

Signatura: EB 2019/126/R.7  
Tema: 4 b)  
Fecha: 25 de marzo de 2019  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Respuesta de la Dirección al Informe externo e independiente sobre los servicios de evaluación de los riesgos operacionales, estratégicos y vinculados con la ejecución de los programas**

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

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

##### **Cornelia Richter**

Vicepresidenta  
Tel.: (+39) 06 5459 2518  
Correo electrónico: c.richter@ifad.org

##### **Alvaro Lario**

Vicepresidente Adjunto  
Oficial Principal de Finanzas y Contralor Jefe  
Departamento de Operaciones Financieras  
Tel.: (+39) 06 5459 2403  
Correo electrónico: a.lario@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 — 126.º período de sesiones  
Roma, 2 y 3 de mayo de 2019

---

Para **examen**

# **Respuesta de la Dirección al Informe externo e independiente sobre los servicios de evaluación de los riesgos operacionales, estratégicos y vinculados con la ejecución de los programas**

## **I. Introducción**

1. En el marco de la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11), la Dirección se comprometió a mejorar la capacidad y la estructura financiera del Fondo, y presentó un modelo operacional mejorado para lograr un mayor impacto en apoyo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
2. A raíz de los ajustes realizados al modelo operacional del FIDA, la Dirección presentó, en el 123.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, un calendario para examinar su marco de gestión del riesgo institucional, tomando en consideración los riesgos no financieros del Fondo (estratégicos, operacionales y relacionados con la ejecución de los programas) y sus riesgos financieros, con objeto de elaborar estrategias de mitigación. Además, la función de gestión del riesgo institucional y los procesos de detección y seguimiento de los riesgos y de presentación de información al respecto se compararán con los de otras organizaciones de referencia<sup>1</sup>.
3. En el 125.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, la Dirección presentó una evaluación externa independiente de la gestión del riesgo financiero para su examen<sup>2</sup>.
4. En julio de 2018 y con la coordinación de la Vicepresidenta en su función de Presidenta del Comité de Gestión del Riesgo Institucional, el FIDA eligió a *Marsh Risk Consulting* (MRC) para i) elaborar el marco propuesto para la gestión del riesgo a fin de gestionar el riesgo en toda la institución; ii) determinar los principales riesgos operacionales y estratégicos que amenazan al FIDA, y formular recomendaciones sobre las medidas de mitigación correspondientes, y iii) formular una propuesta para la composición de una función responsable de la gestión del riesgo que se pueda integrar a la estructura orgánica del Fondo.
5. Las conclusiones preliminares de la evaluación de MRC se presentaron en un seminario oficioso el 11 de diciembre de 2018 para recabar los comentarios de los Miembros. MRC realizó amplias consultas internas y el Comité de Gestión del Riesgo Institucional hizo aportaciones durante todo el proceso que se utilizaron en el examen. El 4 de marzo de 2019, MRC presentó el informe final a la Dirección.
6. En el presente documento se presenta la respuesta de la Dirección del FIDA al informe de MRC, que se analizará en la reunión del Comité de Auditoría del 15 de abril de 2019 y en el 126.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, junto con el propio informe de MRC y el tablero actualizado de los riesgos del Fondo. En los anexos se proporciona un resumen de la respuesta de la Dirección al informe de MRC y los plazos correspondientes para ejecutar las medidas.

## **II. Contexto**

7. Basándose en la Política del FIDA sobre gestión del riesgo institucional, que se publicó en 2008, actualmente el Fondo cuenta con un marco de gestión y una estructura de gobernanza de los riesgos, además de instrumentos y herramientas para detectar, abordar y mitigar riesgos a todos los niveles y en todos los ámbitos

<sup>1</sup> Documento EB 2018/123/R.24.

<sup>2</sup> Documento EB 2018/125/R.43. La evaluación externa independiente de la gestión de los riesgos financieros del FIDA fue realizada por la empresa consultora Alvarez & Marsal.

del Fondo. La gestión de riesgos financieros del FIDA y el marco correspondiente fueron evaluados recientemente, asimismo, las medidas propuestas fueron debatidas con la Junta en diciembre de 2018. Los riesgos relacionados con la ejecución de los programas se gestionan a través de un proceso riguroso de diseño de proyectos que tiene en cuenta los diversos factores que podrían poner en peligro la consecución de los objetivos de los proyectos. Mientras que es la división correspondiente la que gestiona los riesgos operacionales y estratégicos, el Comité de Gestión del Riesgo Institucional se encarga del seguimiento y la supervisión de dichos riesgos a través del registro de riesgos institucionales. Los riesgos estratégicos y de gobernanza del FIDA son evaluados por la Oficina de Auditoría y Supervisión (AUO). El Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva reciben información periódica sobre la gestión de los riesgos del FIDA, entre otras cosas, en forma de informes anuales sobre las actividades conexas<sup>3</sup>. El formato y el tipo de información proporcionada están en proceso de mejora.

