externa en relación con los controles internos sobre la elaboración de información financiera para los ejercicios financieros de 2011 y 2012, respectivamente, y
 - la realización de actividades de capacitación en gestión del riesgo institucional.

Informe sobre los riesgos institucionales del FIDA a marzo de 2011

Posición (Nov. 2009)	Puntuación (Nov. 2009) ¹	Riesgos institucionales definidos en noviembre de 2009	Situación actual y observaciones de la dirección a marzo de 2011	Promotor de la gestión del riesgo (marzo de 2011)
1	Imp. 5 Prob. 5 Tot. 25	Si la planificación estratégica de la fuerza de trabajo no se aborda desde una perspectiva institucional, no se armoniza con el plan institucional a plazo medio y no se elaboran instrumentos ni medidas apropiados para ponerla en práctica, existe el riesgo de que las fases de contratación, distribución, perfeccionamiento y separación del servicio estén mal orientadas y sean muy difíciles de poner en práctica, lo que podría socavar la capacidad del FIDA para reunir a una fuerza de trabajo apropiada con el fin de llevar a cabo su ambicioso programa de trabajo.	<p>En diciembre de 2010 se presentó a la Junta Ejecutiva un plan estratégico institucional de la fuerza de trabajo para 2010-2012, que incluía una serie de objetivos encaminados a realinear la fuerza de trabajo, principalmente mediante: i) el aumento del número y la capacidad de los funcionarios del cuadro orgánico en la esfera de las operaciones, en particular en las oficinas del FIDA en los países, ii) la reducción del personal y de los costos administrativos gracias a la racionalización de los procesos, la contratación externa y la alineación de los costos laborales con los precios de mercado locales. Se está elaborando un plan de acción en apoyo de su implementación, en particular para ayudar a abordar las cuestiones ligadas a la contratación y la separación del servicio, entre otros medios con la ejecución de una segunda fase del programa de separación voluntaria del servicio y la realización de auditorías de las funciones.</p> <p>Observaciones de la dirección. Se han hecho grandes progresos en la atenuación de este riesgo. A finales de 2010 los funcionarios y consultores empleados directamente en la elaboración y ejecución de los programas en los países representaban el 63% del total de la fuerza de trabajo, un porcentaje muy cercano al objetivo del 65% establecido para 2012 en el marco de medición de los resultados. El riesgo de desviarse de la dirección establecida en el plan es escaso dada la alineación de este con el presupuesto administrativo de 2011.</p>	Jefe del Departamento de Servicios Institucionales (CSD), con el respaldo del Estratega Principal de Desarrollo
2	Imp. 5 Prob. 5 Tot. 25	Si el FIDA no adopta un enfoque estratégico o dispone de una sólida cultura institucional de eficiencia administrativa, existe el riesgo de que se produzcan recortes a corto plazo a expensas de la calidad y eficacia de los procesos operativos y del logro de mejoras reales de la eficiencia a más largo plazo.	<p>1. En 2010 se realizó un examen de las funciones y procesos duplicados, y muchos de los cambios de procedimientos que se indicaron en el mismo ya se han llevado a cabo, como la creación del nuevo modelo de administración de préstamos y donaciones (en el que se definen las funciones y atribuciones de las dependencias funcionales y los funcionarios que intervienen en esa esfera) y la unificación del Centro de Recursos de Información con los servicios postales.</p> <p>2. En el marco de los dos grandes proyectos de tecnología de la información en curso, a saber, la actualización de PeopleSoft y el nuevo sistema de préstamos y donaciones, se están racionalizando aún más esos procesos. En este contexto se están revisando los procedimientos de administración de pagos, nómina, viajes y préstamos y donaciones, con el objetivo de simplificarlos y agregarles valor.</p> <p>3. En 2010 se realizó un examen de los indicadores básicos de resultados que se utilizan para seguir y gestionar la eficiencia de los servicios internos, a raíz del cual se logró mejorar la calidad de los indicadores aplicados en las esferas de resultados cuantificadas. Se elaboró una encuesta para evaluar la calidad y eficiencia de los servicios internos, que se distribuirá en el segundo trimestre de 2011.</p>	Vicepresidente, con el respaldo del Oficial Principal de Finanzas y el Jefe del CSD

¹ Según la práctica habitual en materia de evaluación de riesgos, todos los riesgos enumerados se votaron, utilizando una escala de 1 a 6 (1 = nivel más bajo; 6 = nivel más alto), en cuanto a su impacto (Imp.) y probabilidad (Prob.). Las calificaciones obtenidas por cada riesgo se multiplicaron para obtener una puntuación total (Tot.) que se empleó para ordenarlos por orden de importancia relativa. A efectos de presentación, las calificaciones se han redondeado al número entero más próximo.

