

Signatura:	EB 2020/129/R.6
Tema:	5 a)
Fecha:	12 de Marzo de 2020
Distribución:	Pública
Original	Inglés



Invertir en la población rural

Informe de actualización sobre la gestión del riesgo institucional

Nota para los miembros del Comité de Auditoría

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

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 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 y 21 de abril de 2020

Para **examen**

Índice

I. Contexto	1
II. Entregas previstas en la hoja de ruta	3
III. Progresos realizados hasta la fecha	4

Acrónimos y siglas

FIDA12 Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA

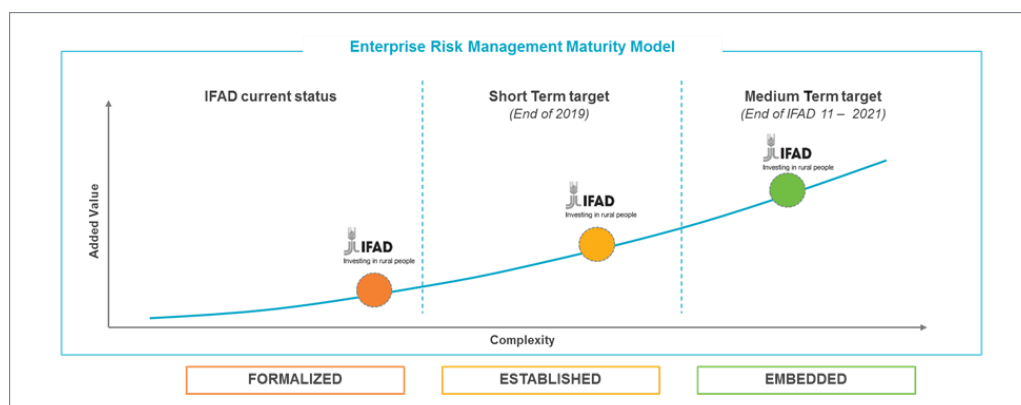
Informe de actualización sobre la gestión del riesgo institucional

I. Contexto

1. Durante los pasados dos años, el programa de reformas del FIDA ha impulsado con éxito importantes cambios orgánicos y estructurales, como la descentralización, una mayor delegación de las facultades, la modificación del organigrama y el reajuste del proceso de diseño de proyectos. Otros cambios en el modelo operacional del FIDA, como su nueva estructura financiera, una mayor participación del sector privado y las orientaciones estratégicas impartidas en la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12), implican una desviación importante respecto de la estrategia anterior del Fondo y tienen repercusiones directas en su perfil de riesgos. Los cambios del FIDA son audaces, ambiciosos y tienen el objetivo fundamental de maximizar su contribución al desarrollo en los países más pobres. Su éxito reviste especial importancia en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
2. En apoyo de estos cambios, y para alcanzar los objetivos estratégicos previstos, se necesita un marco de gestión de riesgos sólido a todos los niveles de la organización. A medida que aumenta la complejidad del panorama de riesgos, los donantes, los Estados Miembros, los receptores y los asociados estratégicos (incluidas las agencias de calificación crediticia) esperarán que los riesgos se detecten, cuantifiquen, supervisen y mitiguen de manera adecuada. Un marco de gestión de riesgos consolidado e integrado, que se base en una visión común de los riesgos y del apetito del FIDA por los distintos tipos de riesgo, ayudará a la Junta Ejecutiva, a la Dirección y al personal a gestionarlos y mitigarlos.
3. Sobre la base del modelo operacional revisado del FIDA y en respuesta a su necesidad de asumir los riesgos de manera informada en una amplia gama de dimensiones, en abril de 2018 la Dirección se comprometió con la Junta Ejecutiva a mejorar el Marco de Gestión del Riesgo Institucional, tomando en cuenta no solamente los riesgos financieros, sino también los no financieros (vinculados con los aspectos operacionales, estratégicos y de ejecución de programas), así como los riesgos transversales de tipo jurídico y para la reputación. También se examinarían la función de gestión del riesgo institucional del FIDA y sus procesos de detección y seguimiento de los riesgos y elaboración de informes al respecto.
4. En julio de 2018, el FIDA seleccionó a Alvarez & Marsal y a Marsh Risk Consulting, Italia, para promover esta iniciativa y evaluar los marcos de riesgos vigentes en la institución. En el marco de este ejercicio, se analizó la situación del Marco de Gestión del Riesgo Institucional del FIDA en comparación con el modelo de madurez de la gestión de los riesgos institucionales, que constituye una de las mejores prácticas del sector, tal como puede verse a continuación.

