

Signatura: EB 2018/125/R.43  
Tema: 6 c) i)  
Fecha: 1 de noviembre de 2018  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Evaluación externa independiente de la gestión de los riesgos financieros del FIDA y evaluación a nivel institucional de la estructura financiera del FIDA: valoración y plan de acción de la dirección**

### **Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva**

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

**Alvaro Lario**

Vicepresidente Adjunto  
Oficial Principal de Finanzas y Contralor Principal  
Tel.: (+39) 06 5459 2403  
Correo electrónico: a.lario@ifad.org

**Domenico Nardelli**

Director y Tesorero  
División de Servicios de Tesorería  
Tel.: (+39) 06 5459 2251  
Correo electrónico: d.nardelli@ifad.org

#### Envío de documentación:

**Deirdre McGrenra**

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

Junta Ejecutiva — 125.º período de sesiones  
Roma, 12 a 14 de diciembre de 2018

---

Para **examen**

# **Evaluación externa independiente de la gestión de los riesgos financieros del FIDA y evaluación a nivel institucional de la estructura financiera del FIDA: valoración y plan de acción de la dirección**

## **I. Introducción**

1. En el marco de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) y a la luz de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas acordados para 2030, la dirección se comprometió a mejorar la capacidad y estructura financieras del FIDA. Ello supondrá prepararse para el posible acceso del Fondo a los mercados de capitales —sujeto a las deliberaciones que se mantengan en el marco de la Consulta sobre la FIDA12 y la aprobación de la Junta Ejecutiva y el Consejo de Gobernadores—, con objeto de satisfacer la creciente demanda de proyectos de desarrollo y garantizar la eficiencia financiera del FIDA a largo plazo. La dirección convino con los Estados Miembros en que se llevarían a cabo dos iniciativas fundamentales para la adopción de decisiones:
  - a) Una evaluación a nivel institucional de la estructura financiera del FIDA, realizada por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) y presentada ante la Junta Ejecutiva en 2018 (véase el documento EB 2018/124/R.7). En el informe se indican las esferas de la estructura financiera del FIDA que deberían reforzarse para lograr la sostenibilidad financiera, que abarcan una amplia serie de operaciones vinculadas con las finanzas.
  - b) Una evaluación externa independiente de la gestión de los riesgos financieros del FIDA, que fue realizada por la empresa consultora Alvarez & Marsal (A&M). El alcance de la evaluación (véase el documento EB 2018/123/R.23, Mandato para la realización de una evaluación independiente exhaustiva de los riesgos financieros) abarcaba las esferas relativas a los riesgos financieros, la gestión financiera, los sistemas informáticos, la capacidad organizativa (la organización del Departamento de Operaciones Financieras (FOD)), y la conducta y los delitos financieros. Aunque el mandato se centraba principalmente en la gestión de los riesgos, en la evaluación de A&M se tratan varias de las esferas evaluadas en la evaluación a nivel institucional y se señala la necesidad de examinar la estructura financiera del FIDA.
2. Las principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación de A&M se presentaron inicialmente en un seminario oficioso de la Junta Ejecutiva, que tuvo lugar el 8 de octubre de 2018. La versión final se ha puesto a disposición de los miembros a través de la plataforma interactiva de los Estados Miembros.
3. En el presente documento se resumen las recomendaciones y conclusiones principales de A&M, en paralelo a las recomendaciones de la evaluación a nivel institucional. Se expone la valoración de la dirección del FIDA sobre las recomendaciones recibidas en ambos exámenes y se propone un plan de acción en el que se toman en cuenta ambos conjuntos de recomendaciones.

## **II. Principales recomendaciones derivadas de la evaluación a nivel institucional y la evaluación de Alvarez & Marsal**

4. Tanto la evaluación a nivel institucional como la evaluación de A&M apuntan a la necesidad de que el FIDA considere nuevas fuentes de financiación con objeto de incrementar su sostenibilidad y eficiencia financiera. En el informe de A&M esto se reconoce como una decisión estratégica fundamental para el FIDA. El informe se ha

puesto a disposición del equipo que está trabajando actualmente en la evaluación independiente de los riesgos estratégicos, operacionales y asociados a la ejecución de los programas del FIDA. Algunas de las recomendaciones que figuran en la sección "Riesgos de otra índole" del informe de A&M se tratarán a fondo en ese proceso de evaluación independiente en curso. Una vez que el informe de la evaluación independiente esté terminado, se combinarán sus conclusiones y recomendaciones con las del informe de A&M, con miras a definir la gestión del riesgo institucional del FIDA de manera integral. El resultado de este proceso se presentará ante la Junta Ejecutiva en abril de 2019.