Posición (Nov. 2009)	Puntuación (Nov. 2009) ¹	Riesgos institucionales definidos en noviembre de 2009	Situación actual y observaciones de la dirección a marzo de 2011	Promotor de la gestión del riesgo (marzo de 2011)
			<p>4. Se elaboró el nuevo marco de recursos humanos sobre movilidad del personal, que entró en vigor en enero de 2011.</p> <p>5. Se efectuó una evaluación externa de la gestión de los recursos humanos en el FIDA, que se presentó a la Junta Ejecutiva en 2010 y cuyas principales conclusiones fueron las siguientes: i) la remuneración y las prestaciones del personal del cuadro orgánico y el personal directivo superior están por debajo de las de otras instituciones financieras internacionales (IFI); ii) la remuneración y las prestaciones del personal de apoyo en Roma son comparativamente superiores en relación con las de otras IFI, y iii) la proporción de personal de apoyo respecto del personal del cuadro orgánico es demasiado elevada. Mientras se está a la espera de un análisis más a fondo de las posibles soluciones, la dirección ha decidido congelar en 2011 los aumentos salariales del personal de apoyo y realizar auditorías de las funciones para entender mejor la distribución del personal del cuadro orgánico y del personal de apoyo.</p> <p>6. La segunda fase del programa de separación voluntaria del servicio fue aprobada por el Consejo de Gobernadores en febrero de 2011, junto con la propuesta de ampliar el calendario de aplicación hasta finales de 2011.</p> <p>Observaciones de la dirección. En 2010 se pusieron en marcha numerosas actividades para aumentar la eficiencia y reducir los costos, y en 2011 y 2012 se prevé llevar a cabo nuevas actividades con ese fin. Pueden verse resultados alentadores en la reducción de los plazos de transacción de algunos servicios esenciales: el plazo de tramitación de las solicitudes de retiro de fondos, por ejemplo, se ha reducido notablemente. Sin embargo, todavía deben generarse ahorros de costos sustanciales, los cuales son algo difíciles de cuantificar en el contexto del rápido crecimiento que está experimentando el programa de trabajo del FIDA. El examen del conjunto de dependencias financieras realizado por Accenture en 2010 dio como resultado una serie de recomendaciones relacionadas con la eficiencia que se atenderán en 2011. Al haber incluido la eficiencia operacional y organizativa entre los temas especiales propuestos para la Consulta sobre la Novena Reposición, la dirección se compromete a hallar la forma de poner en práctica esta agenda con mayor energía en el período de 2013 a 2015.</p>	
3	Imp. 5 Prob. 5 Tot. 25	Si el proceso para definir las nuevas normas del FIDA en materia de personal no se concibe y gestiona apropiadamente, existe el riesgo de que se tarde mucho más tiempo del previsto en ultimarlas y de que estas representen solo una mejora marginal respecto de las normas anteriores, con el resultado de limitar el fortalecimiento de las capacidades del FIDA para administrar su fuerza de trabajo.	<p>Se ha vuelto a redactar por entero el nuevo reglamento del personal para garantizar una mayor claridad sobre los procedimientos y procesos correspondientes relativos a la contratación, los aspectos contractuales, la gestión de la actuación profesional y las prestaciones del personal. En mayo de 2011 se harán públicos el nuevo reglamento del personal y la versión revisada del manual de procedimientos de recursos humanos.</p> <p>Observaciones de la dirección. Las medidas tomadas para atenuar este riesgo ofrecen garantías razonables de que se está atendiendo adecuadamente.</p>	Jefe del CSD

<i>Posición (Nov. 2009)</i>	<i>Puntuación (Nov. 2009)¹</i>	<i>Riesgos institucionales definidos en noviembre de 2009</i>	<i>Situación actual y observaciones de la dirección a marzo de 2011</i>	<i>Promotor de la gestión del riesgo (marzo de 2011)</i>
