

Signatura: EB 2019/128/R.8
Tema: 5 a)
Fecha: 6 de diciembre de 2019
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Actualización sobre la mejora del Marco de Gestión del Riesgo Institucional del FIDA

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Guoqi Wu
Vicepresidente Adjunto
Departamento de Servicios Institucionales
Tel.: (+39) 06 5459 2880
Correo electrónico: g.wu@ifad.org

Donal Brown
Vicepresidente Adjunto
Departamento de Administración de Programas
Tel.: (+39) 06 5459 2448
Correo electrónico: d.brown@ifad.org

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

Envío de documentación:

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

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

Para **examen**

Resumen para examen

Se invita a la Junta Ejecutiva a que tome nota de la presente actualización sobre la labor en curso dirigida a mejorar el Marco de Gestión del Riesgo Institucional del FIDA y a que formule observaciones sobre la hoja de ruta propuesta, en particular acerca de la revisión de la Política del Fondo sobre Gestión del Riesgo Institucional¹ y la preparación de declaraciones de apetito de riesgo del FIDA, que se presentarán al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva en 2020.

A. Contexto

1. Existe un amplio consenso en que el FIDA debe modernizar su modelo operacional y diversificar su base de asociados e instrumentos para cumplir su mandato en el difícil contexto actual. El FIDA ha ampliado considerablemente su presencia sobre el terreno y está buscando nuevas modalidades de asociación. Está intensificando su colaboración con el sector privado y modificando la estructura financiera (por ejemplo, ha puesto en marcha una evaluación de la calificación crediticia, y las próximas medidas al respecto deben ser aprobadas por la Junta). Además, el FIDA está examinando las competencias de su fuerza de trabajo, terminando un examen relativo a la reestructuración de los procesos institucionales y estableciendo los marcos necesarios para apoyar el modelo operacional en constante evolución.
2. Esas iniciativas brindarán nuevas oportunidades para que el FIDA cumpla su mandato, pero también le obligarán a asumir más riesgos. Esto debe hacerse con fundamentos dentro de un marco que propicie la rendición de cuentas en relación con la gestión eficaz del riesgo a fin de mitigar posibles efectos negativos.
3. Las esferas de la reforma, como la descentralización, la delegación de autoridad, los cambios en la estructura financiera del Fondo y la colaboración con el sector privado, exigen que el Fondo adopte un enfoque más integrado de la gestión del riesgo institucional y revise en consecuencia la Política sobre Gestión del Riesgo Institucional y el Marco de Gestión del Riesgo Institucional del FIDA. Por ejemplo, mientras que la descentralización y la mejora de la delegación de autoridad podrían aumentar determinados riesgos operacionales, también podrían reducir algunos riesgos asociados a la ejecución de los programas al acercar al FIDA a sus clientes. La renovación del Marco de Gestión del Riesgo Institucional, que se verá reforzada por un marco de rendición de cuentas y control interno, permitirá a la Dirección detectar y priorizar oportunidades clave y gestionar con eficacia los riesgos asociados. La integración del Marco también facilita el establecimiento de vínculos entre la estrategia y el perfil y la capacidad de los riesgos.
4. Las declaraciones de apetito de riesgo constituirán el pilar fundamental del Marco de Gestión del Riesgo Institucional, y se consideran la forma más eficaz de comunicar los límites de tolerancia al riesgo en toda la organización y de garantizar la adecuación de los controles a la finalidad prevista.
5. El FIDA lleva a cabo sus operaciones en un entorno difícil y en constante evolución. Con la mejora del Marco de Gestión del Riesgo Institucional, el FIDA podrá medir su perfil de riesgos con respecto a su apetito de riesgo y, por tanto, asumir más riesgos con mejores fundamentos para apoyar la transformación rural y ayudar a las personas vulnerables que viven en zonas de difícil acceso.

¹ La Política sobre Gestión del Riesgo Institucional del FIDA fue aprobada por la Junta Ejecutiva en 2008.

