

Signatura: EB 2020/129/R.6/Add.1
Tema: 5 a)
Fecha: 18 de mayo de 2020
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Investing in rural people

Informe de actualización sobre la gestión del riesgo institucional Adición

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Paul Winters

Vicepresidente Adjunto
Departamento de Estrategia y Conocimientos
Tel.: (+39) 06 5459 2189 Correo electrónico:
p.winters@ifad.org

Marie Haga

Vicepresidenta Adjunta
Departamento de Relaciones Exteriores y
Gobernanza
Tel.: (+39) 06 5459 2142
Correo electrónico: m.haga@ifad.org

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

Álvaro 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— 129.º período de sesiones
Roma, 20 a 23 abril de 2020

Para **información**

I. Observaciones del Reino Unido

i) Gestión del riesgo institucional

1. **Nos complace ver que el proceso de gestión del riesgo institucional del FIDA está mejorando. La situación actual pone de relieve su importancia. Acogemos positivamente que el FIDA utilice la gestión del riesgo institucional para tener en cuenta la COVID-19 y estimular la colaboración continua con los equipos en los países y otros asociados a fin de tomar medidas orientadas a mitigar la situación, reajustando los programas como se propone en la respuesta del Fondo ante la pandemia, de manera oportuna.**

ii) Política sobre apetito de riesgo

2. **Consideramos que el proyecto de política sobre la gestión del riesgo es bueno, pero debe ser más fácil de utilizar para que sirva de ayuda al personal de las oficinas en los países. Resultaría útil, incluso para la Junta, incluir algunos ejemplos prácticos sobre el modo de calcular y utilizar el apetito de riesgo.**

iii) Política de gestión del riesgo

3. **La política es de un nivel un tanto elevado y presupone que el lector tendrá una buena comprensión de la gestión del riesgo, aunque la conciencia en la materia aún está en desarrollo dentro de la institución. ¿Cuál es el proceso para que la primera línea remita la gestión de los riesgos a instancias superiores y cómo debería esa primera línea detectar el riesgo y remitir su gestión? ¿Se ha elaborado un modelo de registro de riesgos? ¿Con qué frecuencia deberían examinarse y señalarse los riesgos? Estos puntos no se contemplan en la política.**

4. **Esperamos que se continúe prestando atención al fortalecimiento de la gestión del riesgo institucional y acelerando los avances en tal sentido, entre otras cosas, gracias a los recursos otorgados a través de la inversión en capital humano especializado.**

Respuesta

5. **i) La Dirección agradece las observaciones y el apoyo constante de los Estados Miembros en esta materia.**
6. Habida cuenta del aumento de la propagación y el impacto de la COVID-19, la Dirección evalúa constantemente las capacidades en todos los ámbitos de riesgo para poder enfrentar una situación más grave y responder con continuidad y rapidez a las necesidades de clientes y prestatarios, asociados y Estados Miembros en relación con las medidas y el impacto.
7. En concreto, con respecto a la ejecución de los programas, el equipo de trabajo especial sobre la COVID-19 está funcionando las 24 horas del día todos los días de la semana en estrecha coordinación con los equipos en los países y los asociados para garantizar una respuesta oportuna, coherente y eficaz, que incluye la utilización de un plan de estímulo. Se han considerado varias situaciones posibles y ya se han establecido medidas de mitigación específicas en apoyo a las operaciones en los países afectados por la pandemia. La Dirección podría adoptar una serie de medidas temporales de crisis o emergencia para contribuir a la continuidad y la eficiencia de los principales procesos operacionales del FIDA, garantizando al mismo tiempo la eficacia del control. Estas medidas proporcionan al Fondo una flexibilidad y agilidad adicionales para llevar adelante respuestas aceleradas ante la necesidad de asistencia urgente de los países a causa de la COVID-19. La Dirección seguirá muy de cerca la aplicación de estas medidas y las ajustará o discontinuará según proceda.