4	Imp. 5 Prob. 5 Tot. 25	Debido a que las orientaciones y prácticas relacionadas con el establecimiento y el funcionamiento de las oficinas en los países resultan poco claras e incoherentes, existe el riesgo de que se tarde más tiempo del previsto en implantar debidamente esas oficinas y de que los costos administrativos de creación y funcionamiento sean más elevados, con el resultado de que la presencia en los países no arroje todos los beneficios que se prevé alcanzar.	<p>El FIDA, consciente de que la presencia en los países representa una contribución vital para los resultados y el impacto de los programas que respalda creó en 2010 un grupo de coordinación compuesto por miembros del personal directivo superior y otros funcionarios clave con el fin de dirigir la iniciativa relativa a la presencia en los países. A finales de 2010 estaban en funcionamiento 28 de las 30 oficinas autorizadas (en las que se había destacado a seis gerentes de programas en los países y todos los oficiales en los países eran titulares de un contrato del FIDA), mientras que en 2006 solo había una; la apertura de las dos oficinas aún pendientes está prevista para 2011.</p> <p>2. Se seguirá haciendo gran hincapié en esta iniciativa para garantizar una gestión de los recursos humanos y unos procedimientos operacionales óptimos y, de esta forma, aumentar al máximo los beneficios de la presencia en los países. En el segundo trimestre de 2011 se hará público un manual completo en materia de presencia en los países en el que se tratarán todos los aspectos administrativos del establecimiento y el funcionamiento de las oficinas, y se está aplicando progresivamente un programa dinámico de orientación inicial destinado al personal sobre el terreno.</p> <p>3. Se está realizando una evaluación para orientar la estrategia hacia la próxima fase de la presencia en los países y la descentralización. Los resultados de la evaluación se presentarán a la Junta Ejecutiva en mayo de 2011. Se prevé que como consecuencia de esta labor se logre una mayor descentralización del personal del cuadro orgánico del FIDA que interviene en las operaciones de desarrollo y una mayor delegación de facultades, para que sea posible adoptar decisiones con más rapidez y administrar los préstamos y donaciones de manera más eficiente.</p> <p>Observaciones de la dirección. Este riesgo se ha gestionado de una forma proactiva que ha dado buenos resultados. Hay constancia de que la presencia en los países está dando sus frutos en cuanto a los resultados de los programas y su impacto en el desarrollo, y de que los costos de establecimiento y puesta en marcha son relativamente modestos y, por ello, contribuyen a mejorar el uso óptimo de los recursos. Si bien la rapidez con que se establecen las oficinas depende de las circunstancias imperantes en cada país, los acuerdos marco con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), además de los modelos de acuerdo con los países anfitriones que se elaboraron en 2010, deberían ayudar en el futuro a acelerar el proceso de apertura de nuevas oficinas.</p>	Vicepresidente Adjunto encargado de Programas, con el respaldo del Jefe del CSD

<i>Posición (Nov. 2009)</i>	<i>Puntuación (Nov. 2009)¹</i>	<i>Riesgos institucionales definidos en noviembre de 2009</i>	<i>Situación actual y observaciones de la dirección a marzo de 2011</i>	<i>Promotor de la gestión del riesgo (marzo de 2011)</i>
5	Imp. 5 Prob. 5 Tot. 25	Debido a que el FIDA tiene una experiencia relativamente limitada en materia de supervisión directa y a que las definiciones de los procesos operativos al respecto presentan deficiencias, lo que lleva a una división del trabajo poco clara y a la duplicación de los procesos para realizarlo, existe el riesgo de que la supervisión del cumplimiento de los requisitos fiduciarios no se realice eficiente, eficaz ni oportunamente, de forma que podrían producirse retrasos en la ejecución de los proyectos y en el logro de los objetivos de desarrollo.	<p>1. Se está poniendo en práctica un nuevo modelo de administración de préstamos que se introdujo en noviembre de 2010 y en el que se establecen con claridad las atribuciones del personal del Departamento de Administración de Programas y de la División de Servicios Financieros y del Contralor que intervienen en este proceso. Con el nuevo modelo se introduce un enfoque basado en los riesgos que contribuirá a racionalizar el proceso al tiempo que promoverá controles más específicos.