

Signatura:	<u>EB 2020/129/R.7</u>
Tema:	<u>5 b)</u>
Fecha:	<u>16 de marzo de 2020</u>
Distribución:	<u>Pública</u>
Original:	<u>Inglés</u>



Invertir en la población rural

## Tablero de riesgos institucionales

### 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

**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 — 129.º período de sesiones  
Roma, 20 y 21 de abril de 2020

---

Para **examen**

## **Tablero de riesgos institucionales**

### **I. Presentación general**

1. El objetivo del tablero de riesgos institucionales es facilitar el diálogo en materia de riesgos entre la Dirección y los órganos rectores del FIDA al proporcionar información completa y concisa sobre los principales riesgos del FIDA en un período determinado.
2. El tablero se ha diseñado en colaboración con el Comité de Auditoría con el fin de mejorar la presentación de información sobre los riesgos a los órganos rectores. El tablero, que viene preparándose desde hace 18 meses, incluye las mejoras recomendadas por Marsh Risk Consulting.
3. La Dirección está impulsando actualmente un amplio conjunto de medidas para mejorar el Marco de Gestión del Riesgo Institucional. El tablero de riesgos institucionales adjunto toma en cuenta las observaciones formuladas por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva a finales de 2019 en la medida en que lo permiten el nivel de madurez del FIDA en la esfera de la gestión del riesgo y la información disponible. Además, la Dirección ha comenzado a poner en práctica las recomendaciones preliminares de Ernst & Young, a saber: i) elaborar una instantánea de la información sobre riesgos de que dispone la Dirección, en forma de resumen de alto nivel de los principales riesgos para someterlo al examen del Comité de Auditoría (en curso), y ii) en la medida de lo posible, adaptar el tablero a la clasificación y las definiciones de los riesgos institucionales del FIDA.
4. El tablero de riesgos institucionales incluye los principales riesgos detectados a nivel preliminar y los indicadores básicos de riesgo en vigor definidos por Marsh Risk Consulting. En él no se recogen todos los umbrales, los niveles de tolerancia ni las tendencias. Por el momento, el tablero de riesgos ofrece una imagen preliminar de lo que al final del proceso será su versión mejorada. Por consiguiente, para ilustrar los vínculos entre el tablero y la recientemente finalizada clasificación de riesgos institucionales del FIDA, la Dirección ha establecido correspondencias entre los principales subámbitos de riesgo de nivel 2 (con los indicadores básicos de riesgo vigentes) de la nueva clasificación y cada categoría de riesgo del tablero. A medida que avanza la labor sobre los parámetros, algunos riesgos e indicadores básicos de riesgo del tablero de riesgos institucionales actual probablemente sean reemplazados con otros nuevos.
5. El tablero es una herramienta dinámica que se irá mejorando periódicamente a medida que evoluciona la cultura del riesgo del FIDA y su nivel de madurez en lo que a la gestión del riesgo se refiere. La elaboración de una clasificación de los riesgos institucionales que abarcara todos los ámbitos de riesgo institucional del FIDA fue un primer paso importante hacia un tablero mejorado. Para seguir perfeccionándolo en el futuro, será fundamental disponer de parámetros instructivos y pertinentes para cada ámbito de riesgo.
6. Con el apoyo del Grupo de Trabajo sobre Gestión de Riesgos Institucionales y Ernst & Young, la Dirección continuará aplicando un proceso integrado e interdepartamental para evaluar la calidad de los parámetros de riesgo de los que da cuenta actualmente el tablero de riesgos, definir oportunidades de mejora y proponer y elaborar nuevos parámetros con fines de seguimiento y presentación de informes. Además, la Dirección ha comenzado a estudiar y elaborar declaraciones de apetito de riesgo cuantitativas en las que se indicarán los umbrales máximos para los parámetros conexos. Una vez que se establezcan las declaraciones, el tablero mejorará aún más y permitirá hacer el seguimiento del cumplimiento de los umbrales para todos los riesgos de nivel 1 y los principales riesgos de nivel 2 en cada ámbito de riesgo. Como se indica en el plan por etapas presentado al Comité de Auditoría en noviembre de 2019, la Dirección tiene previsto presentar el tablero de riesgos institucionales mejorado al Comité a finales de 2020.

