

Signatura: EB 2012/105/R.29
Tema: 11
Fecha: 9 de marzo de 2012
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:

Iain Kellet

Oficial Financiero Superior y Jefe del
Departamento de Operaciones Financieras
Tel.: (+39) 06 5459 2403
Correo electrónico: i.kellet@ifad.org

Hisham Zehni

Oficial de Planificación Estratégica
Tel.: (+39) 06 5459 2183
Correo electrónico: h.zehni@ifad.org

Envío de documentación:

Kelly Feenan

Jefa de la Oficina de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2058
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 105º período de sesiones
Roma, 3 y 4 de abril de 2012

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 cuarto de esos informes y abarca los progresos realizados en el período de 12 meses desde que se publicó el último informe a principios 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. La necesidad de potenciar el programa relativo a la gestión del riesgo institucional se reafirmó sucesivamente en la Consulta sobre la Octava Reposición.
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 estableció 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. En septiembre de 2008, el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva oficializaron y examinaron la política del FIDA de gestión del riesgo institucional. 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).

III. Actualización de las actividades de gestión del riesgo institucional

5. En la edición del año pasado de este informe se hizo hincapié en el mayor peso que la dirección atribuía a los riesgos en la esfera financiera. Basándose principalmente en las recomendaciones de un examen externo de la estructura financiera del FIDA realizado en 2010, durante el último año las actividades de gestión del riesgo institucional se han centrado especialmente en la mejora de la calidad general y el alcance de la gestión financiera en el FIDA. Por ello, el informe de este año presta particular atención a esa labor, pero también abarca otras iniciativas de gestión del riesgo institucional, como la nueva evaluación del perfil del riesgo institucional del FIDA.

Nueva evaluación del perfil del riesgo institucional del FIDA

6. El perfil del riesgo institucional es el principal instrumento del FIDA en materia de gestión de riesgos. Su finalidad es asegurar que los riesgos principales que entraña el logro de los objetivos de alto nivel y a medio plazo del FIDA se gestionan de manera eficaz y eficiente. En enero de 2012 se inició una nueva evaluación completa del perfil del riesgo institucional del FIDA a fin de tener en cuenta los cambios registrados en el entorno operacional del Fondo y las nuevas metas y prioridades acordadas durante la Consulta sobre la Novena Reposición de los Recursos del FIDA. Hasta ahora, se han definido y evaluado los riesgos institucionales,¹ se están documentando las causas fundamentales de cada uno de los riesgos y los principales controles existentes al respecto, y se están analizando las medidas de atenuación nuevas y mejoradas que podrían adoptarse (se adjunta como anexo al presente documento un panorama general de esa labor que se hallaba en curso al momento de finalizarse este informe, a finales de febrero 2012, para el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva).
7. La puntuación total del riesgo que ha sido calificado como el más elevado es 18 (en el punto medio de la escala de puntuación total), y más de la mitad de los riesgos tienen una puntuación total inferior a 14, lo que indica un grado adecuado de eficacia de los controles para varios de los riesgos observados. Sin embargo, esto no significa que el FIDA pueda darse por satisfecho. Al contrario, el perfil del riesgo institucional señala los obstáculos que se interponen a la consecución de las metas establecidas para el período de la Novena Reposición (un impacto significativamente mayor y más demostrable combinado con una mayor optimización del uso de los recursos) y las difíciles circunstancias en que estas deben alcanzarse (la desaceleración económica mundial y unas finanzas públicas sumamente limitadas). De hecho, el perfil evidencia que el *statu quo* con respecto al modelo operativo del FIDA, la estrategia y mecanismos de movilización de recursos, la asignación y uso de los recursos humanos y financieros, y el compromiso del personal no contribuirán al logro de las metas de la Novena Reposición. Por otro lado, las calificaciones relativamente moderadas y, por ende, la percepción de una exposición moderada a estos riesgos denotan la confianza de que estos ya están siendo, o serán, abordados adecuadamente en el contexto del programa de cambio y reforma actualmente en marcha y/o la ejecución de las actividades previstas en la matriz de compromisos acordados para la Novena Reposición. Los esfuerzos en esta dirección se verán respaldados por la vinculación de la labor relativa al perfil del riesgo institucional con el proceso de planificación a medio plazo del FIDA, y por la nueva evaluación de los mismos riesgos de aquí a un año para examinar los progresos realizados en su reducción.
8. El riesgo residual de tres de cada cuatro riesgos en la esfera de la gestión financiera es reducido (una buena señal para una institución financiera internacional), lo que evidencia el efecto positivo de las reformas emprendidas en el último año aproximadamente. No debe sorprender que el fraude y la corrupción se clasifican como el riesgo más elevado en la esfera de la gestión financiera, dado que se trata de un riesgo inherente al campo de la financiación del desarrollo. Sin embargo, es un riesgo que el FIDA se esfuerza activamente por reducir, especialmente mediante su dependencia de investigación.