</p> <p>2. En la oficina del FIDA en Kenya se ha puesto en marcha una iniciativa experimental para descentralizar la tramitación de los desembolsos. A principios de 2011 se realizará una evaluación completa de los resultados de esa experiencia piloto, en la que se basará la decisión de si reproducir esta modalidad en otros países y, quizá, regiones.</p> <p>3. Desde 2009 se están desplegando esfuerzos considerables para fortalecer las capacidades del personal del FIDA en materia de gestión fiduciaria y adquisición de bienes y contratación de obras y servicios, organizando, por ejemplo, cursos obligatorios de capacitación certificada para todos los funcionarios que participan en las actividades de supervisión directa y administración de préstamos.</p> <p>4. En septiembre de 2010 se presentó a la Junta Ejecutiva la versión revisada de las Directrices para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios en el ámbito de los proyectos, y en mayo de 2011 se hará otro tanto con los nuevos procedimientos relativos a las donaciones.</p> <p>5. En 2009-2010 se pusieron en marcha varios sistemas de tecnología de la información para apoyar la labor de supervisión directa, como el sistema de seguimiento de las solicitudes de retiro de fondos, los informes sobre la situación de los proyectos en línea, el sistema de gestión de los resultados y el impacto en línea, el tablero de operaciones en línea y el expediente del proyecto; además, en el segundo trimestre de 2011 se presentará un sistema de seguimiento de los informes de auditoría. El sistema de préstamos y donaciones y el sistema de gestión de la cartera de proyectos se han modificado para permitir el acceso a distancia desde las oficinas en los países, método que actualmente está en vigor en la India, Kenya y Panamá. En 2010 se aplicó con carácter experimental una solución de firma electrónica que se prevé aplicar plenamente en 2011.</p> <p>Observaciones de la dirección. En 2010 se tomaron varias medidas para atenuar este riesgo, como una serie de exámenes de la función de administración de préstamos realizados por la Oficina de Auditoría y Supervisión del FIDA. En 2011 se llevará a cabo una evaluación de su eficacia y esta, junto con las recomendaciones del examen financiero realizado por Accenture, servirá de base para introducir nuevas mejoras.</p>	Vicepresidente Adjunto encargado de Programas, con el respaldo del Oficial Principal de Finanzas y el Jefe del CDS

<i>Posición (Nov. 2009)</i>	<i>Puntuación (Nov. 2009)¹</i>	<i>Riesgos institucionales definidos en noviembre de 2009</i>	<i>Situación actual y observaciones de la dirección a marzo de 2011</i>	<i>Promotor de la gestión del riesgo (marzo de 2011)</i>
6	Imp. 4 Prob. 4 Tot. 16	Habida cuenta de que la gestión de programas más grandes comporta una complejidad mayor (y tomando debida nota de que el número de programas más grandes quizá aumente como resultado de la ampliación del programa de trabajo), existe el riesgo de que las capacidades de los gobiernos, el FIDA y los asociados para apoyar con eficacia la gestión de esos programas sean insuficientes, dificultando el pleno cumplimiento de los objetivos de desarrollo.	<p>Se está prestando mayor atención a la evaluación y el perfeccionamiento de las capacidades de los gobiernos y asociados locales para administrar proyectos. Esto se está llevando a cabo de varias maneras: proyecto por proyecto, en el ciclo de diseño de los mismos, durante las fases de mejora y garantía de la calidad y, de forma más general, en el marco del proceso de examen anual de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP). Los programas de donaciones se están utilizando cada vez más como un medio para reforzar las capacidades institucionales dirigidas a diseñar y administrar programas de desarrollo agrícola y rural. Además, ahora el examen institucional de los resultados de la cartera que se realiza todos los años (y abarca todos los proyectos y programas en los países) presta una atención específica al desempeño del FIDA en lo relativo al desarrollo de las capacidades de los gobiernos y los asociados locales.</p> <p>Observaciones de la dirección. Las medidas tomadas para atenuar este riesgo ofrecen garantías razonables de que se está atendiendo adecuadamente.</p>	Vicepresidente Adjunto encargado de Programas