## **II. Instantánea de los riesgos**

7. Tras definir o mejorar los indicadores básicos de riesgo para cada ámbito en la versión revisada de la clasificación de riesgos institucionales, el FIDA realizará una actividad, a todos los niveles de la organización, de establecimiento de un orden de prioridades de los riesgos y los indicadores básicos correspondientes que deben incluirse en el tablero.
8. En esta sección se destacan los riesgos principales, las tendencias observadas al respecto y los planes de acción del responsable de la gestión del riesgo en cuestión. También se examinan las principales esferas de interés que la Dirección ha definido para el conjunto del FIDA.

### **A. Apalancamiento y capitalización / sostenibilidad y capacidad de adaptación**

9. Esta esfera se refiere al riesgo de que los ingresos (en particular, las contribuciones a las reposiciones) no sean lo suficientemente estables como para cubrir los gastos, incluidas las donaciones concedidas con arreglo al Marco de Sostenibilidad de la Deuda (MSD), lo que se traduciría en un agotamiento del capital o en una menor capacidad para llevar a cabo las operaciones. Esta situación, sumada al riesgo de que el FIDA deje de ser pertinente para sus asociados estratégicos y pierda su posición singular frente a ellos, podría impedir al Fondo alcanzar sus objetivos estratégicos.
10. Habida cuenta de los recientes cambios en la estructura financiera del FIDA (en particular, la reforma del MSD) y del aumento en el número de países en situación de sobreendeudamiento elevado, es importante que el Fondo logre aumentar las contribuciones para la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12). Esto le permitirá mantener o aumentar el nivel de apoyo financiero que brinda a los países más pobres y con problemas de sobreendeudamiento, para de esa forma cumplir su mandato en consonancia con las expectativas de los Estados Miembros. El FIDA, para obtener ese incremento deberá demostrar con claridad cuáles son sus ventajas comparativas y que es capaz de hacer un uso óptimo de los recursos. De no lograrse ese aumento de las contribuciones, la financiación disponible para invertir en el desarrollo agrícola y rural en muchos de los países más empobrecidos del mundo disminuirá, por cuanto el FIDA se verá obligado a reducir su programa de préstamos y donaciones y, especialmente, los recursos que asigna a los países más pobres.
11. Para mitigar estos riesgos, en el marco de la Consulta sobre la FIDA12, la Dirección y los Estados Miembros están examinando las orientaciones y las prioridades estratégicas del Fondo para los próximos años a fin de acordar un marco de financiación global para la FIDA12, que contemplará un nivel adecuado de contribuciones de los donantes. El objetivo es lograr un notable aumento de las contribuciones y poner al FIDA en condiciones de llegar a duplicar su impacto de aquí a 2030, mantener o aumentar el apoyo que brinda a los países de ingreso bajo con sobreendeudamiento y garantizar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

### **B. Riesgos relativos a las capacidades y competencias en materia de talento**

12. Como consecuencia de las recientes reformas del Fondo, y tras algunos estudios encargados externamente, la Dirección ha detectado el riesgo de que el FIDA carezca, a nivel de fuerza de trabajo, de las capacidades y competencias, y de los procesos y la tecnología que necesita para alcanzar sus ambiciosos objetivos de desarrollo.

13. Para combatir este riesgo, la Dirección ha elaborado un plan de inversión en capital humano especializado. El plan propuesto se desglosa en tres líneas de trabajo transversales: i) procesos; ii) personas, y iii) tecnología.
14. El plan describe la forma en que el FIDA, en un plazo de dos años, mejoraría la eficiencia general de sus procesos operacionales y sus soluciones tecnológicas y se aseguraría una base de recursos humanos apropiada para respaldar su programa de trabajo diversificado.
15. En cuanto a las capacidades y competencias en materia de talento, este plan de inversión busca mitigar los riesgos que la fuerza de trabajo plantea para el FIDA y, gracias a un sistema de gestión del talento basado en la tecnología, permitiría al Fondo aplicar a partir de 2024 un enfoque holístico y coherente de gestión del talento y de los recursos humanos a su fuerza de trabajo actual y futura.