¹ Los riesgos se evaluaron teniendo en cuenta los controles existentes con el fin de medir el nivel de riesgo residual. Se evaluaron tanto el impacto como la probabilidad utilizando una escala de 1 a 6 (1 = nivel más bajo; 6 = nivel más alto). Las calificaciones obtenidas del impacto y la probabilidad se multiplicaron para obtener una puntuación total que oscila entre 1 a 36 para determinar la importancia relativa/prioridad de cada riesgo.

Establecimiento de un nuevo departamento de operaciones financieras

9. A finales de 2010, se estableció un nuevo departamento, el Departamento de Operaciones Financieras, dirigido por un oficial financiero principal, que asumió sus funciones en abril de 2011. Este cambio institucional ha sido determinante para la ejecución de diversas iniciativas —que se describen detalladamente a continuación— destinadas a mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión y los servicios financieros del Fondo.
10. La División de Servicios Financieros y del Contralor ha sido reorganizada, bajo la dirección de un nuevo contralor que asumió el cargo en mayo de 2011, principalmente en previsión de la introducción de un modelo revisado de gestión de los préstamos y donaciones del FIDA y el marco de cooperación interdepartamental. Uno de los cambios principales, con arreglo al modelo revisado, es que la División de Servicios Financieros y del Contralor ha asumido la plena responsabilidad y la función de rendición de cuentas respecto a la gestión financiera de los proyectos y programas financiados por el FIDA, incluida la tramitación de las solicitudes de retiro de fondos que anteriormente el Departamento de Administración de Programas llevaba a cabo parcialmente. De este modo, el modelo revisado tiene por objeto fortalecer la eficiencia y establecer procedimientos y salvaguardias de gestión financiera basados en los riesgos. El nuevo modelo garantiza que la estructura de rendición de cuentas es clara y precisa y se ajusta a las responsabilidades inherentes a las divisiones y los departamentos. Teniendo presente la necesidad de un sólido sistema de control interno, el nuevo modelo también procura responder a las necesidades de los proyectos y programas financiados por el FIDA, especialmente los requisitos de creación de capacidad en materia de gestión financiera y adquisiciones y contrataciones. Hay otras iniciativas, que se han puesto en marcha o están en curso de ejecución, destinadas a agilizar los procesos en las dependencias encargadas de la contabilidad y la tramitación de pagos y para los préstamos y donaciones. Para ello, es necesario desarrollar nuevos instrumentos y recursos destinados a los interesados internos y externos, una esfera en la cual se seguirá trabajando en 2012.
11. La División de Servicios de Tesorería se ha visto reforzada con el nombramiento de un nuevo tesorero adjunto y de un nuevo jefe de equipo encargado de la gestión del activo y el pasivo. Además, en respuesta a la evolución del modelo operativo del FIDA y la volatilidad del entorno financiero en el que opera, se ha creado una dependencia de planificación financiera y análisis de riesgos, con efecto a partir de enero de 2012, para fortalecer la planificación financiera y la ejecución del presupuesto y establecer una capacidad autónoma dedicada al análisis de los riesgos financieros, independiente de la función de tesorería. La dependencia tendrá las siguientes funciones específicas: planificación y análisis financiero, gestión de activos y pasivos, planificación del presupuesto, y creación y seguimiento de procedimientos y procesos de gestión financiera.

