

Signatura: EB 2019/128/R.9
Tema: 5 b)
Fecha: 5 de diciembre de 2019
Distribución: Pública
Original: Inglés



Invertir en la población rural

Tablero de riesgos institucionales

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

Stéphane Mousset

Director y Jefe de Gabinete
Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia
Tel.: (+39) 06 5459 2038
Correo electrónico: s.mousset@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 examine el tablero de riesgos institucionales del FIDA y estudie los principales riesgos señalados por la Dirección. Habida cuenta de que para fines de 2020 está previsto la presentación de una nueva versión del tablero, la Dirección y los responsables de la gestión de los riesgos están examinando el formato actual y los indicadores básicos de riesgo a fin de facilitar las deliberaciones y hacer que este tablero sea más instructivo.

1. El tablero de riesgos institucionales ha sido diseñado con la colaboración del Comité de Auditoría para mejorar la presentación de información sobre los riesgos a los órganos rectores del FIDA. Su objetivo es facilitar el diálogo entre la Dirección y los órganos rectores al proporcionar información completa y concisa sobre los principales riesgos del FIDA en un período determinado.
2. El tablero se modificó en consonancia con los aspectos susceptibles de mejora determinados en la evaluación de Marsh Risk Consulting. Cabe destacar las siguientes: i) medir con mayor precisión la gravedad de los riesgos; ii) definir con mayor claridad las metas y los umbrales para cada indicador de riesgos; iii) reducir el número de indicadores; iv) mejorar la representación gráfica, utilizando quizás un código de colores, y v) establecer una distinción más clara entre los indicadores básicos de resultados y los indicadores básicos de riesgo. Además, Marsh Risk Consulting recomendó que un sistema eficaz para informar sobre riesgos debería incluir información más sucinta y objetiva sobre las tendencias y la situación del riesgo.
3. El tablero de riesgos institucionales sigue el formato presentado a la Junta Ejecutiva en su anterior período de sesiones. Se ha suprimido el sistema de "semáforos" que se volverá a introducir una vez que se haya elaborado y aplicado la metodología básica. Los nuevos colores siguen los colores de la clasificación de los riesgos presentada en este período de sesiones a la Junta Ejecutiva en el documento Actualización sobre la mejora del Marco de Gestión del Riesgo Institucional del FIDA¹.
4. La Dirección está dirigiendo amplias medidas para mejorar el Marco de Gestión del Riesgo Institucional del FIDA, que incluyen i) completar la clasificación de riesgos del FIDA hasta el nivel 3; ii) preparar declaraciones cualitativas de apetito de riesgo; declaraciones cuantitativas, de corresponder, e indicadores básicos de riesgo, y iii) examinar la Política del FIDA sobre Gestión del Riesgo Institucional². Una vez realizadas estas medidas, se podrá examinar el tablero de riesgos institucionales y proponer los cambios necesarios para ajustar el formato debidamente.
5. Mientras tanto, se están analizando y examinando todos los indicadores básicos de riesgo con los responsables de la gestión de los riesgos teniendo en consideración las observaciones formuladas por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva sobre la necesidad de proporcionar más información, como, por ejemplo, una descripción breve de cada riesgo y las medidas de mitigación relacionadas. Una vez finalizado dicho examen, se prevé que en el próximo período de sesiones de la Junta Ejecutiva la Dirección proponga cambios dirigidos a propiciar el debate relativo a los riesgos y proporcionar a la Dirección y los órganos rectores más información y datos esenciales.

¹ Presentado conjuntamente con este documento.

² La Política del FIDA sobre Gestión del Riesgo Institucional fue aprobada por la Junta Ejecutiva en 2008 (EB 2008/94/R.4).