7	Imp. 4 Prob. 4 Tot. 16	Debido al aumento del programa de trabajo, al marco de sostenibilidad de la deuda, las nuevas condiciones generales (que hacen que los plazos de desembolso se reduzcan) y la función más destacada que se prevé que desempeñe el FIDA a la hora de abordar los problemas de la inseguridad alimentaria y el cambio climático, existe el riesgo de que pueda darse una desproporción entre las entradas de recursos, las salidas y el nivel de liquidez necesario, lo que causaría una mayor volatilidad financiera y una dependencia excesiva en las reposiciones.	<p>1. Reforzar la capacidad y sostenibilidad financieras es esencial para que el FIDA consiga atender con eficacia la demanda creciente de inversión en la seguridad alimentaria y el desarrollo de los pequeños agricultores. Con este objetivo, el FIDA está adaptando sus métodos a los empleados por otras IFI para calcular la capacidad futura en materia de compromisos, que se basan en la sostenibilidad a largo plazo de los flujos de efectivo. Entre otras cosas esto comportará examinar cuidadosamente la función de los recursos internos como medio de apoyar unos compromisos mayores al tiempo que se garantiza la solidez financiera del FIDA.</p> <p>2. La estrategia de proyección elaborada para la Novena Reposición pone un fuerte acento en ampliar la base de donantes del FIDA para aumentar al máximo la participación de los países emergentes y los miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), así como en conseguir el apoyo de los miembros y la participación de nuevos Estados Miembros en el proceso. El establecimiento de la Oficina de Enlace para los Estados Árabes del Golfo, y la planificación y seguimiento proactivos de las actividades de proyección por parte del Comité de Coordinación de la Reposición (presidido por el Presidente) respaldan la puesta en práctica de esta estrategia.</p> <p>3. Una nueva esfera de interés prioritario será la ampliación de la capacidad del FIDA para movilizar recursos externos, sobre todo en los ámbitos que quizá comportan operaciones financieras más complejas, como por ejemplo el Fondo Fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2010.</p> <p>4. En vista de lo anterior, en 2010 Accenture revisó la estructura de gestión financiera interna del FIDA. A raíz de las recomendaciones formuladas en ese estudio, la dirección ha instituido un departamento financiero autónomo dirigido por un oficial principal de finanzas contratado externamente.</p> <p>5. Se está preparando una versión revisada de la política de inversiones, en la que se integrarán las observaciones formuladas por el Comité de Auditoría en noviembre de 2010 y que está previsto volver a presentar a dicho comité en abril de 2011.</p>	Vicepresidente, con el respaldo del Oficial Principal de Finanzas

Posición (Nov. 2009)	Puntuación (Nov. 2009) ¹	Riesgos institucionales definidos en noviembre de 2009	Situación actual y observaciones de la dirección a marzo de 2011	Promotor de la gestión del riesgo (marzo de 2011)
8	Imp. 4 Prob. 4 Tot. 16	Si no se definen orientaciones concretas sobre las prácticas de gestión de los conocimientos ni mecanismos de incentiación y rendición de cuentas apropiados, existe el riesgo de que la gestión de los conocimientos no se integre efectivamente en los procesos operativos del FIDA, malogrando de ese modo sus esfuerzos por convertirse en una institución más eficaz en materia de intercambio de conocimientos.	<p>1. A fin de garantizar la movilización de capacidad efectiva para desempeñar una función más destacada en el debate mundial sobre las cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria y el desarrollo de los pequeños agricultores, en enero de 2010 se designó a un estratega principal de desarrollo a nivel directivo superior, encargado de formar y encabezar lo que a principios de 2011 se convirtió en un nuevo departamento de estrategia y de gestión de los conocimientos.