5. En ambos informes, el de la evaluación a nivel institucional y el de A&M, se recomienda que el Fondo debería procurar obtener una calificación crediticia externa que optimice la relación endeudamiento/capital propio en sus estados contables y mejore su estructura financiera, en consonancia con la estructura de instituciones financieras internacionales (IFI) homólogas.
6. En los dos informes se ponen de relieve los pasos necesarios para establecer un marco mejorado para la gestión del riesgo financiero, que es un requisito previo fundamental para obtener una calificación crediticia. Las mejoras que se recomiendan para la estructura financiera del FIDA se extienden a diversas esferas de la gestión del riesgo, como los requisitos en materia de operaciones y tecnología de la información (TI), los riesgos que plantean las incertidumbres en torno a la financiación con arreglo al Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD) y un nivel adecuado de apoyo a las decisiones estratégicas de la dirección por parte de los Estados Miembros.

#### **A. Gestión de capital**

7. Actualmente, la estructura financiera del FIDA carece de un marco sólido de suficiencia de capital, el cual es de suma importancia. Para elaborar un nuevo marco de suficiencia de capital, el Fondo debe fijar una medición del riesgo crediticio para sus préstamos. En este sentido, puede considerar más de una opción. Entre ellas, A&M sugiere adoptar la metodología del marco de capital ajustado por riesgo, de Standard & Poor's, como mejor solución a corto plazo. La adopción de esta metodología exigiría que gradualmente el FIDA fuera introduciendo límites de empréstito para cada país, volviera a definir el riesgo crediticio de su cartera de préstamos y considerara la creación de una nueva ventanilla de préstamo que no estuviera impulsada por el Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) (véase la evaluación de la gestión de los riesgos financieros realizada por A&M, sección 5.1.3).
8. La evaluación a nivel institucional es muy específica a este respecto y recomienda que el FIDA revise el sistema de asignación financiera mediante la creación de una nueva ventanilla, que sea independiente del PBAS, para los préstamos en condiciones ordinarias, lo cual guarda relación con el hecho de que el FIDA tenga que elaborar un nuevo marco de suficiencia de capital para poder armonizar mejor la utilización de capital. Es preciso que el FIDA elabore una política integral de gestión de capital y esté preparado para ajustar sus fuentes de financiación a su programa de préstamos y donaciones (véase la recomendación 3 en el resumen ejecutivo de la evaluación a nivel institucional, párr. 60).

#### **B. Riesgo de liquidez**

9. El enfoque actual a la gestión de la liquidez se basa en un modelo de flujo de efectivo aplicado en un horizonte temporal de 50 años. A&M recomienda pasar a utilizar una medida de liquidez a corto plazo que permitiría que el FIDA gestionara mejor su riesgo de liquidez y se ajustara mejor a otras IFI. La principal recomendación inicial para que el FIDA reestructure el marco para la gestión del riesgo de liquidez consiste en adoptar una nueva medición para el riesgo de liquidez con un horizonte temporal de uno o dos años y complementarlo con un conjunto bien definido de hipótesis de resistencia (véase la evaluación de A&M, sección 5.2.3).

10. En la evaluación a nivel institucional, la IOE observa que la Política de Liquidez del FIDA es conservadora y prudente (aunque esto no forma parte de una recomendación). Sin embargo, en la misma evaluación también se menciona que, de cara al futuro, es posible que tengan que hacerse ajustes a la política a medida que el FIDA siga solicitando préstamos, de modo que se tomen en cuenta todos los flujos de efectivo, no solo los desembolsos (véase la evaluación a nivel institucional, párr. 244).
11. El cambio que recomienda A&M mantendrá el carácter prudente y conservador de la Política de Liquidez, pero hará que esta sea más idónea para las necesidades actuales del FIDA. Cuando se establezca un marco de suficiencia de capital, la Política de Liquidez pasará a tener una función secundaria a la hora de definir el capital disponible para compromisos y asumirá una función fundamental para planificar los flujos de efectivo a corto plazo con mayor eficacia.

### **C. Riesgo cambiario**

12. Dado que el estado contable del FIDA está expuesto a un riesgo significativo asociado al cambio de divisas, A&M recomienda que el FIDA fomente el uso de instrumentos derivados para protegerse de las fluctuaciones en el cambio de divisas que podrían comprometer el equilibrio de sus cuentas. Otra recomendación consiste en volver a estudiar la definición de moneda funcional para reducir la volatilidad en el estado de resultados, en el caso de importantes pérdidas/ganancias cambiarias no realizadas. Este cambio —cuyo impacto será más de tipo contable que económico— daría lugar a un estado de resultados con cifras más estables y mejores proyecciones a este respecto. Además, se sugiere que también se utilice la cobertura contable para minimizar dicha volatilidad, una opción que es preciso examinar más a fondo (véase la evaluación de A&M, sección 5.3.3).
13. La evaluación a nivel institucional contiene una recomendación clara que alienta a utilizar derivados para mejorar la forma de gestionar el riesgo cambiario, y varias partes del informe tratan sobre el impacto de pérdidas cambiarias significativas. Esto coincide plenamente con las recomendaciones de A&M de aumentar el uso de derivados con fines de cobertura e intentar reducir la volatilidad en el estado de resultados (véase el resumen ejecutivo de la evaluación a nivel institucional, párr. 37).