Tablero de riesgos institucionales del FIDA

I. RIESGOS ESTRATÉGICOS

Riesgo 1. Los montos recibidos en concepto de contribuciones a las reposiciones y empréstitos soberanos no son suficientes para financiar el programa de préstamos y donaciones previsto.							
Responsable	Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG)						
Indicadores básicos de riesgo	Niveles de tolerancia al riesgo	4.º trimestre de 2018	1.º trimestre de 2019	2.º trimestre de 2019	3.º trimestre de 2019	Tendencia	
1.1 Porcentaje de promesas de contribución a la FIDA11 recibidas	Por determinar	78	82	83	84	n. d.	
1.2 Monto acumulado de empréstitos suscritos para financiar el programa de préstamos y donaciones de la FIDA11 (en millones de USD)	Por determinar	77	134	134	134	n. d.	
Riesgo 2. Imposibilidad de alcanzar los efectos directos previstos debido a dificultades en la ejecución.							
Responsable	Departamento de Administración de Programas						
Indicador básico de riesgo	Niveles de tolerancia al riesgo	4.º trimestre de 2018	1.º trimestre de 2019	2.º trimestre de 2019	3.º trimestre de 2019	Tendencia	
2.1 Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o inferior a "moderadamente insatisfactorio" en cuanto a la probabilidad de alcanzar el objetivo de desarrollo	Por determinar	9,9	8,2	8,9	9	n. d.	
Riesgo 3. Dificultades para contratar y retener personal cualificado y adecuado a las necesidades cambiantes de la organización.							
Responsable	Departamento de Servicios Institucionales (CSD)						
Indicadores básicos de riesgo	Niveles de tolerancia al riesgo	4.º trimestre de 2018	1.º trimestre de 2019	2.º trimestre de 2019	3.º trimestre de 2019	Tendencia	
3.1 Tasa de puestos vacantes (en porcentaje)	Por determinar (promedio de tres años: 13 %)	16,5	17,3	13,3	12,86	n. d.	
3.2 Tasa de retención del personal (en porcentaje)	Por determinar (promedio de tres años: 97 %)	96,3	95,7	96,0	96,2	n. d.	

II. RIESGOS EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS

Riesgo 4. Imposibilidad de asegurar la calidad del diseño de los proyectos.							
Responsable	PMD y Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD)						
Indicador básico de riesgo	Nivel de tolerancia al riesgo	4.º trimestre de 2018	1.º trimestre de 2019	2.º trimestre de 2019	3.º trimestre de 2019	Tendencia	
4.1 Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o inferior a "moderadamente insatisfactorio" por la calidad general del diseño	Por determinar	6,6	7,5	8,7	n. d.³	n. d.	
Riesgo 5. Imposibilidad de obtener resultados con la ejecución del proyecto.							
Responsable	Departamento de Administración de Programas						
Indicadores básicos de riesgo	Niveles de tolerancia al riesgo	4.º trimestre de 2018	1.º trimestre de 2019	2.º trimestre de 2019	3.º trimestre de 2019	Tendencia	
5.1 Porcentaje de la financiación del FIDA invertido en proyectos en situación de riesgo	Por determinar	14,1	13	15,1	14,1	n. d.	
5.2 Porcentaje de proyectos que han recibido una calificación igual o inferior a "moderadamente insatisfactorio" por los resultados obtenidos en la ejecución	Por determinar	11,0	11,2	12,6	13	n. d.	
Riesgo 6. Imposibilidad de asegurar que los fondos se utilicen para el fin previsto.							
Responsable	PMD y Departamento de Operaciones Financieras (FOD)						
Indicadores básicos de riesgo	Niveles de tolerancia al riesgo	4.º trimestre de 2018	1.º trimestre de 2019	2.º trimestre de 2019	3.º trimestre de 2019	Tendencia	
6.1 Porcentaje de proyectos cuyo cumplimiento de las directrices sobre adquisiciones y contrataciones se ha calificado como moderadamente insatisfactorio o inferior	Por determinar	24,2	29,3	31,9	29,7	n. d.	
6.2 Porcentaje de proyectos evaluados de riesgo elevado en materia de gestión financiera	Por determinar	25	23	24	22	n. d.	
Riesgo 7. Imposibilidad de aplicar salvaguardias sociales y ambientales con eficacia.							
Responsable	Departamento de Administración de Programas						
Indicador básico de riesgo	Nivel de tolerancia al riesgo	4.º trimestre de 2018	1.º trimestre de 2019	2.º trimestre de 2019	3.º trimestre de 2019	Tendencia	
7.1 Porcentaje de informes de supervisión de proyectos con una calificación moderadamente insatisfactoria o inferior en lo que respecta a los Procedimientos de Evaluación Social, Ambiental y Climática	Por determinar	11,5	11,8	10,4	11,7	n. d.	

³ El porcentaje correspondiente al tercer trimestre se determinará una vez recibidas las calificaciones de los proyectos pertinentes.