</p> <p>2. En 2010 se comenzó a utilizar un marco eslabonado de gestión de conocimientos y puesta en práctica de innovaciones en el que se definen los principales objetivos, productos y calendarios en esa esfera, así como las correspondientes atribuciones, que van desde productos tales como la elaboración y lanzamiento del <i>Informe sobre la Pobreza Rural 2011</i> a la capacitación del personal y la adopción de mecanismos de incentiación en el marco del sistema de gestión de la actuación profesional. A su vez, esta labor está respaldando una participación más eficaz en la esfera de la promoción normativa a escala internacional.</p> <p>3. Se ha fortalecido la interfaz de conocimientos con las operaciones en los países mediante la creación de la función de oficial de gestión de conocimientos en las divisiones operativas regionales, y el establecimiento de plataformas digitales interactivas para el intercambio de conocimientos a nivel nacional y entre distintos proyectos.</p> <p>Observaciones de la dirección. Las medidas tomadas para atenuar este riesgo ofrecen garantías razonables de que se está atendiendo adecuadamente.</p>	Estratega Principal de Desarrollo

<i>Posición (Nov. 2009)</i>	<i>Puntuación (Nov. 2009)¹</i>	<i>Riesgos institucionales definidos en noviembre de 2009</i>	<i>Situación actual y observaciones de la dirección a marzo de 2011</i>	<i>Promotor de la gestión del riesgo (marzo de 2011)</i>
9	Imp. 4 Prob. 4 Tot. 16	Habida cuenta de la inestable situación de seguridad y de que no sea posible respetar plena y sistemáticamente los procedimientos de seguridad sobre el terreno, la vida de la fuerza de trabajo que viaja a los Estados Miembros o reside en ellos puede correr gran peligro, lo cual, además de las graves consecuencias que podría tener para los funcionarios, limitaría la capacidad del FIDA para supervisar directamente los proyectos y colaborar activamente con los interesados en los países.	<p>Tomando como base las recomendaciones de la evaluación de los riesgos de seguridad en el FIDA realizada por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (DSS), la dirección adoptó en noviembre de 2010 una nueva estrategia de seguridad. La estrategia se pondrá en práctica en 2011-2012 y parte de los recursos necesarios procederán de los presupuestos administrativo y de gastos de capital. A tal fin se está potenciando la Dependencia de Seguridad del FIDA para que preste mejores servicios en las siguientes esferas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la vigilancia del cumplimiento de las normas y el reglamento de seguridad de las Naciones Unidas, y la prestación de asesoramiento a los funcionarios y dependencias del FIDA acerca de su aplicación; • el análisis de los informes sobre incidentes y los informes de cumplimiento del DSS en lo que se refiere a las oficinas nacionales de las Naciones Unidas en todo el mundo; • la realización de sesiones de capacitación obligatoria en materia de seguridad para el personal, y • el seguimiento de las acreditaciones de seguridad y la prestación de asesoramiento sobre procedimientos de seguridad aérea. <p>Observaciones de la dirección. Desde enero de 2011 la Dependencia de Seguridad rinde informes directamente al Jefe del CSD. La aplicación de la estrategia de seguridad representa un elemento fundamental del plan de trabajo de la Dependencia de Seguridad para 2011-2012. Las medidas acordadas se aplicarán íntegramente una vez que se haya cubierto el puesto de Oficial de Seguridad sobre el Terreno y se hayan establecido los servicios de vigilancia necesarios para administrar los nuevos sistemas.</p>	Jefe del CSD