### **D. Riesgo crediticio**

14. Las actividades crediticias del FIDA, tanto los préstamos en condiciones favorables como en condiciones ordinarias, exponen a la organización a un riesgo crediticio significativo. A&M sugiere que el FIDA siga las mejores prácticas aplicadas por IFI homólogas, como la Asociación Internacional de Fomento (AIF) y el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD), estableciendo un nuevo marco para la gestión del riesgo crediticio. A&M recomienda seguir de cerca la exposición de los prestatarios a los riesgos y su acumulación en todas las carteras de préstamos e inversiones, de manera que aumente la transparencia y se demuestre la solidez del Marco de Control Interno. Con ello también se evitaría la acumulación excesiva de riesgos a nivel regional o nacional y se garantizaría la firmeza de la Función de Riesgo y Cumplimiento Financieros a la hora de supervisar las actividades de tesorería.
15. Además, en el caso de que el FIDA decidiera acceder a los mercados de capitales, en el informe de A&M se recomienda establecer un mecanismo de asignación para los préstamos en condiciones ordinarias (véase la evaluación de A&M, sección 5.4.3).
16. La evaluación a nivel institucional no contiene una recomendación específica para los riesgos crediticios, aunque estos se tratan en varias secciones del informe, principalmente en relación con la cartera de inversiones de la División de Servicios

de Tesorería (TRE). Como se señala en el informe de A&M, es de gran importancia que el FIDA observe los riesgos crediticios inherentes a su cartera de préstamos, así como a su cartera de inversiones (véase el resumen ejecutivo de la evaluación a nivel institucional, párr. 36).

## **E. Marco de Sostenibilidad de la Deuda**

17. En el informe de A&M se reconoce la amenaza que el MSD supone para la sostenibilidad del FIDA y se admite que actualmente esta cuestión es objeto de examen. El Fondo debe evitar la erosión del capital a causa de donaciones con arreglo al MSD y definir una solución sostenible para el futuro, antes de dirigirse a una agencia de calificación crediticia. No obstante, A&M no proporciona asesoramiento sobre la manera de proceder en este sentido (véase la evaluación de A&M, sección 4.2.1).
18. En la evaluación a nivel institucional se examinan en detalle esta cuestión y los riesgos asociados con el MSD. Se ha demostrado que la configuración actual conduce a pérdidas financieras sistemáticas y perjudica la sostenibilidad del FIDA. En particular, en la evaluación a nivel institucional se señala que el MSD y la erosión del capital conexas generan una mayor incertidumbre que podría afectar la calificación crediticia del FIDA y su posibilidad de acceder a los mercados de capitales. En la evaluación a nivel institucional se proponen soluciones concretas al problema, como: mantener los fondos del MSD en cuentas por separado; hacer que las compensaciones con arreglo al MSD sean jurídicamente vinculantes, o modificar las disposiciones de los préstamos futuros (véase el resumen ejecutivo de la evaluación a nivel institucional, párrafos 43 a 46).

## **F. Gobernanza**

19. Para que el FIDA se ajuste mejor a las mejores prácticas de otras IFI, en el informe de A&M se aconseja reestructurar el Comité Asesor en Asuntos Financieros e Inversiones (FISCO) y rebautizarlo como Comité de Gestión de Activos y Pasivos, otorgándole un mayor ámbito de aplicación que abarque la formulación de políticas, el seguimiento y la supervisión de todos los riesgos financieros, con excepción del riesgo crediticio. A&M brinda orientación sobre la función que desempeñan comités semejantes en instituciones homólogas tales como la AIF, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, el BERD y el Banco Africano de Desarrollo, y describe el ámbito de responsabilidad de alto nivel que asumiría el nuevo comité. Este comité se encargaría principalmente de la gestión prudente de los estados contables, pero asumiría también todas las responsabilidades actualmente a cargo del FISCO. Además, A&M recomienda un examen de la composición, la designación de los miembros y las competencias necesarias del Comité de Auditoría (véase la evaluación de A&M, sección 6.1.2).
20. En la evaluación a nivel institucional se reconoce la necesidad de reforzar la gobernanza financiera del FIDA y constituir un comité de gestión de activos y pasivos. En ella se aplica un enfoque similar al adoptado por A&M para evaluar la estructura de gobernanza y se observa que el Fondo tiene una configuración distinta a la de la mayoría de sus homólogos. Se recomienda asimismo que los miembros del Comité de Auditoría tengan al menos las cualificaciones básicas en términos de formación en finanzas (véase la evaluación a nivel institucional, párr. 230).