Gráfico 1

Modelo de madurez de la gestión de los riesgos institucionales



5. Sobre la base del examen, se consideró que el sistema de gestión del riesgo del FIDA se encontraba en fase de formalización¹, y se definieron intervenciones clave que el Fondo debe impulsar sin demora para mejorar su marco de gestión del riesgo institucional.
6. En octubre de 2019, se contrató a Ernst & Young, para ayudar a la Dirección en algunas de estas intervenciones clave, como el diseño de una clasificación del riesgo institucional, la nueva Política del FIDA de Gestión del Riesgo Institucional y la elaboración de un proyecto de Marco de Apetito de Riesgo. Estos documentos, junto con el presente informe y el tablero de riesgos institucionales, se presentan al Comité de Auditoría como conjunto de comunicaciones sobre gestión del riesgo institucional.
7. La Dirección también está terminando de diseñar una nueva estructura de gobernanza para la gestión del riesgo institucional que fortalecerá su segunda línea de defensa con un equipo de gestión del riesgo institucional dirigido por el Oficial Principal de Gestión del Riesgo. La estructura será fundamental para promover una cultura del riesgo sólida que asegure que la gestión del riesgo sea parte integral de la adopción de decisiones y de los procesos. También desempeñará un importante papel en la aplicación adecuada del Marco de Gestión del Riesgo Institucional mejorado y en la coordinación de los comités técnicos sobre riesgos. La función del Oficial Principal de Gestión del Riesgo se describe ampliamente en la nueva Política de Gestión del Riesgo Institucional. La Dirección presentará información más detallada durante la próxima reunión del Comité de Auditoría, con el que tiene previsto examinar la nueva política en junio para facilitar más aclaraciones sobre la función de Oficial Principal de Gestión del Riesgo.
8. Durante los pasados 18 meses, el Fondo ha emprendido cambios positivos para mejorar la gestión del riesgo, en particular en lo referido a su estructura financiera, al adoptar un enfoque integrado para todos los ámbitos de riesgo. No obstante, según el modelo de madurez que figura en el gráfico 1, tiene que acelerar esos avances. El Fondo persigue el objetivo de integrar plenamente el nuevo Marco de Gestión del Riesgo Institucional en toda la organización para avanzar en el logro de los resultados previstos.
9. Por consiguiente, la gestión del riesgo institucional forma parte de la iniciativa de inversión en capital humano especializado del FIDA, que propone un plan de ejecución bienal para introducir cambios estructurales relacionados con el riesgo y subsanar las deficiencias detectadas que comprometen o repercuten en la eficacia de la labor del Fondo en materia de gestión del riesgo.
10. Este documento tiene por objeto brindar información sobre los progresos realizados hasta la fecha, así como explicar y contextualizar la visión de la gestión del riesgo institucional del FIDA, a fin de ayudar al Comité de Auditoría a examinar los documentos sobre el tema. Sobre la base de las observaciones formuladas, la Dirección seguirá perfeccionando los documentos y en junio de este año presentará al Comité de Auditoría la nueva Política de Gestión del Riesgo Institucional y el proyecto de Marco de Apetito de Riesgo para que los examine, mientras que en septiembre se los volverá a presentar para aprobación.

¹ **Formalización.** Se han definido algunas políticas, procedimientos o directrices, se han establecido las funciones y responsabilidades conexas y se realizan periódicamente ejercicios de evaluación de los riesgos. El enfoque de gestión del riesgo es, por lo general, fragmentario, y no existe una definición de apetito de riesgo.

Consolidación. Existen procesos de evaluación del riesgo y sistemas de gobernanza estructurados e integrales, que se promueven gracias a una definición clara de las funciones y responsabilidades y a la presencia de una cultura de responsabilización. Se formula y comunica a las partes interesadas una definición inicial de apetito de riesgo, y se han definido mecanismos de comunicación de la información sobre los riesgos en varios niveles de la organización.

Plena integración. Se observa un enfoque de gestión del riesgo proactivo y una visión compartida de los riesgos en todos los niveles de la organización. La noción de riesgo está integrada en el proceso de adopción de decisiones gracias a que los parámetros de apetito de riesgo y los niveles de tolerancia se definen, comprenden y aplican de manera coherente.