B. Antecedentes

6. En 2018, la Dirección se comprometió a mejorar su Marco de Gestión del Riesgo Institucional. Con ese objetivo, seleccionó a Alvarez & Marsal (A&M) y a Marsh Risk Consulting (MRC) para desempeñar las siguientes tareas: i) realizar un análisis de las deficiencias del Marco de Gestión del Riesgo Institucional y la gestión de los riesgos financieros y no financieros del FIDA; ii) señalar los principales riesgos del FIDA, y iii) proponer la creación de una función encargada del riesgo que pueda integrarse en la estructura orgánica del FIDA.
7. El Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva examinaron el informe de Alvarez & Marsal y la correspondiente respuesta de la Dirección en noviembre de 2018 y el informe de Marsh Risk Consulting y la correspondiente respuesta de la Dirección en abril y mayo de 2019, respectivamente.
8. La Dirección aceptó en general las recomendaciones, aunque señaló que era necesario definirlas con mayor precisión y adecuarlas al modelo operacional en constante evolución del FIDA. En los informes se incluían algunas importantes medidas de adopción inmediata, como las recomendaciones relativas al riesgo financiero, la gobernanza y la Política sobre Gestión del Riesgo Institucional, la infraestructura de tecnología de la información, la conducta y los delitos financieros y la necesidad de reforzar la segunda línea de defensa del FIDA.
9. Con el objetivo de apoyar a la Dirección a ese respecto, se estableció un grupo de trabajo interdepartamental de reducido tamaño para: i) concretar una clasificación de los riesgos adecuada para el modelo operacional del Fondo; ii) preparar las declaraciones de apetito de riesgo del FIDA; iii) evaluar las opciones para la estructura de gobernanza del Marco de Gestión del Riesgo Institucional, y iv) definir un plan de acción por etapas para aplicar las recomendaciones del informe de Marsh Risk Consulting.
10. El pasado mes de junio, la Dirección estudió con el Comité de Auditoría un proyecto preliminar de clasificación de los riesgos y declaraciones de apetito de riesgo para todos los ámbitos de riesgos fundamentales. Posteriormente, y en consonancia con las observaciones constructivas del Comité, la Dirección señaló la necesidad de contar con el apoyo de expertos para aprovechar los informes independientes sobre los riesgos. A principios de octubre se contrató a Ernst & Young y el FIDA empezó a revisar la estructura de gobernanza y la Política sobre Gestión del Riesgo Institucional, así como a preparar más en profundidad una clasificación de los riesgos y declaraciones de apetito de riesgo. A partir de esa labor, el actual tablero de riesgos institucionales del FIDA se perfeccionará y se adaptará a las declaraciones.
11. El objetivo del presente documento es facilitar una actualización sobre los progresos realizados con respecto a la mejora del Marco de Gestión del Riesgo Institucional y compartir la hoja de ruta propuesta para las medidas conexas que se adoptarán en 2020.

C. Progresos realizados

Preparación de declaraciones de apetito de riesgo

Adecuación de las declaraciones de apetito de riesgo al Marco de Gestión del Riesgo Institucional

12. Como se examinó con el Comité de Auditoría en junio, el Marco de Gestión del Riesgo Institucional está compuesto por políticas, procedimientos, estructuras de gobernanza, controles, sistemas y una cultura del riesgo que, en su conjunto, describen la manera en que la organización gestiona sus riesgos. El Marco también debería incluir una clasificación (o categorización) de los riesgos, una metodología sistemática y un enfoque armonizado de las prácticas de gestión del riesgo. La Política sobre Gestión del Riesgo Institucional es un elemento fundamental del correspondiente Marco, ya que define un compromiso, una dirección o una

intención generales en materia de gestión del riesgo. Aunque la actual Política del FIDA sobre Gestión del Riesgo Institucional hace referencia a la utilidad de las declaraciones de apetito de riesgo, no contiene ninguna. De ahora en adelante, esas declaraciones serán un componente esencial de la Política revisada y el Marco mejorado.