8. Desde la creación del marco de gestión de riesgos institucionales, el FIDA ha aumentado y diversificado sus actividades. Lo más destacable es que en 2018, con arreglo al modelo operacional mejorado, el FIDA está introduciendo cambios profundos en la movilización, la asignación y la utilización de recursos, y en la agilidad de la ejecución. Las medidas adoptadas por el FIDA en consonancia con el nuevo modelo operacional y en sus carteras nacionales afectan directamente a todos los aspectos de los riesgos a los que el FIDA está expuesto en la actualidad, como el carácter, la dimensión y la complejidad. Asimismo, están surgiendo nuevos riesgos para los que se están determinando medidas de mitigación.
9. Según lo acordado con el Comité de Auditoría y las recomendaciones contenidas en el informe de MRC, se ha revisado la clasificación de los riesgos, que ahora se dividen en estratégicos, financieros y operacionales. Con respecto al FIDA, los riesgos pueden ser internos o externos. Asimismo, están conectados entre sí y pueden aparecer en distintos niveles y observarse desde diferentes perspectivas dependiendo del ámbito del Fondo. Debido a su carácter transversal, los riesgos éticos y para la reputación se encuentran y se evalúan en todas las categorías de riesgo.
10. **Riesgos financieros.** Los riesgos financieros atañen a la gestión eficaz del balance del FIDA y engloban el riesgo crediticio, el riesgo de mercado y el riesgo de liquidez. Hacen referencia a las actividades financieras del Fondo y afectan a su situación financiera, entre otras cosas, la capacidad financiera, la estructura y la viabilidad de los varios modelos de financiación del FIDA: las reposiciones, los fondos complementarios, los instrumentos crediticios y los reembolsos efectuados por los prestatarios.

---

<sup>3</sup> Documentos EB 2011/102/R.33 y EB 2012/105/R.29.

11. **Riesgos estratégicos.** Los riesgos estratégicos se definen como riesgos que afectan en la capacidad del FIDA de llevar a cabo su misión, ejecutar sus estrategias y cumplir sus objetivos, y cuya materialización podría afectar a la posición del Fondo en el ámbito del desarrollo. Algunos de estos riesgos son los relativos a la ejecución de los programas, que es la actividad básica del FIDA, ya que guardan relación con la ejecución de proyectos de calidad y el logro de un impacto en materia de desarrollo en ambientes que a menudo son difíciles. Otros riesgos estratégicos son los relativos a los riesgos externos de los países o las regiones, como los riesgos políticos de trabajar en países con situaciones de fragilidad. A pesar de que la mayor presencia del FIDA en los países y la mejora de su capacidad de toma de decisiones harán que el Fondo sea más eficiente y ágil, también podrían plantear riesgos. Además, el FIDA también debe abordar los riesgos estratégicos que suponen la debilidad y los desequilibrios relacionados con su modelo institucional, su estructura de toma de decisiones y su rendición de cuentas interna.
12. **Riesgos operacionales.** Los riesgos operacionales se definen como el riesgo de pérdida debido a fallas o deficiencias atribuibles a procesos, personas o sistemas internos, o acontecimientos externos. Comprenden los riesgos de incumplimiento asociados a los proyectos financiados por el FIDA, por ejemplo, el riesgo relacionado con las contrataciones y las adquisiciones, el fraude y otras actividades delictivas, las violaciones a la seguridad cibernética, los fallos informáticos, la protección del personal y los incidentes de seguridad, así como los problemas de continuidad de las operaciones y los riesgos de índole jurídica. Están directamente relacionados con la importancia de mantener una plantilla altamente cualificada, crear oportunidades de desarrollo para el personal y asegurar que todas las categorías de personal entiendan bien los riesgos del FIDA. La retención de competencias técnicas y el intercambio de conocimientos también se ven afectados por los riesgos operacionales.
13. Para que la gestión de riesgos institucionales sea eficaz, se deben fortalecer los vínculos entre la estrategia, las operaciones y las finanzas. También se necesita una mentalidad que refuerce la mejora del marco de gestión de riesgos institucionales (incluidos los riesgos financieros y los no financieros) mediante la incorporación de la sensibilización sobre los riesgos y de responsabilidad en la toma de decisiones y el fomento de la innovación en todos los ámbitos del Fondo.
14. Por consiguiente, la estrategia y las operaciones del FIDA deberán basarse en un enfoque holístico y sistemático del riesgo que evolucione al ritmo de los cambios en el modelo operacional y que tome en consideración la etapa del modelo de riesgo en la que se encuentre el FIDA.
15. Por ello, junto con el examen financiero, el examen de los riesgos institucionales permite a la Dirección detectar y abordar deficiencias en el marco de gestión de estos riesgos. El objetivo de la Dirección es adoptar medidas de forma oportuna, secuencial y efectiva encaminadas a mejorar el marco de gestión de los riesgos institucionales y que, por lo tanto, refuercen la credibilidad del FIDA entre los donantes y los asociados y en el mercado en cuanto institución resiliente y sólida con conocimientos especializados únicos para garantizar la seguridad alimentaria y reducir la pobreza rural.
16. La respuesta al informe de MRC debería considerarse en este contexto.