II. Entregas previstas en la hoja de ruta

11. La Política de Gestión del Riesgo Institucional (que comprende la clasificación de los riesgos institucionales) y el Marco de Apetito de Riesgo, mencionados expresamente en la hoja de ruta del Marco de Gestión del Riesgo Institucional, que se sometió a la consideración de la Junta Ejecutiva el pasado diciembre, son el resultado de los esfuerzos más recientes del FIDA dirigidos a sentar una base sólida para la gestión eficaz de los riesgos en el Fondo. Esos documentos establecen el marco y los requisitos mínimos para la gestión de los riesgos en el Fondo y constituyen la base que permitirá consolidar la cultura de riesgo que el FIDA viene desarrollando. En su elaboración se tuvieron en cuenta las evaluaciones de las prácticas y las capacidades actuales del FIDA en materia de gestión del riesgo, además de una amplia gama de puntos de vista de las personas que trabajan en los distintos ámbitos de riesgo del Fondo.
12. La nueva **Política de Gestión del Riesgo Institucional** del FIDA se basa en las mejores prácticas del sector aplicadas por otras instituciones financieras internacionales y organismos de Naciones Unidas, que se han adaptado a las necesidades específicas de Fondo. La política describe de forma concisa los componentes del Marco de Gestión del Riesgo Institucional mejorado, que se ha formulado en respuesta a los numerosos cambios, tanto internos como externos, que han tenido lugar desde la elaboración de la Política del FIDA sobre Gestión del Riesgo Institucional original en 2008. A continuación, en el cuadro 1, se señalan las modificaciones más importantes introducidas en la política y la justificación que sustenta cada decisión.

Cuadro 1.

Modificaciones destacadas de la nueva Política de Gestión del Riesgo Institucional del FIDA

<i>Modificación</i>	<i>Justificación</i>
Estructura del documento	La estructura de la política se ha actualizado para que resuma con claridad los componentes del Marco de Gestión del Riesgo Institucional del FIDA y la metodología que lo sustenta. El documento se ha estructurado para que defina con claridad los diversos componentes del marco.
Principios de la política	La estrategia del FIDA ha evolucionado para adaptarse a un entorno de desarrollo en evolución. En ese sentido, los principios que rigen la gestión del riesgo institucional del Fondo se han ajustado para complementar los principios de su marco de rendición de cuentas y ofrezcan un modelo claro, conciso y aplicable de las principales prácticas de gestión del riesgo a medida que el Fondo pone en marcha las nuevas iniciativas.
Funciones y responsabilidades	A consecuencia de las recientes iniciativas de gestión de riesgo institucional del FIDA y de la aplicación de las orientaciones estratégicas de la FIDA12, ha sido necesario actualizar la metodología y la estructura de gestión de los riesgos, incluidas las funciones y responsabilidades. Las principales funciones y responsabilidades de la Dirección del FIDA y del personal competente en la materia se han revisado para tener en cuenta las prácticas más importantes y las necesidades del Fondo.
Apetito de riesgo	Se ha incluido una descripción general del Marco de Apetito de Riesgo del FIDA, que es un subcomponente del Marco de Gestión del Riesgo Institucional, para ofrecer más contexto sobre la manera en que se están poniendo en práctica las iniciativas de gestión del riesgo institucional. En la Política de Gestión del Riesgo Institucional se hace referencia a la información detallada que se consigna en el Marco de Apetito de Riesgo.
Remisión de los riesgos a instancias superiores	Los procedimientos para remitir las cuestiones fundamentales relacionadas con los riesgos al nivel decisorio apropiado se han actualizado para tener en cuenta el modelo actualizado de supervisión y gobernanza de los riesgos del FIDA.

13. La **clasificación de los riesgos institucionales del FIDA**, expuesta en el apéndice de la Política de Gestión del Riesgo Institucional, ofrece una estructura que favorece la coherencia de las actividades de detección, evaluación y gestión de los riesgos, y de elaboración de informes al respecto, en el ambiente de gestión del riesgo institucional del FIDA, y establece una visión común de los principales riesgos con que se enfrenta el Fondo. La clasificación consta de cuatro *ámbitos de riesgo* (nivel 1), que representan las principales categorías de riesgo a las que está expuesto el Fondo. Cada uno de estos ámbitos está formado por un conjunto de *subámbitos de riesgo* (nivel 2) que constituyen los componentes más importantes de las cuatro categorías de riesgo. Cada subámbito, a su vez, se define






ulteriormente por un conjunto de *factores de riesgo principales* (nivel 3), que son objeto de seguimiento y notificación utilizando los parámetros e indicadores básicos de riesgo. Además, los riesgos jurídicos y para la reputación se consideran riesgos transversales y se seguirán perfeccionando en 2020 para complementar los cuatro ámbitos de riesgo existentes.