¿Cuál es la finalidad de las declaraciones de apetito de riesgo?

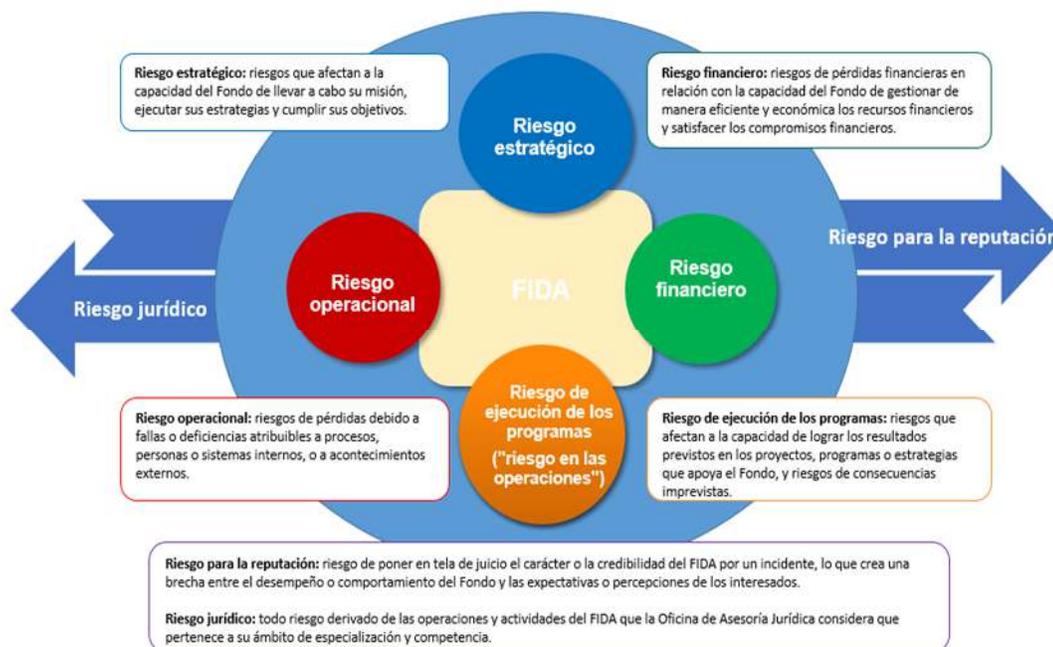
13. En las declaraciones de apetito de riesgo se establecerán límites de tolerancia al riesgo en cuatro ámbitos de riesgos interrelacionados y dos ámbitos de riesgos transversales, lo que servirá de base para la presentación periódica de información al respecto. Una vez definidas por la Dirección y aprobadas por la Junta Directiva, las declaraciones se comunicarán al personal y a los responsables de la gestión del riesgo para garantizar un entendimiento y una aplicación coherentes de las prácticas de gestión del riesgo en el desempeño diario de sus funciones. Los riesgos se medirán según lo dispuesto en las declaraciones de apetito de riesgo y según los límites establecidos, de igual modo, las cuestiones que puedan surgir en relación con la gestión de los riesgos se remitirán a la instancia competente.
14. Para determinar los niveles de tolerancia en las declaraciones de apetito de riesgo hay que realizar un análisis exhaustivo de cada riesgo y realizar mediciones adicionales que permitan al FIDA saber si, en conjunto, supera el nivel de tolerancia al riesgo acordado. Esto significa que, cuando se aplican correctamente, las declaraciones de apetito de riesgo se traducen en métodos y mediciones del riesgo y prácticas de gestión del riesgo que permiten la adopción eficaz de decisiones operacionales.
15. Los ámbitos de riesgos del FIDA se encuentran en diferentes niveles de desarrollo. Algunos ámbitos, como el del riesgo financiero, pueden evaluarse de manera más objetiva y cuantitativa porque los correspondientes indicadores y criterios de medición son más fáciles de determinar. En otros ámbitos, como los asociados a la ejecución de los programas, la evaluación es más subjetiva y cualitativa, lo que dificulta la tarea de combinar los datos de la cartera. En consecuencia, a la hora de preparar las declaraciones de apetito de riesgo habrá que tener en cuenta el tiempo y los recursos necesarios para desarrollar metodologías, sistemas y datos que permitan la cuantificación de los riesgos, habida cuenta de la singularidad de algunos riesgos del FIDA que pueden ser más difíciles de cuantificar.
16. El perfil de riesgos, el apetito de riesgo y la gestión del riesgo del FIDA también requerirán una evaluación y una adaptación periódicas en consonancia con el modelo operacional en constante evolución del FIDA.