8. **ii) y iii)** La Dirección toma nota de estas observaciones. En la elaboración del proyecto de Marco de Apetito de Riesgo y en el estudio de la nueva Política sobre Gestión del Riesgo Institucional durante la reunión del Comité de Auditoría se tomaron en consideración numerosos factores, entre ellos, índices de referencia de otras instituciones financieras internacionales y entidades de las Naciones Unidas, mejores prácticas del sector y el tamaño, la naturaleza y la complejidad del FIDA. En consecuencia, ambos documentos son de un alto nivel y reflejan el modelo y el perfil de riesgo de la institución, al tiempo que posibilitan los cambios que ocurrirán a medida que el modelo operacional vaya evolucionando y la gestión del riesgo institucional continúe incorporándose a la toma de decisiones.
9. La Dirección está utilizando el proyecto de Marco de Apetito de Riesgo y la nueva Política de Gestión del Riesgo Institucional para aplicar políticas de gestión de dicho riesgo que se basen en principios, sean de un nivel elevado y requieran pocos cambios significativos (si bien serán objeto de actualizaciones menores cada año). En ese sentido, con el apoyo del personal directivo y los equipos técnicos pertinentes, formulará normas y orientaciones detalladas específicas para las distintas esferas. La Dirección considera que esto dará lugar a una mayor flexibilidad en la actualización de las prácticas y la orientación detalladas en relación con el riesgo, manteniendo a la vez políticas más estables y basadas en principios.
10. Con respecto a los temas concretos planteados por el Reino Unido:
- **Hacer realidad el Marco de Apetito de Riesgo.** La Dirección está invirtiendo en la capacitación dedicada a la gestión del riesgo en cada paso de la aplicación del Marco de Apetito de Riesgo. Como parte de las actividades conexas, Ernst & Young llevó a cabo sesiones de sinopsis sobre este tema para todo el personal directivo y algunos miembros de la fuerza de trabajo. Conjuntamente con Ernst & Young se organizó una sesión sobre apetito y clasificación de riesgos en el retiro mundial sobre cuestiones operacional celebrado en Roma, una reunión a la que asistió todo el personal superior de operaciones, entre ellos, unos 100 miembros del personal de las oficinas del FIDA en los países. El Departamento de Operaciones Financieras organizó actividades de capacitación a través del Instituto de Finanzas Públicas y Contabilidad sobre la gestión del riesgo y el control interno, el riesgo operacional y los controles, y la gestión del riesgo de delito financiero. Estas actividades comenzaron en enero de 2020 con varias sesiones de tres días donde se capacitó a 30 miembros del personal. A causa de la COVID-19, las sesiones restantes se postergaron para el segundo semestre de 2020, cuando se prevé que unas 100 personas más participarán en otras sesiones de capacitación de tres días de duración.
 - La Dirección comenzó a implementar la nueva edición de la Academia de Operaciones, junto con actividades de capacitación más centradas en los riesgos para el personal de las divisiones regionales y las oficinas en los países, que comprenderán segmentos dedicados específicamente al Marco de Apetito de Riesgo y los riesgos vinculados a la ejecución de los programas. También se han organizado sesiones de capacitación sobre riesgo financiero. En este momento la Dirección está preparando una capacitación relativa a la gestión del riesgo institucional para los distintos grupos y responsables de la gestión de los riesgos, a fin de preparar al personal para traducir las políticas y los procedimientos en una gestión eficaz. Previamente, ha considerado conjuntamente con el Comité de Auditoría la viabilidad de ofrecer seminarios a los Estados Miembros. Una vez aprobado el Marco de Apetito de Riesgo, podría llevarse a cabo un seminario oficioso para presentar ejemplos prácticos del cálculo correspondiente.