### III. Respuesta de la Dirección al informe de MRC

17. La Dirección agradece a MRC que haya realizado amplias consultas con los departamentos y divisiones del FIDA y con sus Estados Miembros. En general, la Dirección está de acuerdo con las recomendaciones. No obstante, señala que algunas de ellas habrían podido ser más específicas o estar mejor adaptadas a la condición particular del FIDA como organismo especializado de las Naciones Unidas e institución financiera internacional.
18. La Dirección conviene en la necesidad de intensificar la supervisión de los órganos rectores del FIDA. En este sentido, ya se han adoptado varias iniciativas de común acuerdo con el Comité de Auditoría. Se está elaborando un tablero de riesgos institucionales, que garantizará que la información que se proporcione al Comité y la Junta sobre los principales riesgos sea objetiva. El tablero de riesgos institucionales es un documento dinámico que la Dirección actualizará sistemáticamente al realizar evaluaciones periódicas de los riesgos de conformidad con el marco revisado de gestión de riesgos institucionales.
19. Como principio general y para garantizar la eficiencia y la transparencia que exigen los órganos rectores del FIDA, la Dirección tratará de basarse en el marco de gestión existente y en las estructuras de detección, seguimiento y mitigación de riesgos que ya están en funcionamiento.
20. La Dirección hará una actualización integrada y completa de todas las políticas y los procedimientos del FIDA relacionados con el marco de gestión de los riesgos institucionales. Asimismo, tratará de definir mejor las funciones y responsabilidades a todos los niveles del Fondo y de cada fase del marco de gestión de los riesgos institucionales, y proporcionará un grado suficiente de detalle y agrupación de los riesgos, en consonancia con el modelo de gobernanza de las "tres líneas de defensa"<sup>4</sup>. Se tomarán en consideración los siguientes principios rectores:
  - 1) la definición que el FIDA adopte de apetito de riesgo en función de su magnitud, su estrategia y su capacidad de asumir riesgos;
  - 2) la coordinación total de las funciones y las responsabilidades entre las tres líneas de defensa del FIDA, y
  - 3) la detección sistemática de riesgos y los mecanismos para comunicar y evaluar correctamente los riesgos de las operaciones cotidianas, de conformidad con las directrices, las políticas y los procedimientos pertinentes.

---

<sup>4</sup> Definido por el Instituto de Auditores Internos en el documento titulado "Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control" como i) la primera línea la constituyen los encargados de la toma de decisiones sobre riesgos que asumen y gestionan los riesgos como parte de su trabajo diario; ii) la segunda línea comprende las funciones de supervisión de los riesgos y de apoyo al seguimiento de los mecanismos de control de la primera línea, y iii) la tercera línea corresponde a las funciones independientes que comprueban el funcionamiento general y la eficacia del marco de gestión de riesgos.

21. La declaración sobre el apetito de riesgo define la medida y el tipo de riesgo que el FIDA puede asumir (tolerancia al riesgo), así como la envergadura y la naturaleza de los riesgos que está dispuesto a asumir para cumplir estos objetivos. En la estrategia también se determinará la toma de decisiones y el grado de riesgo que podrá asumirse, y constituirá el principal instrumento de gobernanza empleado por el FIDA para definir su nivel de tolerancia al riesgo. La declaración sobre el apetito de riesgo estará respaldada por el marco de gestión de los riesgos institucionales, así como al conjunto de políticas, procesos, límites, controles y sistemas a través de los cuales se detectarán, se supervisarán y se comunicarán los riesgos. Asimismo, será coherente con los objetivos estratégicos y la capacidad de asumir riesgos del FIDA (esto es, la planificación del capital y la liquidez como parte de los riesgos financieros). La declaración se presentará al Comité de Auditoría y a la Junta en 2019, y a partir de entonces se actualizará periódicamente.
22. La Dirección seguirá reforzando las evaluaciones de los riesgos operacionales y estratégicos, prestando especial atención a la ejecución de los programas en cuanto actividad básica del FIDA, y garantizará que las divisiones del Departamento de Administración de Programas (PMD) sigan un enfoque estandarizado y se sirvan de las interconexiones con el departamento. Se hará especial hincapié en agrupar los diferentes elementos de los riesgos relativos a la ejecución de los programas en cada etapa del ciclo de los proyectos y en las divisiones. Las políticas y procedimientos existentes se revisarán y actualizarán con miras a adoptar definiciones estandarizadas, formalizar procesos e introducir mecanismos para encomendar la gestión de los riesgos a más alto nivel. Asimismo, se establecerán y se aplicarán respuestas y medidas de mitigación oportunas.
23. La Dirección reconoce la necesidad imperiosa de impartir capacitación específica en materia de gestión de riesgos<sup>5</sup> y de aumentar la sensibilización sobre riesgos en el seno del Fondo, como se señala en el informe de MRC. En otras esferas prioritarias de la gestión del talento, la Dirección está elaborando iniciativas encaminadas a retener los conocimientos institucionales y seguir prestando apoyo a la creación de oportunidades claras de aprendizaje para el personal. Se dará la debida prioridad a impartir sesiones de formación específicas sobre gestión de riesgos a los titulares de los riesgos<sup>6</sup> y a los promotores de la gestión de riesgos<sup>7</sup>, y se estudiarán el formato, la ubicación y la frecuencia más adecuados para los distintos públicos.
24. La estructura de gobernanza de los riesgos institucionales se reconfigurará para transformarla en una estructura de gobernanza holística, que adopte un planteamiento equilibrado de gestión de los riesgos financieros y no financieros. En opinión de la Dirección, es necesario seguir evaluando opciones y relaciones jerárquicas viables, basándose en funciones claras, a fin de definir la estructura más adecuada para el FIDA.