¿Cuál es el valor agregado de las declaraciones de apetito de riesgo para la Junta Ejecutiva, la Dirección y el personal?

17. La Dirección, el personal y los órganos rectores del FIDA pueden tener diferentes opiniones sobre el nivel de riesgo que el FIDA debería asumir. Se prevé que la Política sobre Gestión del Riesgo Institucional y las declaraciones de apetito de riesgo contribuyan a la convergencia de opiniones al proporcionar declaraciones claras y de alto nivel sobre el riesgo que el FIDA desea y puede asumir en diversas categorías de alto nivel para ejecutar su estrategia. Esto permitirá entablar un diálogo consecuente con las partes externas y dentro de la propia institución. A modo de ejemplo, la Política y las declaraciones de apetito de riesgo ayudarán a clarificar el nivel de riesgo que la institución está dispuesta a asumir en proyectos que puedan presentar riesgos ambientales o sociales, pero que podrían generar una elevada rentabilidad mediante un cambio transformador para los pequeños agricultores, o en proyectos que se desarrollen en situaciones frágiles y países con riesgos climáticos muy elevados. Además del nuevo modelo operacional y la estructura financiera, una definición clara de la disposición del FIDA a asumir

riesgos y aprovechar las oportunidades mejora su competitividad, su sostenibilidad y sus procesos operacionales, lo que sitúa al Fondo en una mejor posición como asociado preferente para el sector privado.

Gráfico 1
Clasificación de los riesgos



18. Como se indica en la figura 1, el panorama del riesgo institucional del FIDA presenta cuatro ámbitos de riesgos interrelacionados (nivel 1): riesgo estratégico, riesgo operativo, riesgo financiero y riesgo asociado a la ejecución de los programas. En junio, la Dirección presentó una versión similar de esta clasificación al Comité de Auditoría. Aunque los principales ámbitos de riesgos se mantienen, las definiciones se han perfeccionado para mostrar las interrelaciones que existen entre cada ámbito. Además, se han reconocido e integrado en el conjunto de la clasificación dos ámbitos de riesgos transversales (jurídico y relativo a la reputación).

¿Por qué una clasificación de los riesgos es clave para la labor del FIDA?

19. La clasificación de los riesgos es básicamente la categorización jerárquica de los tipos de riesgo del FIDA. Una buena clasificación de los riesgos contiene cuatro elementos clave: i) una amplia cobertura, que abarque todos los riesgos principales; ii) el nivel de detalle adecuado; iii) definiciones claras y únicas de los riesgos, y iv) una clasificación que no varíe con el tiempo, con definiciones y categorías que mantengan su pertinencia y permitan una gestión adecuada del riesgo, aunque cambie el perfil de riesgos.
20. El FIDA está definiendo un conjunto amplio de subámbitos de riesgos, cada uno con factores de riesgos subyacentes, para sus cuatro ámbitos de riesgos. A partir de esta clasificación se pueden establecer indicadores de riesgo adecuados para los principales factores. Puede hacerse un seguimiento de esos indicadores en el tablero de riesgos institucionales.
21. Una clasificación sólida de los riesgos es un componente clave del marco general de gestión del riesgo. Por tanto, para desarrollar una clasificación y conceptos sobre los riesgos bien definidos, se está trabajando intensamente, con unos

50 funcionarios y la Dirección, en sesiones de trabajo centradas en los riesgos con la coordinación del grupo de trabajo sobre gestión del riesgo institucional y de Ernst & Young. Ernst & Young también organizó una sesión oficiosa sobre el apetito de riesgo con los miembros del Comité de Auditoría.