## **G. Infraestructura de tecnología de la información**

21. A&M llega a la conclusión de que, si bien los sistemas financieros informáticos utilizados por la TRE y el FOD parecen ser adecuados para el nivel actual de operaciones de la TRE, es posible que esos sistemas no sean suficientes para satisfacer necesidades adicionales, tales como un cambio en las mediciones del riesgo, una mayor complejidad de los productos y mayores volúmenes. En ese caso, A&M recomienda que los sistemas informáticos para la TRE vigentes en la

actualidad deberían integrarse mejor en la infraestructura informática más general del FIDA y que la base de datos de la TRE debería sustituirse con un sistema estándar robusto. Con ello se erradicarían los importantes riesgos del panorama actual en relación con la dependencia del personal clave. El almacén de datos del FIDA debería utilizarse para ofrecer un análisis de datos oportuno y preciso en apoyo de las funciones y modelos de tesorería y control. Si bien puede considerarse un sistema nuevo para la gestión de la tesorería, es posible que los costos de inversión conexos sean considerables (véase la evaluación de A&M, sección 7.1.4).

22. En la evaluación a nivel institucional no se hacen recomendaciones específicas en esta esfera. En ella se concluye que el FIDA tiene un sistema de TI adecuado para el entorno operativo actual y que su estructura de seguridad informática es sólida. Sin embargo, se subraya que es posible que en el futuro tenga que mejorarse la infraestructura informática si el FIDA decide ampliar sus estados contables y utilizar derivados de manera más activa (véase la evaluación a nivel institucional, párr. 233).

#### **H. Organización del Departamento de Operaciones Financieras**

23. A&M recomienda incrementar la dotación de personal para reflejar las crecientes necesidades del FOD. En particular, aconseja la contratación de un director con experiencia en gestión de activos y pasivos para gestionar los riesgos en materia de liquidez, tipo de interés y cambio de divisas, y un jefe para una dependencia de gestión de los riesgos de tesorería que se ocupe de la supervisión de la TRE y de la evaluación general de los riesgos crediticios (véase la evaluación de A&M, sección 7.2.3).
24. En la evaluación a nivel institucional no se hacen recomendaciones en esta esfera.

#### **I. Riesgo de delitos financieros**

25. A&M resume una serie de recomendaciones relacionadas con los delitos financieros. Entre ellas cabe destacar la realización de un examen integral de los riesgos imprudentes y el establecimiento de un nivel adecuado de tolerancia al riesgo; la introducción de un proceso de verificación con las listas de sanciones que se lleve a cabo antes de aprobar las transacciones, y el examen de la política del FIDA relativa a los conflictos de intereses (véase la evaluación de A&M, sección 8.1.3).
26. En la evaluación a nivel institucional no se hacen recomendaciones en esta esfera.

### **III. Plan de acción y posición de la dirección**

27. La dirección del FIDA acoge con agrado todas las recomendaciones expuestas en los dos informes independientes preparados por A&M y la IOE. Cabe señalar que ya se había brindado una respuesta de la dirección para el informe de la evaluación a nivel institucional (véase el documento EB 2018/124/R.7/Add.1).
28. La dirección reconoce la importancia de los cambios propuestos en los informes, que han generado varios debates, tanto en la dirección como entre las partes interesadas, en lo que respecta a cuáles son los pasos más idóneos que han de seguirse para introducirlos.
29. Es importante observar que, si bien en ambos exámenes se contempla la posibilidad de acceder a nuevas fuentes de financiación —como los mercados de capitales— y de optimizar la relación endeudamiento/capital del FIDA, todas las recomendaciones que la dirección ha tenido en cuenta tienen la finalidad de reforzar y mejorar la estructura financiera del Fondo.
30. En los párrafos siguientes se indican las 10 iniciativas más urgentes que la dirección considera que deberían ejecutarse en los próximos 12 a 24 meses.

**1) Medidas para reforzar la gestión de capital**

31. La dirección ya ha comenzado a trabajar en la introducción de un enfoque más riguroso en la gestión de capital en el FIDA para poder cuantificar adecuadamente los niveles de uso y asignación de capital. A partir del primer trimestre de 2019, la TRE y la función de gestión del riesgo se ocuparán de seguir incrementando la capacidad del modelo financiero del FIDA. Ello supondrá, entre otras cosas, agregar una funcionalidad dirigida a realizar proyecciones sobre los niveles de los estados contables, la absorción de capital y el capital ajustado por riesgo. Se elaborará un marco de suficiencia de capital teniendo en consideración todos los parámetros necesarios para realizar análisis justificativos, tales como la probabilidad de impago, las pérdidas de verificarse impagos, y las correlaciones.