10	Imp. 4 Prob. 4 Tot. 16	Debido a las carencias en la buena gestión y en las medidas contra la corrupción a nivel gubernamental, se corre el riesgo de que no se respeten las cláusulas fiduciarias de los préstamos y donaciones, lo que impediría alcanzar plenamente los objetivos de desarrollo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. En los exámenes de la calidad en las etapas iniciales de los nuevos proyectos se presta una gran atención a las cuestiones relacionadas con el fraude y la corrupción, y todos los nuevos proyectos deben contar con marcos de buen gobierno y lucha contra la corrupción basados en los principios correspondientes. 2. La evaluación y fortalecimiento de las capacidades de los organismos de ejecución en materia de gestión financiera y administración de adquisiciones/contrataciones actualmente forma parte habitual de los procedimientos del FIDA para la supervisión directa de los proyectos. 3. El análisis de los informes de auditoría de los proyectos se lleva a cabo de forma más sistemática y exhaustiva, y se realiza un seguimiento más proactivo de los informes de auditoría atrasados o con reservas. 4. Desde 2009 se están haciendo esfuerzos considerables para reforzar las capacidades del personal del FIDA en lo relativo a la gestión fiduciaria y las adquisiciones/contrataciones, en particular impartiendo capacitación obligatoria certificada a todo el personal que interviene en las tareas de supervisión directa y administración de préstamos. 	Vicepresidente Adjunto encargado de Programas, con el respaldo del Vicepresidente y el Oficial Principal de Finanzas

Posición (Nov. 2009)	Puntuación (Nov. 2009) ¹	Riesgos institucionales definidos en noviembre de 2009	Situación actual y observaciones de la dirección a marzo de 2011	Promotor de la gestión del riesgo (marzo de 2011)
11	Imp. 4 Prob. 3 Tot. 12	Existe el riesgo de que crisis o imprevistos de gran envergadura puedan perturbar gravemente las operaciones del FIDA.	<p>Observaciones de la dirección. El nuevo modelo de administración de préstamos hecho público en noviembre de 2010 ofrece un marco sólido para aplicar las medidas mencionadas. El propio marco se ha visto reforzado por el establecimiento del Comité de Sanciones, encargado de examinar las investigaciones relativas a las prácticas irregulares cometidas en las operaciones del FIDA y por la creciente colaboración del Fondo con las autoridades encargadas de ejecutar los proyectos mediante la ampliación de su presencia en los países y la asunción de las funciones de supervisión directa. Este enfoque también refuerza las actividades del FIDA encaminadas a aplicar los principios enunciados en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y el Programa de Acción de Accra, que abogan por fortalecer y aumentar el uso de los sistemas existentes en los países. Reconociendo que este riesgo comporta factores externos ajenos al control del FIDA, las medidas mencionadas <i>supra</i> se consideran suficientes.</p> <p>1. En el período 2009-2010 se examinó el marco de continuidad de las operaciones elaborado por el FIDA en 2006, se realizó un análisis de alto nivel del impacto de la continuidad de las operaciones y se aprobó una versión revisada del marco. Esta labor se basó en las recomendaciones presentadas en el examen de auditoría interna del marco realizado por la Oficina de Auditoría y Supervisión en 2010.</p> <p>2. Se está preparando planes funcionales interdepartamentales y se impartirá capacitación a los responsables de procesos operativos de importancia crítica y a los coordinadores de la continuidad de las operaciones en el segundo trimestre de 2011.</p> <p>3. En el ámbito de la tecnología de la información se ha ultimado la implementación de un nuevo servicio de recuperación de datos en caso de desastre que actualmente está en funcionamiento. Todas las aplicaciones operativas albergadas en el centro de datos del FIDA se reproducen automáticamente en servidores dedicados a tal fin en el servicio del FIDA ubicado en la FAO. De esta forma el FIDA puede conectarse automáticamente al servicio y proseguir su labor sin la menor interrupción en caso de desastre.</p> <p>Observaciones de la dirección. Las medidas tomadas para atenuar este riesgo ofrecen garantías razonables de que se está atendiendo adecuadamente.</p>	Jefe del CSD