---

<sup>5</sup> Por ejemplo, formación que trate sobre i) la pertinencia de las actividades de análisis de riesgos en la elaboración de la estrategia en los países; ii) el conocimiento de las funciones y responsabilidades de todas las partes interesadas en el proceso de análisis de riesgos; iii) la orientación metodológica sobre la detección y la evaluación de riesgos; iv) la determinación de las estrategias de mitigación; v) el seguimiento del análisis de riesgos; vi) las directrices para integrar el análisis de riesgos en los sistemas correspondientes (como el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales); vii) la gestión de los riesgos a más alto nivel y la presentación de informes al respecto, y viii) los estudios de casos.

<sup>6</sup> Los encargados de la gestión de los riesgos se ocupan de dar seguimiento a los riesgos y aplicar las medidas de mitigación apropiadas. Respaldan los planes de gestión de riesgos y llevan a cabo el análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos.

<sup>7</sup> Los promotores de la gestión de riesgos tienen conocimientos especializados en un ámbito determinado, impulsan la función de gestión de los riesgos en dicho ámbito y prestan apoyo a las iniciativas de gestión de riesgos en las divisiones y departamentos. No se encargan de la gestión de los riesgos.

25. Debido a la trascendencia de esta iniciativa para el Fondo, la Vicepresidenta ha establecido un pequeño grupo de trabajo sobre gestión de riesgos institucionales para que siga estudiando otras opciones de estructura de gobernanza de los riesgos y establezca un plan de acción por etapas dirigido a atender las recomendaciones del informe de MRC. Con vistas a abordar las deficiencias detectadas en la gestión de riesgos financieros, esta iniciativa se ajusta a las medidas dirigidas por el Vicepresidente Adjunto del Departamento de Operaciones Financieras y se coordina con ellas.

## Resumen de las principales recomendaciones contenidas en el informe de MRC y respuesta de la Dirección

Ámbito	Recomendación del informe de MRC	Respuesta de la Dirección	Fecha prevista de ejecución
Marco normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptar la clasificación revisada de los riesgos a fin de evaluar mejor los riesgos que pertenezcan tanto al ámbito estratégico, como al financiero o al operacional.</li> <li>Actualizar la Política del FIDA sobre gestión del riesgo institucional de 2008.</li> <li>Elaborar y adoptar nuevas directrices y procedimientos que delimiten la gestión de riesgos con funciones y responsabilidades claras. <i>Sección 2 del informe de MRC</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Dirección acepta las recomendaciones.</li> <li>La Vicepresidenta ha establecido un pequeño grupo de trabajo sobre gestión de riesgos institucionales para que elabore un plan de acción concreto que permita hacer los cambios y ajustes necesarios al enfoque del FIDA en materia de gestión de recursos institucionales, entre otras tareas.</li> <li>La Dirección adoptará un planteamiento holístico y sistemático para la gestión de recursos institucionales, y adoptará políticas y procedimientos integrados<sup>8</sup>.</li> <li>La política del FIDA sobre gestión del riesgo institucional se actualizará de conformidad con las mejores prácticas internacionales para respaldar la evolución del modelo operacional del Fondo, en consonancia con la estructura institucional, y aplicar los cambios necesarios en las directrices y los procedimientos.</li> <li>Se revisarán y se aclararán ulteriormente las funciones y responsabilidades en el ámbito de la gestión de los recursos institucionales.</li> </ul>	Tercer trimestre de 2019
Estructura de gobernanza de los riesgos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examinar la gobernanza de los riesgos en el seno de la institución (Comité de Gestión del Riesgo Institucional y PMD).</li> <li>Propuestas de gobernanza de los riesgos institucionales. <i>Sección 2 del informe de MRC</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Dirección acepta las recomendaciones, pero considera necesario seguirlas examinando para determinar la composición y la estructura de gobernanza que mejor se adapten al modelo operacional del FIDA, su doble condición de institución financiera internacional y organismo de las Naciones Unidas, su tamaño y apetito de riesgo. El grupo de trabajo sobre gestión de los riesgos institucionales estudiará las opciones de gobernanza con más detenimiento.</li> <li>La Dirección se muestra de acuerdo con la creación de una función de coordinación de riesgos en el PMD que aglutine los riesgos de ejecución de los programas.</li> <li>Con objeto de garantizar que la función de gestión de los riesgos institucionales sea eficaz y adopte un enfoque holístico, la Dirección examinará y aclarará los flujos de información y las relaciones jerárquicas entre los comités, los encargados de la gestión de los riesgos y los promotores de la gestión de riesgos.</li> </ul>	Segundo trimestre de 2019

<sup>8</sup> Integración con el futuro marco de control del FIDA, el marco de rendición de cuentas propiamente dicho y el marco revisado de la delegación de facultades.