**2) Medidas para reforzar la gestión del riesgo de liquidez**

32. La dirección está trabajando en la definición de una nueva política de liquidez que actualizará la actual (véase el documento EB 2006/89/R.40), que se centra en la planificación del flujo de efectivo a largo plazo. Como se sugiere en ambos informes, con objeto de incrementar la eficiencia operacional, la nueva política pondrá mayor énfasis en la planificación de la liquidez a corto plazo en hipótesis de resistencia. El nuevo documento de política se presentará ante la Junta Ejecutiva en 2019.

**3) Medidas para reforzar la gestión del riesgo crediticio**

33. La dirección ya ha empezado a centrarse en las emisiones de deuda de forma genérica y en el riesgo crediticio en lo específico:
- En julio de 2018 tuvo lugar un seminario oficioso de la Junta Ejecutiva sobre la evolución de la deuda.
  - Para las puntuaciones relativas a los resultados del sector rural, la metodología revisada del PBAS incluye un elemento que guarda relación con la situación de deuda del país en cuestión.
  - En las disposiciones de aplicación del MSD —que ayudan a determinar las condiciones de financiación para cada país— ya se prevé que deberían llevarse a cabo análisis técnicos y económicos de los países. Esos análisis se irán perfeccionando a medida que el FIDA desarrolle sus capacidades internas y se ocupe cada vez más de seguir de cerca las experiencias y tendencias a nivel mundial, y a nivel de las IFI y los países.
  - Las notas conceptuales de cada nuevo proyecto o programa sobre oportunidades estratégicas nacionales ya contienen una ligera evaluación de la deuda, que se fortalecerá en breve.
  - La dirección aplicará un marco de calificación del riesgo país de conformidad con las nuevas normas contables que guardan relación con la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) n° 9.
  - Con ayuda de un proveedor externo de renombre, se han calculado varios parámetros de riesgo crediticio a fin de estimar las pérdidas crediticias previstas para la cartera de préstamos, y se darán a conocer nuevas directrices para seguir de cerca la evolución del riesgo crediticio en el FIDA.
  - A partir de 2019, la función de gestión del riesgo seguirá potenciando la evaluación crediticia tanto de la cartera de préstamos como de la cartera de inversiones. También se perfeccionarán los sistemas de seguimiento y presentación de informes mediante la aplicación del marco para la gestión del riesgo crediticio y de medidas para la gestión de la exposición. En particular, como parte del marco para la gestión del riesgo crediticio de los países, la dirección reforzará la evaluación de las principales condiciones económicas de los países prestatarios, especialmente en lo que respecta a cuestiones de sostenibilidad de la deuda.

- Se prevé que a partir de 2019 entrará en vigor una política sobre financiación en condiciones no favorables, que será un pilar de la gestión del riesgo crediticio y una piedra angular para considerar la concesión de financiación adicional fuera del marco actual del PBAS.

#### **4) Medidas para mejorar la gestión del riesgo cambiario**

34. La dirección ha estado trabajando en la introducción de derivados. El FIDA firmó la primera documentación de la Asociación Internacional de Swaps y Derivados (ISDA)<sup>1</sup> en 2017. Se han realizado las primeras permutas [swaps] de tipo de interés y se prevé que aumentará el volumen de las operaciones con derivados para hacer frente a los riesgos y desajustes actuales, también en forma de otros productos, tales como permutas de divisas. Para 2019, se estima que la TRE y la Oficina de Asesoría Jurídica seguirán trabajando para ultimar entre otros cuatro y seis documentos de la ISDA, con miras a incrementar el conjunto de contrapartes de derivados a disposición y diversificarlo.

#### **5) Medidas para mejorar la gobernanza**

35. En 2019, la dirección constituirá un nuevo comité de gestión del riesgo y finanzas que supervise los riesgos financieros del FIDA. El nuevo comité puede asumir la función que desempeña actualmente el FISCO e introducir niveles apropiados de delegación del Presidente (que en la actualidad preside el FISCO) al Oficial Principal de Finanzas.

#### **6) Medidas para resolver cuestiones relacionadas con el Marco de Sostenibilidad de la Deuda**

36. La dirección ha preparado un documento que contiene posibles soluciones a las cuestiones relacionadas con el MSD que será examinado por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de diciembre de 2018. En la actualidad, un grupo de trabajo está examinando diversas opciones como posibles soluciones. Estas se incluirán en el documento que se presentará ante el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva. Entre las posibles soluciones, el grupo de trabajo está estudiando la creación de un instrumento de compensación jurídicamente vinculante, el establecimiento de una compensación *ex ante* por la aplicación del MSD, una compensación acelerada o la suspensión de la financiación con arreglo al MSD a partir de la FIDA<sup>12</sup>.