### **C. Riesgos generales para la reputación**

16. Al igual que sucede con otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones multilaterales, el FIDA está expuesto a importantes riesgos para la reputación en todas sus operaciones. Los principales riesgos para la reputación están relacionados con la violencia de género en los proyectos financiados por el FIDA y con los casos de acoso sexual y de explotación y abusos sexuales en los que se ven envueltos trabajadores del FIDA o de sus asociados, en particular a causa del aumento previsto de la colaboración con el sector privado.
17. En lo tocante al desarrollo de la colaboración con el sector privado y de las asociaciones en general, las deficiencias en las actividades de un asociado, tanto si están relacionadas con un proyecto como si no, pueden suponer importantes riesgos para la reputación del FIDA y poner en peligro no solo programas específicos o la cartera de proyectos en un país, sino también la reputación del Fondo entre sus asociados, los Estados Miembros, los receptores y la comunidad para el desarrollo en su conjunto. El FIDA tiene previsto intensificar sus esfuerzos para mitigar estos riesgos valiéndose de procesos idóneos de examen de la diligencia debida, un buen sistema de gobernanza, instrumentos jurídicos sólidos y un seguimiento minucioso.
18. Con respecto a la violencia de género, la versión actualizada de los Procedimientos para la Evaluación Social, Ambiental y Climática (PESAC)<sup>1</sup> fortalecerá las políticas de salvaguardia que se aplican en los proyectos financiados por el FIDA. Los prestatarios y los receptores de donaciones deberán evaluar, por un lado, los riesgos de violencia de género relacionados con el proyecto de que se trate y, por el otro, los riesgos de acoso sexual y explotación y abusos sexuales, de trata de seres humanos u otros abusos para las personas y comunidades que tienen relación con el proyecto. Cuando proceda, los prestatarios y los receptores de donaciones adoptarán medidas específicas para prevenir y mitigar estos riesgos, por ejemplo, estableciendo canales confidenciales para denunciar los incidentes y brindar apoyo.
19. Las denuncias de acoso sexual y explotación y abusos sexuales relacionadas con proyectos financiados por el Fondo que se reciben a través del mecanismo de presentación de denuncias previsto en los PESAC se remiten a la Oficina de Ética del FIDA para que esta adopte las medidas que corresponda. Las denuncias se tramitan de conformidad con la Política del FIDA sobre prevención y respuesta frente al acoso sexual y la explotación y los abusos sexuales<sup>2</sup>. Además, desde que en abril de 2018 se publicó la política, se han reforzado las normas y los procedimientos, y se han celebrado sesiones de capacitación y sensibilización en todas las regiones en las que el FIDA opera.

<sup>1</sup> La versión actualizada de los PESAC se publicará en el transcurso de este año.

<sup>2</sup> <https://www.ifad.org/es/document-detail/asset/40738506>

20. Por último, la Dirección seguirá poniendo al día a la Junta, en todos sus períodos de sesiones<sup>3</sup>, sobre el enfoque integrado del FIDA para combatir el acoso sexual y la explotación y los abusos sexuales en sus operaciones y las actividades que financia; dicho enfoque se ajusta a la estrategia del Secretario General de las Naciones Unidas relativa a la introducción en todo el sistema de un enfoque de fortalecimiento de las medidas de prevención y lucha contra el acoso sexual y la explotación y los abusos sexuales.

### **III. Ámbitos de riesgo**

21. En cada ámbito de riesgo del tablero de riesgos institucionales, la Dirección señala los riesgos que se definieron en la evaluación del riesgo de 2019 y para los cuales se dispone de datos relativos a los indicadores básicos de riesgo con periodicidad trimestral. Además, se facilita una explicación de la relación entre las categorías revisadas de riesgos de nivel 2 (con los datos relativos a los indicadores básicos de riesgo existentes) y las categorías del modelo de tablero precedente.

---

<sup>3</sup> Véanse los documentos EB 2018/123/R.39, EB 2018/124/R.41, EB 2018/125/R.14, EB 2019/126/R.39, EB 2019/127/R.42 y EB 2019/128/R.51.

## I. RIESGOS ESTRATÉGICOS

1. Por riesgo estratégico se entiende el riesgo de que el FIDA no sea capaz de llevar a cabo su misión y ejecutar sus estrategias, y de que carezca de la agilidad y la capacidad de reacción que necesita para alcanzar sus objetivos estratégicos en evolución, lo que iría en detrimento de su pertinencia en cuanto institución y de su posición singular en el ámbito del desarrollo agrícola.