- Se prevé que la capacitación incorpore ejemplos prácticos de los tipos de riesgos que enfrenta el FIDA y que permita considerar el modo de identificar, medir, someter a seguimiento y mitigar esos riesgos e informar al respecto a medida que vayan cambiando. También se concentrará en educar al personal en relación con el riesgo inherente y el residual, así como sobre la importancia de identificar, evaluar y documentar el grado en que los controles de mitigación previstos pueden reducir y reducen la exposición del Fondo a determinados riesgos.
- **Primera línea y responsabilidad de gestión de riesgos.** La responsabilidad de la primera línea con respecto a la gestión de los riesgos es un principio fundamental de la nueva Política sobre Gestión del Riesgo Institucional y la estructura de gobernanza conexas. A medida que la Dirección continúe madurando el programa de gestión del riesgo institucional, nos proponemos reajustar la evaluación del riesgo institucional de "arriba abajo" y actualizar el registro de riesgos de forma periódica. La Dirección creará e implantará de forma oportuna estos y otros instrumentos relacionados, que actualmente están en evaluación.
- **Fortalecimiento de la cultura del riesgo.** Un aspecto importante de la política es su función facilitadora y el Marco de Apetito de Riesgo para la cultura del riesgo del FIDA. Dicha cultura abarca los valores y las conductas de la fuerza de trabajo a la hora de identificar, asumir y gestionar riesgos en el curso de las operaciones del FIDA. Para favorecer esta cultura es preciso hacer hincapié en el establecimiento y el estímulo de las conductas deseadas, además de su incorporación a la planificación estratégica y los procesos operacionales cotidianos. En la Política de Gestión del Riesgo Institucional y el Marco de Apetito de Riesgo se estipularán los requisitos mínimos para la gestión del riesgo en el Fondo, además de las conductas deseadas en la materia. Este es uno de los componentes de la transformación cultural que contribuirán a incorporar dicha gestión y arraigar las conductas deseadas en todas las operaciones.
- **Remisión eficaz y oportuna de los riesgos a instancias superiores.** De conformidad con el Marco de Rendición de Cuentas, el Marco de Delegación de Facultades y el Marco de Control Interno, la Política sobre Gestión del Riesgo Institucional pone énfasis en la incorporación de la gestión de riesgos en las operaciones cotidianas mediante la determinación de los requisitos, las funciones y las responsabilidades de las principales tareas de dirección en la creación de la cultura del riesgo. Los distintos departamentos tendrán la flexibilidad necesaria para definir las funciones y responsabilidades vinculadas a la gestión de riesgos del personal ubicado por debajo de los niveles de dirección. En todos los niveles se hará hincapié en garantizar que en el FIDA todos sean responsables de evaluar proactivamente los riesgos y gestionarlos, además de remitir aquellos cuya gestión adecuada se considere que requiere una atención adicional. Una vez más, la capacitación incorpora aspectos de estas responsabilidades y ejemplos prácticos.
- **Eficacia de los informes sobre los riesgos.** Cuando la Dirección finalice la selección de los indicadores básicos de riesgo, además de actualizar el tablero de riesgos institucionales actualizará también su registro exhaustivo de riesgos institucionales y los exámenes de la cartera del Departamento de Administración de Programas. El objetivo es que los informes sobre los riesgos se conviertan en una rutina y sirvan de instrumento para gestionar los riesgos de forma proactiva.

II. Observaciones de Suecia

Actualización sobre la Gestión del Riesgo Institucional y tablero de riesgos institucionales

11. **En primer lugar, Suecia desea agradecer a la Dirección por brindar a la Junta de manera continua información actualizada sobre el tablero de riesgos del FIDA y la mejora de la gestión del riesgo institucional.**
12. **Esas actualizaciones no solo facilitan el diálogo y los debates estratégicos sino que también ofrecen un flujo de información transparente para comprender mejor todos los tipos de riesgos institucionales que están en juego, lo cual es fundamental en una transformación que sucede con rapidez. Para lograr inversiones a largo plazo estratégicas y sostenibles ahora y en el futuro, es fundamental cumplir y profundizar la responsabilidad de rendir cuentas ante la Junta y los beneficiarios del FIDA, lo cual se basa en las tareas de gestionar, someter a seguimiento, mitigar y, sobre todo, prever y prevenir riesgos.**
13. **El establecimiento de objetivos y valores de referencia claros para las metas estratégicas vinculadas a la tolerancia al riesgo y las responsabilidades con respecto a los riesgos institucionales son elementos esenciales para poder medir los resultados e identificar los reveses y las enseñanzas extraídas. El análisis de sensibilidad, las gráficas ilustrativas y los ejemplos concretos que explican el cómo y el por qué resultan de utilidad en tal sentido. Esto se aplica en particular al aumento de la colaboración con el sector privado y las propuestas de fondos fiduciarios adicionales (p. ej., el Fondo Fiduciario para el Sector Privado y el ASAP+), y Suecia espera que tenga lugar un proceso inclusivo y actualizaciones continuas en la formulación del apetito de riesgo del FIDA y los indicadores básicos de riesgo.**
14. **Con respecto al proceso de reposición de la FIDA12 y las ambiciosas metas establecidas en el modelo operacional FIDA 2.0, Suecia también apreciaría que se ofreciera información actualizada sobre la situación presente en relación con los principales riesgos institucionales, así como sobre el modo en que en adelante se piensan comunicar a la Junta los datos actualizados sobre la situación, las tendencias y los pronósticos en relación con los riesgos.**
15. **Esto reviste especial importancia habida cuenta de que el mundo está entrando en una recesión económica y social a causa de la COVID-19 que afectará duramente las cadenas de suministro de alimentos, la seguridad alimentaria y las economías locales, especialmente en los países vulnerables y con situaciones de fragilidad. Creemos que los inmensos desafíos y riesgos vinculados a la COVID-19 deben incorporarse al panorama general y completo de la gestión del riesgo institucional del FIDA, tanto en lo que se refiere a los beneficiarios como a la sostenibilidad financiera de la institución en el largo plazo.**