III. RIESGOS FINANCIEROS

Riesgos vinculados al apalancamiento y la capitalización							
Riesgo 8. Mantener el monto de capital exigido en función del riesgo vinculado a los estados contables.							
Responsable	FOD						
Indicadores básicos de riesgo	Niveles de tolerancia al riesgo	4.º trimestre de 2018	1.º trimestre de 2019	2.º trimestre de 2019	3.º trimestre de 2019	Tendencia	
8.1 Relación entre deuda y capital (en porcentaje)	35	6,3	6,2	7,2	7,6	n. d.	
8.2 Capital utilizable	Por determinar	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	
Riesgo de liquidez							
Riesgo 9. Incapacidad de atender obligaciones financieras contractuales a corto y mediano plazo.							
Responsable	FOD						
Indicadores básicos de riesgo	Niveles de tolerancia al riesgo	4.º trimestre de 2018	1.º trimestre de 2019	2.º trimestre de 2019	3.º trimestre de 2019	Tendencia	
9.1 Coeficiente de liquidez conforme al Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos (en porcentaje)	5	11,2	12,1	12,1	11,6	n. d.	
9.2 Coeficiente de liquidez mínimo (en porcentaje)	60	202	207	219	205	n. d.	
Riesgo crediticio							
Riesgo 10. Posibles pérdidas como consecuencia de que un país no cumpla sus obligaciones contractuales							
Responsable	FOD						
Indicador básico de riesgo	Niveles de tolerancia al riesgo	4.º trimestre de 2018	1.º trimestre de 2019	2.º trimestre de 2019	3.º trimestre de 2019	Tendencia	
10.1 Porcentaje de préstamos en situación de incumplimiento	5	2,8	2,8	2,8	2,7	n. d.	

IV. RIESGOS OPERACIONALES

Riesgo 11. Posibles casos de conducta indebida del personal que supongan una infracción del Código de Conducta del FIDA (abuso de autoridad, acoso sexual o explotación y abusos sexuales)							
Responsable	Oficina de Ética (ETH)						
Indicadores básicos de riesgo	Niveles de tolerancia al riesgo	4.º trimestre de 2018	1.º trimestre de 2019	2.º trimestre de 2019	3.º trimestre de 2019	Tendencia	
11.1	Número de denuncias de conducta indebida contra miembros del personal o consultores recibidas por la ETH (con periodicidad trimestral)	n. d.	13	8	11	9	n. d.
11.2	Número de casos remitidos para investigación a la Oficina de Auditoría y Supervisión (AUO) tras el examen preliminar de la ETH	Por determinar	1	0	3	4	n. d.
Riesgo 12. Acontecimiento grave o crisis que tenga efectos adversos profundos sobre la seguridad y la integridad del personal.							
Responsable	CSD						
Indicadores básicos de riesgo	Niveles de tolerancia al riesgo	4.º trimestre de 2018	1.º trimestre de 2019	2.º trimestre de 2019	3.º trimestre de 2019	Tendencia	
12.1	Número de incidentes de seguridad denunciados en los que se vieron afectados personal o consultores (con periodicidad trimestral)	Por determinar	n. d.	1	1	1	n. d.
12.2	Porcentaje de oficinas del FIDA en los países en lugares cuyo nivel de seguridad el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas haya calificado con un nivel igual o mayor que 3 (moderado)	n. d.	38	38	38	38	n. d.

V. APPENDIX

This appendix provides definitions for each KRI, together with linkages to relevant objectives in the IFAD Strategic Framework 2016-2025.

Key Risk Indicator	Most Direct Link to Objectives in Strategic Framework	Definition of KRI
Risk 1 1.1 Percentage of IFAD11 pledges received	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 1 "country programme delivery" Results pillar 3 "financial capacity and instruments" 	The value of pledges received divided by the target for IFAD11.
Risk 1 1.2 US\$ million secured in borrowing for use in IFAD11 PoLG (cumulative)	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 1 "country programme delivery" Results pillar 3 "financial capacity and instruments" 	The US\$ value secured in sovereign borrowing and concessional partner loans received for use in IFAD11 PoLG.
Risk 2 2.1 Percentage of projects rated moderately unsatisfactory or lower for likelihood of achieving development objective	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 1 "country programme delivery" 	This rating is an aggregation derived from individual ratings for effectiveness, developmental focus, sustainability and scaling up.
Risk 3 3.1 Vacancy rate (positions)	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 4 "institutional functions, services and systems" 	A vacancy is defined as a regular budgeted position in all categories and locations that is newly created, unfilled or filled by short-term staff or consultants (regular positions and administrative budget only). The vacancy rate is the number of vacancies expressed as a percentage of the sum of the total number of regular fixed-term positions filled by fixed-term staff in all categories and locations and the number of vacancies. It is reported as at the end of each quarter.
Risk 3 3.2 Retention rate (staff)	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 4 "institutional functions, services and systems" 	Total number of staff minus separations (excluding retirements, mutually agreed separations, voluntary separations, terminations and deaths) for staff on fixed-term and indefinite appointments over average number of staff on fixed-term and indefinite appointments (rolling 12-month period).
Risk 4 4.1 Percentage of projects rated moderately unsatisfactory or lower for overall quality of project design	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 1 "country programme delivery" 	Percentile of the total number of projects approved by the Executive Board on a 24-month average basis were rated 3 or below under the Overall quality of Project design category
Risk 5 5.1 Percentage of IFAD financing invested in projects at risk	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 1 "country programme delivery" 	The US\$ value of IFAD financing currently invested in projects at risk divided by total IFAD financing in the current portfolio.
Risk 5 5.2 Percentage of projects rated moderately unsatisfactory or lower for implementation performance	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 1 "country programme delivery" 	This rating is an aggregation derived from individual ratings from project management and financial management.
Risk 6 6.1 Percentage of projects rated with moderately unsatisfactory or lower compliance with procurement guidelines	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 1 "country programme delivery" 	A ratings-based indicator that draws on an informed assessment of the borrower/implementing agency's performance in carrying out procurement processes in terms of compliance with relevant policies, procedures and the procurement plan, efficiency, transparency, quality of documentation, and number and severity of substantiated complaints. The indicator is assessed annually during supervision.
Risk 6 6.2 Percentage of projects assessed high risk for financial management	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 1 "country programme delivery" 	This rating refers to the risk associated with financial management systems used by and internal control environment of the project that provide assurance that funds are used for intended purposes. Expenditures from the IFAD loan/grant proceeds as well as those of other financiers (including Government and co-