Revisión de las directrices y procedimientos operacionales para la auditoría de proyectos

12. En 2011, se elaboró una revisión de las directrices y los procedimientos operacionales para la auditoría de proyectos con objeto de mejorar el apoyo al modelo operativo del FIDA (especialmente con respecto a la supervisión directa), tener en cuenta la reconfiguración de las responsabilidades de gestión financiera en el Fondo e integrar las mejores prácticas actuales de auditoría. Tras la aprobación por parte de la Junta Ejecutiva de las directrices revisadas en diciembre de 2011, el Presidente del FIDA aprobó los procedimientos operacionales a finales de ese mes con efecto inmediato.
13. Las características principales incorporadas en las directrices revisadas y los procedimientos operacionales son las siguientes: simplificación de las definiciones y claridad del lenguaje; aclaración de las funciones internas del FIDA en cuanto a la gestión del ciclo de auditoría de los proyectos; promoción del uso y fortalecimiento

de los sistemas financieros y de auditoría nacionales, especialmente las oficinas de auditoría o las entidades fiscalizadoras superiores de los países; armonización de los enfoques del FIDA con los de otras instituciones financieras internacionales, y conformidad con las normas de auditoría y contabilidad internacionalmente aceptadas. En los procedimientos también se introduce un nuevo programa informático —el sistema de seguimiento de los informes de auditoría— para respaldar la gestión de las auditorías de los proyectos. En 2012, este sistema se extenderá también a los interesados externos.

Principio de flujo de efectivo sostenible para los modelos financieros

14. En el contexto de la Consulta sobre la Novena Reposición, se revisó el enfoque adoptado por el FIDA para los modelos financieros que sirve de fundamento para las proyecciones de la capacidad para contraer compromisos en el futuro, y se llegó al acuerdo de aplicar un “principio de flujo de efectivo sostenible” en consonancia con el enfoque utilizado por otras instituciones financieras internacionales. Al valorar explícitamente las entradas y salidas de efectivo, un sistema de organización del flujo de efectivo sostenible da una imagen más clara de la disponibilidad de recursos en el futuro y de los riesgos que pueden entrañar los distintos supuestos respecto de las variables fundamentales (como la cuantía de la reposición actual y las futuras reposiciones, el volumen del actual programa de préstamos y donaciones del FIDA y de los programas futuros, y la tasa de desembolso). Como tal, el enfoque revisado maximiza los fondos disponibles para compromisos de conformidad con la Política de liquidez del FIDA, y facilita prontamente señales claras para adoptar medidas correctivas a medida que los supuestos y las circunstancias cambian a lo largo del tiempo. La puesta en marcha del modelo financiero mejorado para enero de 2013 será una prioridad fundamental durante 2012.

Marco de control interno para las inversiones del FIDA

15. El FIDA examinó y refinó su marco de control interno para las inversiones en respuesta a las cuestiones planteadas por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva en el curso de los debates acerca de la declaración sobre la Política de inversiones y las directrices en materia de inversiones del FIDA. Las conclusiones de este examen se presentaron en un documento en el que se expuso en detalle la mejora de los mecanismos de control interno, el marco de gestión del riesgo propuesto y la estructura de gobernanza para la supervisión y la adopción de decisiones con respecto a las inversiones del FIDA, que fue aprobado por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva en diciembre de 2011.

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

16. En 2011, la introducción de la declaración de la dirección y la certificación de auditoría externa relativas al control interno de la información financiera para los ejercicios financieros de 2011 y 2012, respectivamente, avanzó conforme a lo previsto. Se aplicaron satisfactoriamente todas las recomendaciones que figuraban en la evaluación externa de 2010 del grado de preparación del FIDA para instituir una declaración de la dirección y una certificación de auditoría externa relativas al control interno de la información financiera y, posteriormente, la Oficina de Auditoría y Supervisión se encargó del ensayo de los controles clave. En consecuencia, en 2012 el FIDA presentará por primera vez los estados financieros comprobados (correspondientes a 2011) a los órganos rectores junto con una declaración autorizada de la dirección.
17. El primer informe del auditor externo relativo a la certificación independiente se publicará junto con los estados financieros correspondientes a 2012. Las condiciones de contratación de la nueva empresa de auditoría externa para la realización de la auditoría externa del FIDA de los ejercicios financieros en el

período comprendido entre 2012 y 2016 se han ampliado con objeto de incluir el examen de los controles internos sobre la información financiera y la emisión de informes de certificación.