#### **7) Medidas para mejorar la infraestructura de las tecnologías de la información**

37. En 2019, la dirección hará importantes inversiones de capital para mejorar y reforzar la infraestructura de las TI, que sirva a la función de gestión del riesgo y la TRE, e integrarla en el entorno informático más general del FIDA. En particular, la atención se dirigirá a dos esferas:
- a) una ampliación de las plataformas electrónicas que respalden el análisis de la ejecución de las transacciones y la cartera en relación con los derivados y la gestión de activos y pasivos, y
  - b) una nueva reforma del modelo financiero del FIDA, sobre la base de aquella realizada a finales de 2016, en apoyo de análisis y pruebas de hipótesis de resistencia más sofisticados en relación con las calificaciones crediticias y la gestión del riesgo crediticio.

---

<sup>1</sup> Documentación contractual que permite que dos contrapartes negocien los contratos de derivados de conformidad con cláusulas jurídicas predeterminadas.



**8) Medidas para prepararse al análisis de calificación crediticia**

38. De acuerdo con lo previsto en los compromisos asumidos para la FIDA11, la dirección se pondrá en contacto con las agencias de calificación crediticia en el tercer trimestre de 2019 para dar comienzo al proceso de calificación crediticia. En 2019 la dirección organizará un seminario oficioso para aclarar el calendario y los pasos del proceso.

**9) Medidas para mejorar la organización del Departamento de Operaciones Financieras**

39. Hasta finales de 2018, y en 2019, la dirección seguirá reforzando la función de gestión del riesgo creada recientemente, que actualmente presenta sus informes al Oficial Principal de Finanzas, y que ha visto crecer su capacidad de un consultor a dos funcionarios en 2018. Se prevé para 2019 la contratación de personal adicional una vez que se realicen las consideraciones presupuestarias al respecto. El nuevo equipo, que trabajará estrechamente con la TRE, elaborará las políticas del FIDA en los ámbitos del riesgo soberano, la gestión de los estados contables, la suficiencia de capital y la gestión de activos y pasivos. En cuanto a la TRE, puede necesitarse una mayor dotación de personal para la gestión de activos y pasivos y la ejecución de derivados. El fortalecimiento de estas funciones en el FOD permitirá armonizar mejor las responsabilidades de todo el departamento, garantizando que existan mecanismos adecuados de verificación y control para la elaboración de políticas, la ejecución de funciones y los controles.

**10) Medidas para hacer frente al riesgo de delitos financieros**

40. Si bien A&M señala que la actuación en esta esfera todavía está sujeta al resultado de la evaluación independiente de los riesgos estratégicos, operacionales y asociados a la ejecución de los programas del FIDA en curso, el Comité de Gestión Ejecutiva ha encargado a un equipo de tareas interdepartamental potenciar la gestión que el FIDA hace de los riesgos asociados al cumplimiento, en particular los que surgen de la exposición de terceros a posibles actividades de blanqueo de dinero, financiación del terrorismo y evasión de impuestos, así como entornos políticos adversos o comportamientos poco éticos (incluida la corrupción) y conflictos de interés. El equipo de tareas está definiendo la posición de la política institucional del FIDA respecto de los riesgos asociados al cumplimiento, con inclusión de criterios que indican el nivel de riesgo aceptado y la asignación adecuada de responsabilidades, tomando en consideración los resultados de los dos exámenes externos de los riesgos. Se prevé que las medidas que adopte el equipo de tareas, junto con la revisión de la política del FIDA de lucha contra la corrupción (que ha de presentarse ante la Junta Ejecutiva para su aprobación en diciembre de 2018), abordarán las conclusiones y recomendaciones de A&M en relación con los riesgos de fraude y delitos financieros.

## Resumen de las principales recomendaciones de la evaluación a nivel institucional sobre la estructura financiera del FIDA y de la evaluación de la gestión de los riesgos financieros del FIDA realizada por Alvarez & Marsal (A&M), y la valoración de la dirección