Gobernanza

22. Llegar a un acuerdo sobre el lenguaje común y la clasificación de los riesgos es esencial para mejorar la estructura de gobernanza del Marco de Gestión del Riesgo Institucional, así como para definir funciones y responsabilidades claras en ese Marco. Esto, a su vez, permite la detección temprana de los riesgos sustanciales, y es una vía clara para remitir las cuestiones que puedan surgir a la instancia superior pertinente y, posteriormente, se puedan adoptar decisiones eficaces sobre la manera de gestionar y mitigar esos riesgos. Si bien la preparación de una clasificación sólida de los riesgos adaptada al FIDA requiere tiempo e inversión, resulta necesario proporcionar capacitación e instrumentos que contribuyan a promover una cultura común del riesgo que permita lograr una aplicación coherente, una supervisión periódica, una gobernanza eficaz, así como la remisión oportuna de los riesgos a la instancia adecuada.
23. La Dirección ha trabajado ampliamente en una estructura de gobernanza de la gestión del riesgo institucional y ahora está estudiando opciones mesuradas, ágiles y adecuadas para el tamaño del FIDA que permitan integrar de manera óptima la gestión del riesgo. La estructura de gobernanza también debería integrar modalidades que sean claras, fáciles de aplicar y sistemáticas, dirigidas a remitir cuestiones relativas a los riesgos a las instancias superiores pertinentes.