18. En consonancia con las mejores prácticas y las directrices del FIDA, la dirección del Fondo, en nombre del Comité de Auditoría, llevó a cabo un proceso completo de contratación para determinar el segundo auditor externo del FIDA. La nueva empresa tiene un mandato, aprobado por la Junta Ejecutiva, de prestar servicios de auditoría, incluida la certificación de los controles internos sobre la información financiera, para los ejercicios financieros en el período comprendido entre 2012 y 2016.

Oficina de Ética

19. En febrero de 2011, el FIDA estableció una oficina de ética para promover y preservar los más altos principios de la organización, su Código de conducta y valores fundamentales. Durante el año, la Oficina de Ética ha propugnado activamente la función de ética y cumplimiento. También ha elaborado y está gestionando un programa global sobre ética y lucha contra el acoso, que está contribuyendo a mejorar la gestión de los recursos humanos en el FIDA. En este contexto, se llevaron a cabo un total de 34 cursos de capacitación para sensibilizar a los miembros del personal sobre las cuestiones éticas en el lugar de trabajo, especialmente la lucha contra el acoso y el Código de conducta del FIDA.
20. La Oficina de Ética administra asimismo el programa anual de declaración de la situación financiera. Como se informó anteriormente, pronto se aplicarán criterios ampliados en materia de presentación de información para todo el personal de categorías D-1 y superiores y otros funcionarios seleccionados sobre la base de sus deberes y responsabilidades. Estos funcionarios deberán completar, con carácter confidencial, un formulario anual más detallado de declaración de la situación financiera, en el que se solicita información sobre los activos y pasivos financieros, especialmente sobre determinadas transacciones financieras realizadas durante el año en cuestión. El primer período de notificación para este nuevo programa será el año terminado el 31 de diciembre de 2011. Todo el personal sigue teniendo la obligación de completar una certificación anual de cumplimiento del Código de conducta del FIDA, en la que también se exige la divulgación de información sobre todas las fuentes de ingresos, bienes, servicios o activos distintas del FIDA.

Continuidad de las operaciones

21. El FIDA está avanzando en la aplicación de un sistema de gestión de la continuidad de las operaciones gracias a un proyecto que tiene por objeto poner en marcha el ciclo de vida de la gestión de la continuidad de las operaciones, tal como se define en la norma británica (BS) 25999² y las directrices sobre buenas prácticas del Instituto de Continuidad de Negocio. Se prevé que el proyecto se concluirá a finales de 2012. Ya se han celebrado dos talleres de capacitación para los coordinadores encargados de la continuidad de las operaciones. Se están documentando las conclusiones de un examen de la continuidad de las operaciones del FIDA y su capacidad de recuperación, y se está llevando a cabo un análisis estratégico del impacto de las operaciones.

Examen de los procesos de gestión del riesgo institucional

22. En el marco de la labor para integrar y garantizar la eficacia de la gestión de los riesgos en los procesos institucionales, se efectuó un examen de la gestión de los riesgos dentro del proceso del FIDA de planificación y gestión del desempeño a nivel de división. Aunque se constató que la detección, evaluación y seguimiento de los riesgos para el logro de los resultados a nivel de división es una práctica muy

² Establecida por el Instituto Británico de Normas.

extendida, en el examen se señaló la necesidad de asegurar que la gestión de los riesgos se lleve a cabo de una manera más significativa y eficaz. Con este fin, a principios de 2012 se revisarán las directrices para los planes de gestión de las divisiones.

23. A fin de mejorar la labor del FIDA de gestión del riesgo institucional, en 2012 la Oficina de Auditoría y Supervisión efectuará una auditoría de esta actividad en el FIDA. El objetivo será ofrecer a la dirección la garantía de que esa gestión está plenamente integrada en las operaciones y de que el proceso es eficiente y responde de forma adecuada a sus necesidades.