Ámbito	Recomendación del informe de MRC	Respuesta de la Dirección	Fecha prevista de ejecución
Primera y segunda líneas de defensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la función y las actividades de la primera y la segunda líneas de defensa del FIDA.</li> <li>• Simplificar y estandarizar las metodologías.</li> <li>• Formalizar y definir claramente las funciones y responsabilidades, y evitar los solapamientos.</li> </ul> <p><i>Sección 2 del informe de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección acepta las recomendaciones.</li> <li>• Es necesario aclarar las funciones y responsabilidades de la primera y la segunda líneas de defensa (PMD, División de Servicios Administrativos, División de Recursos Humanos, Oficina de Ética, etc.) para reforzar y asegurar la colaboración y la interacción, incluso con el comité de gestión del riesgo y finanzas (actualmente denominado Comité Asesor en Asuntos Financieros e Inversiones (FISCO))<sup>9</sup> y el futuro coordinador de riesgos del PMD, garantizando que la presentación de informes sea proporcional al tiempo del personal y el costo lo sea al valor añadido.</li> <li>• Todas las divisiones adoptarán metodologías estandarizadas para la gestión de riesgo, a fin de mejorar la armonización de la detección de riesgos y la presentación de informes al respecto.</li> <li>• La Dirección señala que la función de control de la División de Contaduría y Contraloría ya contribuye a la agrupación de los riesgos (control interno y el subconjunto de riesgos definidos generalmente como operacionales) y trabajará en coordinación con la función de gestión de los riesgos institucionales.</li> </ul>	Tercer trimestre de 2019
Junta Ejecutiva y Comité de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la supervisión efectuada por la Junta Ejecutiva y el Comité de Auditoría</li> <li>• Formalizar la especificación de las necesidades de los representantes del Comité de Auditoría en materia de gestión de los riesgos institucionales.</li> </ul> <p><i>Sección 2 del informe de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección acepta las recomendaciones.</li> <li>• La adopción de un tablero de riesgos institucionales mejorado, conciso y eficaz, en el entendimiento de que es un documento dinámico, aportará información estratégica y objetiva sobre los principales riesgos, que permitirá garantizar una función eficiente de supervisión basada en el conocimiento de los riesgos.</li> <li>• El tablero de riesgos institucionales proporcionará periódicamente información actualizada sobre riesgos al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva.</li> <li>• El Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva participarán en la elaboración de la declaración sobre el apetito de riesgo del FIDA.</li> <li>• Proponer y debatir con el Comité de Auditoría el perfil y los conocimientos especializados necesarios para los Miembros del propio comité y posiblemente los representantes en la Junta Ejecutiva, e impartir la capacitación necesaria.</li> </ul>	Segundo trimestre de 2019

<sup>9</sup> Véase el apartado "Gobernanza" del anexo I del documento EB 2018/125/R.43, Valoración de la Dirección.

Ámbito	Recomendación del informe de MRC	Respuesta de la Dirección	Fecha prevista de ejecución
Flujos de información entre la segunda y la tercera líneas de defensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer flujos de información estructurados entre el Comité de Gestión del Riesgo Institucional y la AUO sobre las cuestiones más trascendentes surgidas a raíz de las auditorías, con vistas a poder actualizar puntualmente la calificación asignada a los riesgos en las evaluaciones, teniendo en cuenta las principales deficiencias existentes en los mecanismos de control.</li> </ul> <p><i>Sección 2 del informe de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Dirección acepta las recomendaciones.</li> <li>La AUO, que actualmente informa de sus conclusiones a todos los encargados de la gestión de riesgos, ha realizado actividades específicas de auditoría de la gobernanza y la gestión de riesgos<sup>10</sup>. En la evaluación de una estructura viable de gobernanza de los riesgos institucionales, se considerará la necesidad de contar con un flujo de información estructurado a partir de las conclusiones de auditoría.</li> </ul>	Tercer trimestre de 2019
Cultura de gestión de los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar los conocimientos del FIDA en materia de riesgos</li> <li>Establecer iniciativas específicas de formación y sensibilización en materia de riesgos estratégicos y riesgos de ejecución de los programas.</li> <li>Seguir reforzando la mentalidad al más alto nivel</li> <li>Cumplir la rendición de cuentas y la responsabilidad de gestionar los riesgos</li> <li>Reintroducir la evaluación de riesgos ascendente</li> <li>Considerar la posibilidad de elaborar soluciones de aprendizaje electrónico para todo el personal</li> </ul> <p><i>Sección 2 del informe de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Dirección acepta las recomendaciones y señala que, para aumentar la eficiencia, ciertos programas de formación se podrían llevar a cabo una vez se hubieran cubierto las vacantes que haya en ese momento, especialmente en las oficinas del FIDA en los países.</li> <li>Con el fin de integrar los conocimientos basados en los riesgos en su estructura y su modelo operacional, el FIDA elaborará y adoptará, con las divisiones correspondientes, un conjunto de medidas dirigidas a marcar las pautas al más alto nivel y fomentará la apertura y la transparencia en la evaluación de riesgos y los debates de las divisiones.</li> <li>La definición de las funciones y la cadena de responsabilidades del análisis, la mitigación y el seguimiento de los riesgos, y la presentación de informes al respecto, reforzarán la rendición de cuentas y la apropiación (reflejadas en el marco revisado de rendición de cuentas, el marco de delegación de autoridad y el marco de control del FIDA).</li> <li>La diferenciación de programas de capacitación en materia de riesgos, en especial para la primera línea de defensa, aumentarán aún más la sensibilización sobre los riesgos operacionales y de incumplimiento.</li> <li>Más adelante se examinarán las soluciones de aprendizaje en línea.</li> </ul>	Cuarto trimestre de 2019