Respuesta

16. La Dirección agradece a Suecia estas observaciones y concuerda plenamente con ellas. El objetivo de la Dirección es actualizar el tablero de riesgos institucionales en el segundo semestre de 2020. Actualmente, está trabajando con equipos interdepartamentales en la determinación de los indicadores básicos de riesgo para cada uno de los cuatro ámbitos principales de riesgo del Fondo: estratégicos, financieros, operacionales y vinculados a la ejecución de los programas. Esto permitirá la armonización de dichos indicadores con la clasificación del riesgo institucional recientemente establecida. Para finalizar la selección de los indicadores, la Dirección dará prioridad a los ámbitos de riesgo que deberían incluirse como rutina en el tablero de riesgos institucionales actualizado. En el

- rediseño del tablero, se prevé incorporar datos sobre las tendencias y, allí donde resulte pertinente, armonizarlos con los umbrales del nivel 2 del apetito de riesgo.
17. Un importante ámbito de atención es el relativo a los riesgos estratégicos, muchos de los cuales tienen que ver con las cuestiones planteadas por Suecia. Esos riesgos conforman un ámbito especialmente complejo, donde hay muy pocas organizaciones de referencia para poder realizar comparaciones. Asimismo, como observa Suecia, este es un ámbito donde la naturaleza y magnitud de los riesgos están cambiando a medida que nos acercamos a la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA.
 18. La Dirección estableció cinco grupos de trabajo interdepartamentales sobre riesgos estratégicos a nivel directivo, integrados por más de la mitad de los directores y personal directivo de la institución, entre ellos, el Director de la División de Participación Activa, Asociación y Movilización de Recursos a Nivel Mundial y el Tesorero, que están apoyando la determinación de los indicadores básicos de riesgo que se consideran adecuados para medir los principales factores de riesgo con respecto a la movilización de recursos, la toma de préstamos y la sostenibilidad financiera. Para finalizar la selección de los indicadores, la Dirección dará prioridad a aquellos que deberían incluirse como rutina en el tablero de riesgos institucionales actualizado.
 19. Dentro de los indicadores básicos de riesgo relativos a los ámbitos estratégico y financiero, la Dirección procurará identificar los riesgos adicionales o aumentados asociados a la estrategia revisada del FIDA, incluidos los vinculados a la nueva estructura financiera, la colaboración con el sector privado y la cofinanciación. Si la Dirección determinase que es preciso adoptar lo que se denomina un apetito de riesgo diferenciado para tomar en cuenta los riesgos aumentados vinculados a la colaboración con el sector privado, lo señalará a la atención de la Junta Ejecutiva (por el momento, no ha considerado que esto sea necesario). Se identificarán los principales factores de riesgo vinculados a dicha colaboración en diferentes ámbitos de riesgo de nivel 2. El equipo del FIDA que se especializa en el sector privado ha estado trabajando activamente en el establecimiento del apetito de riesgo y la formulación de los indicadores básicos de riesgo, los umbrales y las tolerancias para medir los riesgos identificados.
 20. En términos más generales, una vez que la Junta Ejecutiva haya establecido el apetito de riesgo, la Dirección se encargará de:
 - i) ofrecer información clara sobre el apetito y definir indicadores específicos para las principales actividades de forma periódica;
 - ii) renovar el registro de riesgos institucionales, como se indica anteriormente, para brindar a los responsables de la gestión del riesgo un mayor apoyo en la obtención de la información necesaria para implementar adecuadamente el apetito de riesgo y hacer un seguimiento de la tolerancia al riesgo tanto a nivel institucional como en los procesos operacionales individuales, y para garantizar la remisión oportuna de los riesgos más importantes a los niveles superiores (podrían requerirse ajustes en la toma de decisiones para armonizar las actividades y el apetito de riesgo);
 - iii) hacer un seguimiento del cumplimiento y del actual perfil de riesgo del FIDA en relación con los niveles y límites de apetito de riesgo establecidos a través de la nueva estructura de gobernanza de la gestión del riesgo institucional y en un tablero de riesgos institucionales mejorado, tanto a nivel de las actividades como de los tipos de riesgo, así como en conjunto, a fin de informar a la Junta Ejecutiva sobre los principales riesgos y analizarlos conjuntamente, y