Esfera	Recomendaciones de la evaluación de la gestión de los riesgos financieros realizada por A&M	Recomendaciones de la evaluación a nivel institucional	Valoración de la dirección	Fecha prevista de ejecución
Gestión de capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar una política de gestión del capital que permita la planificación del capital y la proyección de las ganancias y las pérdidas.</li> <li>Establecer un marco de suficiencia de capital.</li> </ul> <p><i>Evaluación de la gestión de los riesgos financieros del FIDA realizada por A&amp;M (en adelante, evaluación de A&amp;M), sección 5.1.3</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar el sistema de asignación financiera e introducir un sistema de dos ventanillas.</li> </ul> <p><i>Resumen ejecutivo de la evaluación a nivel institucional, párr. 60</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección respalda las recomendaciones formuladas.</li> <li>Será relativamente más fácil aplicar la metodología de Standard &amp; Poor's a la suficiencia de capital que un modelo completo de suficiencia de capital, y con ello se seguiría garantizando que se considere que el FIDA aplica un enfoque sólido de gestión del riesgo.</li> <li>La dirección estudiará la introducción de límites de empréstito para cada país y una nueva ventanilla de préstamo fuera del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) en consulta con todas las partes interesadas.</li> <li>La fórmula del PBAS fue aprobada para la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) y la dirección está de acuerdo en que sea revisada para la FIDA12.</li> <li>Se aconseja que el FIDA respalde esta recomendación.</li> </ul>	Segundo trimestre de 2020
Riesgo de liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>La nueva medida de liquidez debería concentrarse en un período de uno o dos años.</li> </ul> <p><i>Evaluación de A&amp;M, sección 5.2.3</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay recomendaciones específicas.</li> <li>Es posible que haga falta hacer ajustes a la Política de Liquidez en el futuro.</li> </ul> <p><i>Evaluación a nivel institucional, párr. 244</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección respalda las recomendaciones formuladas.</li> <li>El Departamento de Operaciones Financieras (FOD) ya está trabajando para modificar el requisito de liquidez mínima actual.</li> <li>Esta labor tendrá repercusiones en la manera en que se calculan los recursos disponibles para compromisos.</li> </ul>	Cuarto trimestre de 2019
Riesgo cambiario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la utilización de derivados con fines de cobertura de cambio de divisas.</li> <li>Estudiar la posibilidad de cambiar la moneda funcional.</li> </ul> <p><i>Evaluación de A&amp;M, sección 5.3</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la utilización de derivados para gestionar el riesgo asociado al cambio de divisas.</li> </ul> <p><i>Resumen ejecutivo de la evaluación a nivel institucional, párr. 37</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección respalda las recomendaciones que guardan relación con la utilización de derivados (el FOD ya está adoptando medidas en este sentido).</li> <li>En cuanto a la recomendación de modificar la definición de moneda funcional para reducir la volatilidad en materia de ganancias y pérdidas, el FIDA estudiará la viabilidad de esta opción.</li> <li>Si bien también es posible respaldar la recomendación relativa a reducir al mínimo la volatilidad en materia de ganancias y pérdidas, es necesario seguir trabajando para descubrir si la cobertura contable es la solución preferible para el FIDA.</li> </ul>	Segundo trimestre de 2020

<i>Esfera</i>	<i>Recomendaciones de la evaluación de la gestión de los riesgos financieros realizada por A&amp;M</i>	<i>Recomendaciones de la evaluación a nivel institucional</i>	<i>Valoración de la dirección</i>	<i>Fecha prevista de ejecución</i>
Riesgo crediticio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directrices y límites para la exposición de los países a los riesgos.</li> <li>Seguir de cerca la exposición de los prestatarios a los riesgos y su acumulación en todas las carteras de préstamos.</li> </ul> <i>Evaluación de A&amp;M, sección 5.4.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay recomendaciones específicas.</li> <li>Abordar el riesgo crediticio respecto de la cartera de inversiones de la División de Servicios de Tesorería (TRE) y reducir el perfil de los riesgos de inversión.</li> </ul> <i>Resumen ejecutivo de la evaluación a nivel institucional, párr. 36</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección respalda las recomendaciones formuladas.</li> <li>Se estudiarán las consecuencias probables del enfoque sugerido para los préstamos del FIDA en cuanto a la exposición de cada país y regional en consulta con todas las partes interesadas (como es el caso de la recomendación relativa a la gestión de capital).</li> <li>En cuanto a la cartera de inversiones del FIDA, la dirección está trabajando para reducir su exposición al riesgo crediticio.</li> </ul>	Cuarto trimestre de 2019
Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>El MSD amenaza la sostenibilidad y conduce a la erosión del capital.</li> <li>Es necesario definir una solución antes de dirigirse a las agencias de calificación crediticia.</li> </ul> <i>Evaluación de A&amp;M, sección 4.2.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El marco actual podría afectar la calificación crediticia del FIDA.</li> <li>Mantener los fondos con cargo al MSD en cuentas por separado, hacer que las compensaciones con arreglo al MSD sean jurídicamente vinculantes o modificar el convenio de préstamo.</li> </ul> <i>Resumen ejecutivo de la evaluación a nivel institucional, párrafos 43 a 46</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un grupo de trabajo del FIDA creado especialmente para ello presentará ante la Junta Ejecutiva un documento con posibles soluciones para su examen en el 125.º período de sesiones, que tendrá lugar en diciembre, y su aprobación en el 126.º período de sesiones, que se celebrará en abril de 2019.</li> <li>La dirección se propone debatir sobre las siguientes opciones con las partes interesadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>La creación de un instrumento jurídicamente vinculante.</li> <li>La compensación <i>ex ante</i> con arreglo al MSD.</li> <li>La compensación acelerada o la suspensión de la financiación con arreglo al MSD a partir de la FIDA12.</li> </ul> </li> </ul>	Tercer trimestre de 2019
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reestructurar el Comité Asesor en Asuntos Financieros e Inversiones (FISCO) y rebautizarlo como Comité de Gestión de Activos y Pasivos.</li> </ul> <i>Evaluación de A&amp;M, sección 6.1.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar la gobernanza financiera y constituir un comité de gestión de activos y pasivos.</li> <li>Armonizar las prácticas de gobernanza del FIDA con las de otras instituciones financieras internacionales (IFI).</li> </ul> <i>Evaluación a nivel institucional, párr. 230</i>	La dirección respalda las recomendaciones. Se está estudiando la posibilidad de disolver el actual FISCO y constituir un comité general de finanzas y riesgos, asignándole a este comité nuevo, además de las responsabilidades de un comité de gestión de activos y pasivos tradicional, la responsabilidad del riesgo crediticio.	Segundo trimestre de 2019
Infraestructura de tecnologías de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la integración de los sistemas de TI de la TRE en el entorno informático más general del FIDA.</li> <li>Dar de baja la base de datos de la TRE y sustituirla con una solución estándar robusta de tesorería.</li> <li>Aprovechar el almacén de datos existente.</li> <li>Eliminar el proceso manual.</li> </ul> <i>Evaluación de A&amp;M, sección 7.1.4</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El sistema de TI es adecuado para el entorno operativo actual.</li> </ul> <i>Evaluación a nivel institucional, párr. 233</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección respalda las recomendaciones. Hace falta una plataforma financiera más sólida para lograr una buena calificación crediticia.</li> <li>La dirección se ocupará de estudiar las modalidades más eficientes en términos de alternativas, es decir, si aprovechar la infraestructura existente o si pensar en soluciones nuevas hechas a medida. Dadas las limitaciones presupuestarias, la dirección tiene previsto hacer esto a nivel mundial en un plazo de dos años.</li> </ul>	Cuarto trimestre de 2020