<sup>10</sup> A saber, auditorías de: los procesos de auditoría y gestión de riesgos institucionales (2013); entorno de control en las entidades y delegación de autoridad (2015); supervisión de la gobernanza de las tecnologías de la información (2016), y la comprobación de los principales mecanismos de control interno de la presentación de informes financieros (anual). La AUO también evaluó las estructuras orgánicas y las responsabilidades del FIDA en el ámbito de los riesgos financieros y operacionales en la cartera de actividades de auditoría interna de la supervisión (2012) y de las disposiciones relativas al seguro no médico y al autoseguro (2017).

Ámbito	Recomendación del informe de MRC	Respuesta de la Dirección	Fecha prevista de ejecución
Estrategia de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la detección de los riesgos relacionados con el logro de los objetivos.</li> <li>• Asegurar que el proceso de definir el apetito de riesgo esté en consonancia con el calendario para definir los modelos operacionales y los planes a medio plazo.</li> <li>• Prever la intervención de la función de gestión de los riesgos institucionales en la elaboración de iniciativas estratégicas encaminadas a detectar los riesgos relacionados con los principales pilares estratégicos.</li> <li>• Prever un proceso que se ajuste al calendario para examinar el marco estratégico.</li> </ul> <p><i>Sección 3 del informe de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección acepta las recomendaciones.</li> <li>• La Dirección señala que la gestión del riesgo forma parte de los procesos de planificación estratégica del FIDA. La evaluación de riesgos y la presentación de informes al respecto se llevan a cabo como parte de los exámenes de las carteras, la preparación de planes de gestión de los departamentos y otras prácticas habituales del FIDA.</li> <li>• En la estructura de gobernanza integrada se hará hincapié en el fortalecimiento del vínculo entre la gestión de los riesgos y la planificación institucional, incluido un flujo de información regular y transparente y la agrupación de los riesgos, así como la intensificación de los debates estratégicos con el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva.</li> </ul>	Tercer trimestre de 2019
Apetito de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y formular una declaración sobre el apetito de riesgo basada en la actitud del FIDA frente a diferentes tipos de riesgo, bajo la Dirección de la Vicepresidenta.</li> <li>• Considerar la actualización de la declaración sobre el apetito de riesgo de acuerdo con los ciclos de reposición.</li> <li>• Valerse de la relación entre los riesgos financieros y no financieros.</li> <li>• Considerar la posibilidad de elaborar un marco completo de apetito de riesgo.</li> </ul> <p><i>Sección 3 del informe de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección acepta las recomendaciones.</li> <li>• La Vicepresidenta, en calidad de presidenta del Comité de Gestión del Riesgo Institucional, coordinará la elaboración de una declaración sobre el apetito de riesgo a nivel institucional que comprenda el nivel de tolerancia para cada categoría de riesgo. Esta declaración se presentará al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva para su consideración durante el año y a partir de entonces se actualizará periódicamente.</li> <li>• La declaración sobre el apetito de riesgo constituirá el principal instrumento de gobernanza del FIDA para definir su nivel de tolerancia al riesgo y estará respaldada por el marco de gestión de los riesgos institucionales y el conjunto de políticas, procesos, límites, controles y sistemas a través de los cuales se detectarán, se supervisarán y se comunicarán los riesgos. Asimismo, será coherente con los objetivos estratégicos y la capacidad de asumir riesgos del FIDA (esto es, la planificación del capital y la liquidez como parte de los riesgos financieros), y proporcionará:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) la descripción de todos los riesgos a los que está expuesto el FIDA y el nivel de tolerancia a dichos riesgos;</li> <li>2) la indicación de las medidas y los instrumentos de mitigación de riesgos fuera de los niveles de tolerancia;</li> <li>3) un enfoque prospectivo y adaptativo del cambio en los entornos operacional y operativo, y</li> <li>4) el instrumento clave para analizar los riesgos y presentar informes al respecto en todo el Fondo, tanto a nivel directivo como del personal, y con el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva.</li> </ol> </li> </ul>	Tercer trimestre de 2019