- iv) examinar periódicamente el cumplimiento de los niveles de apetito de riesgo aprobados, en consonancia con la evolución de la estrategia y la capacidad de riesgo del FIDA. Los exámenes también garantizarán el vínculo entre el apetito de riesgo y la planificación estratégica, de modo que pueda ofrecerse orientación oportuna con respecto a los límites aprobados.
21. La Dirección ha prestado una atención constante al impacto de la COVID-19, con el aporte del grupo de trabajo sobre gestión del riesgo institucional y los equipos de tareas responsables de determinar los efectos de la pandemia en todos los ámbitos de riesgo y de aplicar y someter a seguimiento las medidas de mitigación. También se han llevado a cabo análisis periódicos con la Oficina de Auditoría y Supervisión. La Dirección realizó una presentación de alto nivel para el Comité de Auditoría a ese respecto. Por otra parte, continuará evaluando, mitigando y sometiendo a seguimiento los riesgos vinculados a la COVID-19 e informando al respecto a los Estados Miembros en adelante.

III. Observaciones de Italia

22. **Italia agradece a la Dirección la información actualizada ofrecida y toma nota de los plazos propuestos para la presentación y consideración de los importantes documentos mencionados. Concordamos en que en esta etapa es importante la participación continua de la Junta Ejecutiva, cuya tarea es fundamentar decisiones estratégicas para finalizar políticas, instrumentos y documentos tales como la declaración de apetito de riesgo y el tablero de riesgos. El paso siguiente también será decisivo, ya que el Fondo deberá garantizar una transición ágil y eficaz a la fase de aplicación del marco de gestión del riesgo institucional revisado y mejorado.**
23. **Sin dudas, el programa de mejora previsto constituye un gran desafío, no solo porque implicará una transición a un modelo de gestión del riesgo más estructurado, sino también porque deberá apoyarse mediante una mayor colaboración dentro de las numerosas partes que conforman la estructura operacional del FIDA. Será preciso mejorar la calidad del flujo de información al Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva, y ya están en marcha iniciativas importantes en esa dirección, con la actualización constante del tablero de riesgos.**
24. **Teniendo en cuenta las complejas repercusiones de la transición y la necesidad de avanzar en términos de madurez de la gestión del riesgo institucional (y, por lo tanto, de credibilidad de la institución), apoyamos los muy necesarios cambios previstos en la estructura de gobernanza del riesgo, en particular la creación de una segunda línea de defensa en esta materia. Esta opción se ajusta a las mejores prácticas y normas del sector, los recientes exámenes elaborados por varios consultores de renombre en materia de riesgos, las características típicas de las instituciones calificadas y la necesidad de corregir las carencias detectadas en relación con las competencias y capacidades recientemente señaladas en los estudios de recursos humanos.**

Respuesta

25. La Dirección agradece a Italia el constante apoyo y concuerda plenamente con sus observaciones.
26. La Dirección espera mantener el diálogo abierto y transparente con los Estados Miembros en todas las etapas de la gestión del riesgo, ya que es fundamental para poder aplicar eficazmente la estrategia del FIDA. Cuando encuentre dificultades en la aplicación del programa de gestión del riesgo institucional, lo señalará a la atención de la Junta Ejecutiva y propondrá enfoques revisados para seguir avanzando.

27. En los últimos meses, la Dirección ha estado trabajando en la planificación de la transición hacia la nueva gobernanza de la gestión del riesgo institucional. Tiene previsto poner en marcha los comités técnicos sobre riesgos y la nueva división de gestión del riesgo en el transcurso de los próximos meses para fortalecer la segunda línea de defensa y el enfoque integrado de gestión del riesgo del FIDA. Se contratará un Oficial Principal de Gestión del Riesgo que trabajará bajo la supervisión general del Vicepresidente y la dirección del Presidente. El proceso de contratación se encuentra en curso. Entre otras responsabilidades, este oficial se encargará de continuar fortaleciendo la función de la segunda línea de defensa, colaborando estrechamente con la Oficina de la Presidencia y de la Vicepresidencia y todos los departamentos.