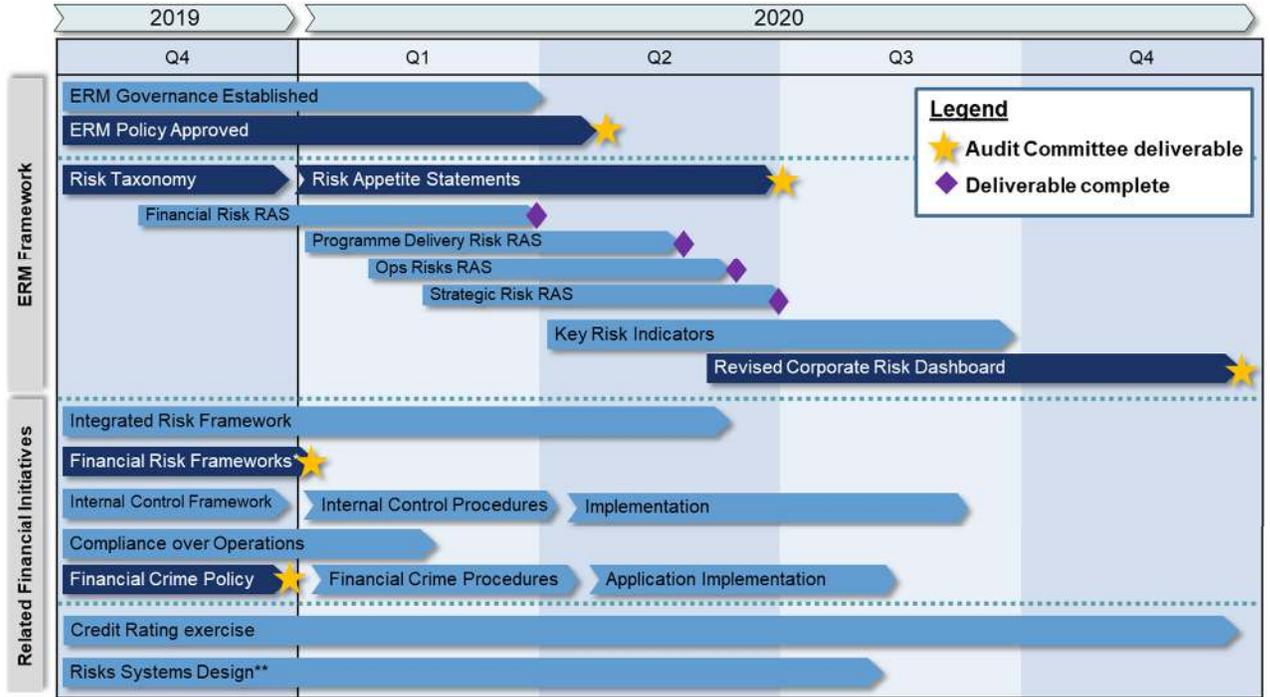
Capacitación

24. Durante los últimos meses, el FIDA ha aumentado la conciencia de los riesgos entre el personal, los consultores y la Dirección con respecto al Marco de Gestión del Riesgo Institucional, en concreto ha puesto en marcha la nueva edición de la Academia de Operaciones del FIDA, con segmentos específicos que se centran en los riesgos asociados a la ejecución de los programas y el Marco en su conjunto. El reciente retiro global en materia operacional al que asistieron 200 funcionarios también incluyó una sesión específica organizada por Ernst & Young sobre los riesgos asociados a la ejecución de los programas y las enseñanzas extraídas.
25. Además, Ernst & Young impartió sesiones de capacitación generales sobre el apetito de riesgo en todos los ámbitos de riesgos de nivel 1 para el personal de Dirección, los jefes de unidad y unos 100 funcionarios sobre el terreno y en la Sede del FIDA. Se han organizado sesiones de información sobre conceptos financieros para la Junta Ejecutiva y se han planificado sesiones concretas acerca de los riesgos para el personal.
26. El FIDA también ha programado cursos de hasta cuatro módulos en materia de gestión del riesgo institucional, control interno y delitos financieros en 2020. Está previsto que más de 100 funcionarios del FIDA reciban esa capacitación.

Hoja de ruta

27. En el apéndice I se muestra la hoja de ruta propuesta y los principales documentos del Marco de Gestión del Riesgo Institucional que se presentarán al Comité de Auditoría y a la Junta Ejecutiva en 2020.
28. Para finales del segundo trimestre de 2020, la Dirección del FIDA prevé proponer una declaración de apetito de riesgo para cada uno de los cuatro ámbitos de riesgos fundamentales.
29. La Dirección prevé haber revisado para mediados de año la estructura de gobernanza y la Política sobre Gestión del Riesgo Institucional, que darán efecto a los elementos básicos de un Marco de Gestión del Riesgo Institucional reforzado para el FIDA.

30. Para finales del tercer trimestre de 2020, la Dirección espera tener los datos necesarios para determinar los indicadores básicos de riesgo adecuados relativos a los principales riesgos del FIDA. Para finales de 2020, el tablero de riesgos institucionales se revisará y presentará con los indicadores básicos de riesgo adaptados a la nueva clasificación de los riesgos y cada una de las declaraciones de apetito de riesgo.
31. Otros documentos básicos que respaldan la gestión del riesgo institucional o sus procesos conexos son los marcos de riesgo financiero, el marco de control interno y la política sobre los delitos financieros, que se terminarán y presentarán para fines de 2019. Se prevé que la labor relativa al cumplimiento de las operaciones concluya en el primer trimestre de 2020 y el diseño del sistema de riesgos se prolongará hasta el tercer trimestre de 2020. El ejercicio de calificación crediticia se extenderá hasta el cuarto trimestre de 2020.
32. Durante todas las etapas, la Dirección colaborará estrechamente con el Comité de Auditoría, que ha contribuido sobremanera a facilitar asesoramiento y observaciones sobre esta iniciativa.



*Financial Risk management frameworks include Capital Policy, Capital Adequacy Framework, Debt Sustainability Framework, Foreign exchange policy, interest rate risk policy, liquidity requirement, concentration and country ratings.
 **Risk systems may include Governance, Risk and Compliance, Financial Crime, and Treasury Risk System