Ámbito	Recomendación del informe de MRC	Respuesta de la Dirección	Fecha prevista de ejecución
Evaluación de riesgo (detección, evaluación, establecimiento de prioridades y respuesta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección: aumentar la frecuencia de la evaluación completa de los riesgos, pasando de trienal a anual, y ajustar el ciclo presupuestario para asignar los recursos necesarios a la mitigación de los principales riesgos detectados. Introducir una evaluación de los riesgos más detallada y considerar la posibilidad de añadir un nivel a la clasificación de riesgos.</li> <li>• Evaluación: seguir enriqueciendo los criterios de evaluación del riesgo y determinar los aspectos del impacto que guardan relación con los principales tipos de consecuencias de los riesgos. Introducir la evaluación de los riesgos inherentes, evaluar los mecanismos de control en funcionamiento (preventivos o correctivos), armonizar la escala de la evaluación del control con la utilizada por la AUO.</li> <li>• Establecimiento de prioridades: definir el proceso de comprobación de la coherencia del perfil de riesgos al final de la evaluación.</li> <li>• Respuesta: distinguir claramente entre las medidas de mitigación y otros planes de acción con el calendario de ejecución definido según la gravedad del riesgo y tomando en consideración el riesgo residual. Con la orientación y supervisión de la función de gestión de los riesgos institucionales, los encargados hacen un seguimiento de los planes de acción y presentan informes periódicos y estructurados al respecto.</li> </ul> <p><i>Sección 4 del informe de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más adelante se podrá considerar la elaboración de un marco de apetito de riesgo.</li> <li>• La Dirección suele aceptar las recomendaciones relacionadas con el proceso de gestión de riesgos y buscará la mejor solución para el tratamiento de los riesgos residuales e inherentes en el FIDA. Se hará un análisis detallado del perfil de riesgo del FIDA, que se actualizará de forma constante.</li> <li>• La propuesta de clasificación de los riesgos se ha adoptado en el examen del registro de riesgos institucionales y el tablero de riesgos institucionales. Se emprenderán exámenes periódicos para ajustar la clasificación a fin de que se adapte mejor a la condición del FIDA de institución financiera internacional y organismo de las Naciones Unidas y los riesgos conexos.</li> <li>• Se elaborarán políticas y procedimientos específicos sobre riesgos operacionales (como la notificación de incidentes, las evaluaciones de los riesgos y de los mecanismos de control, los indicadores básicos de riesgo y los indicadores de seguimiento) relacionados con determinadas categorías de riesgo. Asimismo, se elaborará un registro de los riesgos operacionales para obtener un marco sólido de gestión de los riesgos operacionales que esté en consonancia con las mejores prácticas.</li> </ul>	Cuarto trimestre de 2019
Examen y revisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un calendario y un proceso para examinar la eficacia del marco de gestión de los riesgos institucionales.</li> <li>• Mejorar continuamente las prácticas de gestión de riesgos, aprovechando las enseñanzas extraídas de los ciclos de evaluación anual de los riesgos.</li> </ul> <p><i>Sección 5 del informe de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección acepta las recomendaciones.</li> <li>• La Dirección actualizará la Política sobre gestión del riesgo institucional cuando sea necesario y buscará el mejor momento de realizar la evaluación completa de riesgos con vistas a tenerla en cuenta los riesgos nuevos y emergentes en la preparación de un nuevo ciclo de reposición. El marco general de gestión de los riesgos institucionales se seguirá potenciando a medida que la organización avanza en las etapas del modelo de madurez.</li> </ul>	Cuarto trimestre 2020/2021

Ámbito	Recomendación del informe de MRC	Respuesta de la Dirección	Fecha prevista de ejecución
Información y comunicación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar los flujos de información sobre riesgos desde las divisiones y departamentos al Comité de Gestión del Riesgo Institucional.</li> <li>• Definir un flujo directo de información sobre riesgos desde el el Comité de Gestión del Riesgo Institucional al Comité de Gestión Ejecutiva.</li> <li>• Prever un enlace entre el registro de riesgos institucionales y el tablero de riesgos institucionales.</li> </ul> <p><i>Sección 6 del informe de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección acepta las recomendaciones.</li> <li>• Se definirán flujos claros de notificación e información con los encargados de la gestión y supervisión de los riesgos de la primera y la segunda línea de defensa, incluidos los promotores de la gestión de los riesgos, los encargados de la gestión de los riesgos, el FISCO y con la estructura de gobernanza de la ejecución de los programas.</li> <li>• La Dirección también prevé crear un marco general de control interno y de riesgos operacionales con directrices sobre ejecución que establezcan las normas mínimas para el control interno y el apetito del riesgo operacional. También se elaborará un marco de los riesgos relacionados con la integridad y el incumplimiento, utilizando el análisis realizado previamente por el FIDA, de conformidad con las recomendaciones de la evaluación externa de los riesgos, llevada a cabo por Alvarez &amp; Marsal. Todos estos marcos se integrarán en el marco general mejorado de gestión de riesgos institucionales y en la declaración sobre el apetito de riesgo, que se elaborará próximamente.</li> </ul>	Cuarto trimestre de 2019
Registro de riesgos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la exhaustividad del registro de riesgos institucionales si los principales riesgos son el resultado de un análisis general a nivel institucional.</li> <li>• Garantizar que la función de gestión de riesgos institucionales comprenda la comprobación de la calidad durante la compilación del registro.</li> <li>• Elaborar modelos estandarizados para el análisis de los riesgos.</li> <li>• Considerar la adopción de un sistema informático para facilitar la evaluación de los riesgos.</li> </ul> <p><i>Sección 6 del informe de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección está de acuerdo con las recomendaciones.</li> <li>• El registro de riesgos institucionales tendrá las siguientes funciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) compilar todos los riesgos detectados de FIDA e indicar con claridad las responsabilidades de seguimiento para cada uno de ellos;</li> <li>2) mantener un conjunto de indicadores de riesgo básicos que sean plenamente coherentes con la declaración sobre el apetito de riesgo;</li> <li>3) definir medidas de mitigación y seguimiento;</li> <li>4) determinar los principales riesgos que deben integrarse en el tablero de riesgos institucionales.</li> </ol> </li> </ul>	Segundo trimestre de 2019