<i>Esfera</i>	<i>Recomendaciones de la evaluación de la gestión de los riesgos financieros realizada por A&amp;M</i>	<i>Recomendaciones de la evaluación a nivel institucional</i>	<i>Valoración de la dirección</i>	<i>Fecha prevista de ejecución</i>
Organización del FOD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la dotación de personal para reflejar las exigencias adicionales.</li> </ul> <i>Evaluación de A&amp;M, sección 7.2.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay recomendaciones específicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección respalda las recomendaciones formuladas y las está examinando desde una perspectiva crítica pero positiva. A primera vista, la dirección pretende aplicar todas estas recomendaciones en 2019 y 2020, mientras estudia otros posibles aumentos de eficiencia dentro del FOD. Entre las medidas de transición cabe destacar posibles adscripciones o intercambios de personal con otras IFI o Estados Miembros.</li> </ul>	Segundo trimestre de 2019
Riesgo de delitos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un examen integral de los riesgos imprudentes.</li> <li>Establecer un nivel adecuado de tolerancia del riesgo.</li> <li>Introducir controles con sanciones.</li> </ul> <i>Evaluación de A&amp;M, sección 8.1.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay recomendaciones específicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección respalda las recomendaciones.</li> <li>Se constituyó un equipo de tareas interdepartamental dedicado a mejorar la gestión del FIDA de los riesgos asociados al cumplimiento, a fin de afrontar la exposición de terceros a posibles actividades de blanqueo de dinero, financiación del terrorismo y evasión de impuestos, entornos políticos adversos o comportamientos poco éticos (incluida la corrupción) y conflictos de interés.</li> </ul>	Primer trimestre de 2019

## Principales hitos institucionales y de gobernanza de la estrategia financiera del FIDA (documento GC 41/L.3/Rev.1)

	2018	2019				2020				2021				2022
	4.º trimestre	1.º trimestre	2.º trimestre	3.º trimestre	4.º trimestre	1.º trimestre	2.º trimestre	3.º trimestre	4.º trimestre	1.º trimestre	2.º trimestre	3.º trimestre	4.º trimestre	1.º trimestre
Gestión de capital														
Riesgo de liquidez														
Riesgo crediticio														
Riesgo cambiario														
Examen de la estructura de gobernanza														
Revisión del mecanismo del MSD														
Actualización de los sistemas de TI														
Mejora de la organización del FOD														
Riesgo de delitos financieros														
Evaluación de la calificación crediticia (6-9 meses)														
Propuestas de enmiendas al Convenio Constitutivo del FIDA														
Decisión de la Junta Ejecutiva y del Consejo de Gobernadores sobre las actividades de toma de empréstitos de mercado por parte del FIDA														
Consulta sobre la FIDA12														