14. En el **proyecto de Marco de Apetito de Riesgo** del FIDA se examina más de cerca uno de los componentes del Marco de Gestión del Riesgo Institucional: el apetito de riesgo. La propuesta de Marco de Apetito de Riesgo se presenta como un documento aparte sobre la base de las conclusiones del informe de evaluación independiente elaborado por Marsh Risk Consulting y de la creciente complejidad del modelo operacional del FIDA. Como complemento de la Política de Gestión del Riesgo Institucional del FIDA, en el marco se definen los requisitos mínimos y las expectativas para elaborar y aplicar el apetito de riesgo del FIDA, además de ofrecer orientación sobre cómo evaluar, gestionar y elaborar informes sobre los riesgos de manera sistemática, y de establecer los componentes fundamentales de la terminología común del Fondo en materia de riesgos. El Marco de Apetito de Riesgo permite al FIDA definir con claridad el tipo y el nivel de riesgo que está dispuesto a asumir mediante una serie de declaraciones de apetito de riesgo que se revisan todos los años. Se están elaborando declaraciones de apetito de riesgo preliminares que se presentarán al Comité de Auditoría en septiembre. El Marco de Apetito de Riesgo del FIDA continuará evolucionando en 2020 y 2021 y será objeto de revisiones —en particular, de las declaraciones de apetito de riesgo— probablemente tras el primer año de aplicación. Por otro lado, se ha diseñado teniendo presente la necesidad de que sea flexible, aspecto tanto más importante cuanto que el FIDA se propone elaborar una jerarquía de políticas.


III. Progresos realizados hasta la fecha

15. Además de las entregas específicas presentadas para un primer examen, en el cuadro 2 se presenta un resumen —basado en la actualización más reciente sobre la gestión del riesgo institucional— de los progresos realizados hasta la fecha en la mejora del Marco de Gestión del Riesgo Institucional del FIDA. La Dirección ha elaborado un plan bienal detallado para la aplicación de la gestión del riesgo institucional en el período 2020-2021 que forma parte de la iniciativa de inversión en capital humano especializado que se examinará en la reunión del Comité de Auditoría en curso como un tema distinto del programa.

Cuadro 2
Actualización y situación de las esferas de acción

Leyenda:  Según lo previsto  En observación  Intervención necesaria			
Medida	Actualización	Próxima medida	Situación
<i>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 fundamentales².</i>	Se han elaborado de forma preliminar declaraciones de apetito de riesgo cualitativas que se finalizarán una vez que se hayan ultimado las declaraciones de apetito de riesgo cuantitativas. Se comenzará a trabajar en estas últimas en febrero de 2020. En junio se presentará información actualizada, en tanto que la presentación de las declaraciones de apetito de riesgo preliminares al Comité de Auditoría está prevista para septiembre de 2020.	Para propiciar un debate exhaustivo sobre los apetitos de riesgo, la Dirección propone presentar conjuntamente las declaraciones cualitativas y cuantitativas en el tercer trimestre de 2020.	
<i>La Dirección prevé haber revisado para mediados de año la estructura de</i>	Se adjuntan a la presente, para su examen, la nueva Política de Gestión	La Dirección propone volver a presentar los proyectos de documento para someterlos a	

² Las medidas que se indican en cursiva se comunicaron al Comité de Auditoría en su 155.^a reunión celebrada en noviembre de 2019.

<p><i>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.</i></p>	<p>del Riesgo Institucional y el proyecto de Marco de Apetito de Riesgo. La estructura de gobernanza ha llegado a la fase final de elaboración.</p>	<p>un debate en junio y para que el Comité de Auditoría los examine y apruebe definitivamente, y someterlos al examen y aprobación de la Junta Ejecutiva en el tercer trimestre de 2020.</p>	<p>Está previsto que la estructura de gobernanza comience a aplicarse en el segundo trimestre de 2020.</p>
<p><i>Para finales del tercer trimestre de 2020, la Dirección espera tener los datos necesarios para definir los indicadores básicos de riesgo adecuados relativos a los principales riesgos del FIDA.</i></p>	<p>Las reuniones de iniciación se celebraron a principios de febrero. La Dirección espera tener los datos preliminares para el segundo trimestre de 2020.</p>	<p>Para propiciar un debate exhaustivo sobre los apetitos de riesgo, la Dirección propone presentar conjuntamente las declaraciones cualitativas y cuantitativas de apetito de riesgo</p>	<p>En el tercer trimestre de 2020.</p>
<p><i>Para finales de 2020, el tablero de riesgos institucionales se revisará y se presentará con indicadores básicos de riesgo adaptados a la nueva clasificación de los riesgos y con cada una de las declaraciones de apetito de riesgo del FIDA.</i></p>	<p>Junto con esta actualización, se presenta al Comité de Auditoría un tablero de riesgos institucionales mejorado y adaptado a la clasificación de los riesgos.</p>	<p>Para finales de 2020, el tablero de riesgos institucionales se revisará y se presentará con indicadores básicos de riesgo adaptados a la nueva clasificación y a todas las declaraciones de apetito de riesgo del FIDA.</p>	
<p>Nueva medida: <i>Para el tercer trimestre de 2020, la Dirección prevé haber creado y organizado sesiones de capacitación específicas sobre apetito de riesgo.</i></p>	<p>Se están elaborando un plan de trabajo y materiales para las sesiones de capacitación sobre gestión integrada del riesgo institucional.</p>	<p>n. d.</p>	