Key Risk Indicator	Most Direct Link to Objectives in Strategic Framework	Definition of KRI
		financiers) should be readily identifiable and traceable in the accounting system and reported periodically. The findings of (most recent) annual audits, interim financial reporting, disbursement experience and results of financial management reviews during supervision missions are taken into account, as is the inherent risk associated with the country environment (corruption, capacity of accounting profession, country systems) and implementing agency
Risk 7 7.1 Percentage of project supervision reports with moderately unsatisfactory or lower Social, Environmental and Climate Assessment Procedures (SECAP) rating	<ul style="list-style-type: none"> Strategic objective 3 (resilience) 	A ratings-based indicator that measures how SECAP requirements identified during the project design and subsequent loan negotiations are being applied during project implementation and the extent to which the investment has benefited from SECAP in enhancing social, environmental and climate opportunities and reducing any potential adverse impacts on local communities. The rating does not depend on the project categorization but rather on progress made on implementing SECAP measures established for this project. This rating is mandatory and must be done on an annual basis.
Risk 8 8.1 Debt to equity	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 3 "financial capacity and instruments" 	Percentage of outstanding debt to equity. Leverage above the threshold could result in an increase in financial risk.
Risk 8 8.2 Deployable available capital	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 3 "financial capacity and instruments" 	Equity available to support operations based on the risk profile. Exceeding the threshold could result in the need to adjust the PoLG and/or an increase in financial risk.
Risk 9 9.1 Liquidity ratio as per Sovereign Borrowing Framework	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 3 "financial capacity and instruments" 	(Cash in hand and in banks + investments)/total assets. A result below the threshold could result in an increase in financial risk.
Risk 9 9.2 Minimum liquidity ratio	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 3 "financial capacity and instruments" 	Minimum liquidity ratio to support operations. A result below the threshold could result in an increase in financial risk.
Risk 10 10.1 Percentage of non-performing loans	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 3 "financial capacity and instruments" 	Percentage of outstanding non-performing loans to total loans. A high level will lead to higher provisions and erosion of equity.
Risk 11 11.1 Number of allegations of misconduct concerning a staff member or consultant received by ETH (quarterly)	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 4 "institutional functions, services and systems" 	Number of allegations of misconduct concerning a staff member or consultant who violates the Code of Conduct received by ETH through its reporting channels. The number is reported on a quarterly basis (not cumulative).
Risk 11 11.2 Number of referrals to AUO for investigation after ETH prior review	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 4 "institutional functions, services and systems" 	As per applicable procedures, ETH conducts a prior review of the allegations and refers the matter to AUO if it determines that there are prima facie elements in support of the allegations. Reaching the investigation threshold increases the potential reputational risks for the organization.
Risk 12 12.1 Number of reported security incidents involving staff or consultants (quarterly)	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 4 "institutional functions, services and systems" 	Number of security incidents reported involving staff or consultants and reported in the Safety and Security Incident Recording System platform.
Risk 12 12.2 Percentage of IFAD Country Offices (ICOs) in locations with reported United Nations Department of Safety and Security (UNDSS) security levels =>3 (moderate)	<ul style="list-style-type: none"> Results pillar 4 "institutional functions, services and systems" 	This external indicator quantifies the exposure of IFAD personnel to security threats in field duty stations/ICOs. A target or threshold is not applicable.