Ámbito	Recomendación del informe de MRC	Respuesta de la Dirección	Fecha prevista de ejecución
Tablero de riesgos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que el tablero de riesgos institucionales comprenda los principales riesgos residuales e inherentes, pero mitigados, a fin de proporcionar una visión completa.</li> <li>• Añadir al tablero las metas y los umbrales de gravedad de los riesgos y aumentar la eficiencia para medir mejor el riesgo.</li> <li>• Considerar la posibilidad de añadir un breve resumen de los planes de acción.</li> <li>• Prever un examen periódico del tablero para mejorar constantemente la eficacia de la comunicación de riesgos al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva.</li> </ul> <p><i>Sección 6 del informe de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección está de acuerdo con las recomendaciones.</li> <li>• El tablero de riesgos institucionales se basa en el registro y solo informa de los principales riesgos del FIDA al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva. Se ha revisado a la luz de las observaciones recibidas en la 150.ª reunión del Comité y el 124.º período de sesiones de la Junta. Las sugerencias formuladas por MRC han sido examinadas y se propone su inclusión en la última versión del tablero, que se someterá a debate en la 152.ª reunión.</li> <li>• El tablero revisado se trata en un documento aparte.</li> </ul>	Segundo trimestre de 2019
Ejecución de los programas: marco de gestión del riesgo institucional y gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un marco completo, que incluya funciones y responsabilidades, mecanismos para encomendar la gestión de los riesgos a más alto nivel a lo largo de todo el ciclo de los proyectos.</li> <li>• Designar un coordinador de riesgos del PMD.</li> <li>• Establecer iniciativas específicas de capacitación y sensibilización en materia de riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección concuerda en la necesidad de contar con una estructura de gobernanza de los riesgos bien definida y específica para la ejecución de los programas con la designación de un coordinador de riesgos del PMD, y opina que puede hacerse con rapidez.</li> <li>• La Dirección acepta la propuesta de elaborar un marco de gestión de los riesgos relacionados con la ejecución de los programas, coordinado con el marco general de gestión de los riesgos institucionales y evaluará su creación, tomando en consideración la capacidad y el modelo operacional descentralizado del FIDA. El marco se podría basar en los recientes exámenes del ciclo de los proyectos y el formato de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales y otras políticas vigentes.</li> <li>• Como se ha indicado antes, la Dirección prestará especial atención a la gestión de riesgos en el PMD y sus interrelaciones en el seno de la estructura institucional. Gracias a la determinación de sinergias y la estandarización de los procesos y los flujos de información, se establecerá un sólido de gestión de los riesgos relacionados con la ejecución de los programas.</li> <li>• La recomendación sobre capacitación se aborda en "Conocimiento".</li> </ul>	Cuarto trimestre de 2019

<i>Ámbito</i>	<i>Recomendación del informe de MRC</i>	<i>Respuesta de la Dirección</i>	<i>Fecha prevista de ejecución</i>
Ejecución de los programas: evaluación de riesgos y metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la alineación del programa sobre oportunidades estratégicas nacional con el análisis de los riesgos de los proyectos.</li> <li>Adoptar estrategias de mitigación de riesgos específicas y rápidas durante la ejecución de los proyectos.</li> <li>Prever una reevaluación sistemática de los riesgos en el contexto de las misiones de supervisión.</li> <li>Definir criterios que faciliten la creación de perfiles de riesgo agrupados de escala nacional y regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Dirección está de acuerdo con las recomendaciones. Bajo la Dirección del Vicepresidente Adjunto del PMD y en colaboración con la Vicepresidenta, se elaborará y aplicará un plan de acción específico para abordar las deficiencias detectadas. Al mismo tiempo, se aprovecharán los procesos en funcionamiento (por ejemplo, la revisión de las directrices de los COSOP).</li> </ul>	Cuarto trimestre de 2019

## Principales hitos institucionales y de gobernanza de la estrategia de gestión de riesgo del FIDA

	2019				2020				2021				2022
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1
Marcos normativos													
Estructura de gobernanza de los riesgos institucionales													
Primera y segunda líneas de defensa													
Junta Ejecutiva y Comité de Auditoría													
Flujos de información entre la segunda y la tercera líneas de defensa													
Cultura													
Estrategia de riesgo													
Apetito de riesgo													
Evaluación de riesgo													
Examen y revisión													
Información y comunicación de riesgos													
Registro de riesgos institucionales													
Tablero de riesgos institucionales													
Ejecución de los programas: marco de gestión del riesgo institucional y gobernanza													
Ejecución de los programas: evaluación de riesgos y metodología													