IV. Plan de trabajo en materia de gestión del riesgo institucional para 2012

24. Las prioridades y entregas principales en la esfera de la gestión del riesgo institucional para 2012 son las siguientes:
- supervisar y aplicar activamente el perfil del riesgo institucional;
 - obtener una certificación de auditoría externa relativa al control interno de la información financiera para el ejercicio financiero de 2012;
 - poner en práctica un modelo financiero mejorado;
 - aplicar el sistema de gestión de la continuidad de las operaciones, y
 - llevar a cabo actividades de capacitación en gestión del riesgo institucional.

Perfil del riesgo institucional del FIDA: labor en curso al mes de febrero de 2012

<i>Riesgos</i> (En orden decreciente de importancia/prioridad)	<i>Causas fundamentales o factores impulsores</i>	<i>Principales controles existentes</i>	<i>Posibles medidas de atenuación mejoradas/nuevas</i>
Escasez y/o asignación ineficaz de recursos humanos y financieros para lograr el ambicioso programa de la Novena Reposición	Limitaciones fiscales de los Estados Miembros Insuficiencia de recursos para las operaciones Alcance limitado para lograr economías de escala en las esferas de apoyo debido a las dimensiones reducidas del FIDA Orientación y priorización inadecuadas	Instrumentos de gestión de la actuación profesional Controles presupuestarios (en particular, por grupos) Evaluación de la eficiencia de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) Auditoría de las funciones	Utilizar dinámicamente y examinar los instrumentos de gestión de la actuación profesional para aumentar la motivación del personal y abordar el desempeño deficiente Simplificar los procedimientos internos para aumentar la eficacia del personal existente Priorizar y orientar el uso de recursos en actividades de gran prioridad y que agregan valor Reequilibrar los recursos (tanto dentro como fuera del Departamento de Administración de Programas) a través de una presupuestación de crecimiento real nulo para el diseño de los proyectos, la supervisión y la gestión fiduciaria
Baja moral del personal	Las reformas de los recursos humanos amenazan la situación actual del personal del cuadro de servicios generales La descentralización conducirá a la reducción de puestos en la Sede La auditoría de las funciones añadirá incertidumbre	Consulta y comunicación con la Asociación del Personal y el personal en general	Muy difícil de reducir. Requiere el fomento de la confianza mediante la adopción de medidas y procesos justos, junto con una ejecución rápida para determinar prontamente las posiciones que están en peligro y tranquilizar al personal remanente para permitirle que se centre en su trabajo
Incapacidad de adaptar las actividades de desarrollo y el modelo operativo del FIDA para lograr metas más ambiciosas en materia de impacto sin aumentar los recursos financieros ordinarios	El análisis colectivo y la adopción de decisiones son deficientes o inexistentes La complacencia sobre la necesidad de acelerar y ampliar el impacto, y la insuficiente voluntad política de impulsar el examen/adaptación del modelo operativo, en particular a la luz de las realidades de los países de ingresos medios La falta de capacidad en relación con el diálogo sobre políticas y la promoción de la colaboración con el sector privado	Gran importancia asignada al objetivo de sacar a las personas de la pobreza y a temas como la ampliación de escala de las actividades, la colaboración con los países de ingresos medios, el sector privado y la financiación innovadora en la matriz de compromisos acordados para la Novena Reposición Comité de Gestión Ejecutiva (EMC), Comité de Gestión de las Operaciones (OMC), Comité de Estrategia Operacional y Orientación en materia de Políticas (OSC), garantía de la calidad e IOE, así como otros procesos internos de examen de los resultados	Participación colectiva y focalización del personal directivo superior en los recursos y la gestión/movilización de recursos Plan de acción para fortalecer los resultados de la ampliación de escala Elaboración de una estrategia para los países de ingresos medios que aproveche la política en la materia, pero que no se limite a ella sino que se convierta en una estrategia operativa con objetivos y ejecución supervisada

<i>Riesgos</i> (En orden decreciente de importancia/prioridad)	<i>Causas fundamentales o factores impulsores</i>	<i>Principales controles existentes</i>	<i>Posibles medidas de atenuación mejoradas/nuevas</i>
Atraso/disminución de las promesas de contribución y los pagos para la Novena Reposición y las reposiciones anteriores	Crisis económica mundial	Seguimiento con los Estados Miembros	Hacer más de lo mismo, de forma más amplia y convincente
Incapacidad de movilizar nuevos recursos importantes mediante los nuevos mecanismos de financiación	Fuerte dependencia de la reposición Escasa capacidad para establecer y aprovechar las asociaciones estratégicas Obstáculos jurídicos y burocráticos Resistencia entre los Estados Miembros del FIDA	Fortalecimiento del mandato de la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos Establecimiento de nuevos mecanismos de financiación (por ejemplo, el Fondo Fiduciario de España para el mecanismo de cofinanciación de la seguridad alimentaria) y experiencia adquirida al respecto Elaboración de una estrategia de asociación	Elaborar propuestas para simplificar, racionalizar y normalizar los fondos suplementarios y fiduciarios Involucrar de manera constructiva a los órganos rectores en la expansión de nuestras asociaciones y los mecanismos de financiación
Fraude y corrupción en los proyectos financiados por el FIDA	Deficiencias de control Entorno o cultura generalizada	Dependencia de investigación y presentación de informes periódicos sobre sus actividades Aumentar la prevención (por ejemplo, línea directa para la denuncia de infracciones) y la eficacia de la investigación Examen de los informes de auditoría externa Misiones de supervisión frecuentes Mejora de los controles fiduciarios	Rotar obligatoriamente al personal de las misiones de supervisión con responsabilidades fiduciarias Garantizar un mínimo de dos misiones de supervisión al año Fortalecer las medidas destinadas a crear conciencia sobre la prevención
Demora prolongada en cubrir las vacantes de los puestos directivos superiores y de nivel de director	Un importante movimiento de personal en los niveles superiores de una organización crea incertidumbre	Contrataciones y programa de orientación inicial	Aumentar/fortalecer la contratación por conducto de empresas que se dedican a la búsqueda de personal especializado Aumentar los esfuerzos en la incorporación de los nuevos gerentes superiores y directores
Incapacidad de elaborar y aplicar una metodología lo suficientemente creíble para medir el impacto del FIDA sobre la pobreza	Deficiente capacidad institucional del FIDA para la evaluación del impacto Escaso compromiso y capacidad de los países para la evaluación del impacto	Esfuerzos en curso para fortalecer la capacidad del FIDA de análisis de datos Esfuerzos en curso para fortalecer la capacidad de gestión de datos de los asociados en el desarrollo Identificación de oportunidades de asociación con instituciones líderes en la evaluación de impacto	Identificar organizaciones que atribuyen gran prioridad a la creación de capacidad en esta esfera, y colaborar con ellas

<i>Riesgos</i> (En orden decreciente de importancia/prioridad)	<i>Causas fundamentales o factores impulsores</i>	<i>Principales controles existentes</i>	<i>Posibles medidas de atenuación mejoradas/nuevas</i>
Acontecimientos imprevistos o crisis importantes (por ejemplo, desastre natural, crisis tecnológica, ataque terrorista) en la Sede del FIDA o en una o más de sus oficinas en los países	Desastres naturales Crisis tecnológica Ataque terrorista	Gestión de la seguridad, la salud y la protección Planificación de la continuidad de las operaciones	Aplicación del sistema de gestión de la continuidad de las operaciones del FIDA
Pérdidas considerables en la cartera de inversiones del FIDA	Altos niveles de inestabilidad en los mercados financieros	Conjunto sólido de políticas de gestión de las inversiones, especialmente declaración sobre las políticas de inversiones, directrices de inversiones de las distintas carteras y marco de control de las inversiones	Supervisar dinámica y continuamente las inversiones y examinar todas las directrices
Fallo en el sistema del FIDA de desembolso de los préstamos y donaciones	Muchos pagos de pequeña cuantía a países con elevados índices de corrupción	Verificación manual larga y lenta antes del desembolso	Examinar la comprobación basada en los riesgos Controlar más rigurosamente la supervisión y auditoría de proyectos
Inexactitudes importantes de los datos financieros	Normas de contabilidad complejas Departamento financiero relativamente pequeño	Capacitación del personal Auditoría externa	Poner en marcha el proceso de certificación