### Explicación de la diferencia entre la cartografía de riesgos actual y la utilizada en el modelo de tablero precedente

- **Riesgo 1:** La nueva categoría de riesgos de nivel 2, "asociaciones estratégicas con financiadores y asociados", reemplaza el riesgo sobre el que se informaba anteriormente: "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".
  - **Riesgo 2:** Este riesgo no se ajusta formalmente a la clasificación de riesgos del FIDA y es poco probable que en las versiones futuras del tablero de riesgos institucionales figure en la categoría de riesgos estratégicos. No obstante, podría encajar en la categoría de riesgos en la ejecución de los programas una vez que se haya finalizado la labor de elaboración de los parámetros y que el FIDA haya llevado a cabo la actividad de establecimiento de prioridades a nivel de toda la organización.
2. En la versión anterior del tablero, el riesgo "dificultades para contratar y retener personal cualificado y adecuado a las necesidades cambiantes de la organización" (anteriormente, riesgo 3) se incluía en la categoría de riesgos estratégicos. Sin embargo, como los riesgos vinculados con los recursos humanos son de naturaleza operacional y en la clasificación revisada del riesgo institucional se incluyen en esa categoría, el riesgo 3 se ha asignado a la categoría de riesgo operacional y, de ahora en adelante, será objeto de seguimiento y notificación con arreglo a esa categoría.

Riesgo 1: <b>[REVISADO]</b>						
Asociaciones estratégicas con financiadores y asociados: <i>Riesgo de que las asociaciones y las relaciones de colaboración con financiadores y asociados del sector privado, entre otros, no resulten idóneas para realizar actividades de movilización de recursos o contribuir a la gestión y ejecución de los programas del FIDA, con la posible consecuencia de que se produzcan déficits de financiación, la reputación se vea afectada y el Fondo no esté en condiciones de alcanzar sus objetivos estratégicos</i>						
Responsable	Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza					
Indicador básico de riesgo	Nivel de tolerancia al riesgo	1. <sup>er</sup> trimestre de 2019	2. <sup>o</sup> trimestre de 2019	3. <sup>er</sup> trimestre de 2019	4. <sup>o</sup> trimestre de 2019	Tendencia
1.1 Monto recibido, como porcentaje del objetivo de la FIDA11	Por determinar	82	83	84	<b>84</b>	No se aplica
1.2 Monto acumulado de empréstitos suscritos para financiar el programa de préstamos y donaciones de la FIDA11 (en millones de USD)	Por determinar	USD 134 millones	USD 134 millones	USD 134 millones	<b>USD 247 millones</b>	No se aplica
Riesgo 2: Imposibilidad de alcanzar los efectos directos previstos debido a dificultades en la ejecución (es probable que deje de figurar aquí)						
Responsable	Departamento de Administración de Programas (PMD)					
Indicador básico de riesgo	Nivel de tolerancia al riesgo	1. <sup>er</sup> trimestre de 2019	2. <sup>o</sup> trimestre de 2019	3. <sup>er</sup> trimestre de 2019	4. <sup>o</sup> 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	8,2	8,9	9	<b>9,2</b>	No se aplica
Riesgo 3: Dificultades para contratar y retener personal cualificado y adecuado a las necesidades cambiantes de la organización (véanse los riesgos operacionales)						

## II. RIESGOS EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS

- Los riesgos en la ejecución de los programas son aquellos riesgos que afectan a la capacidad de lograr los resultados previstos en los proyectos, programas o estrategias que apoya el Fondo, y los riesgos de consecuencias imprevistas.

### Explicación de la diferencia entre la cartografía de riesgos actual y la utilizada en el modelo de tablero precedente

- Riesgo 4: La nueva categoría de riesgo de nivel 2, "alcance del proyecto", reemplaza al riesgo sobre el que se informaba anteriormente: "imposibilidad de asegurar la calidad del diseño de los proyectos".

**Nota:** Esta nueva categoría incluye los riesgos vinculados con la solidez técnica, que se define como el riesgo de que determinados factores relacionados con el diseño técnico del proyecto (por ejemplo, un exceso de complejidad, un grado excesivo o insuficiente de ambición o capacidad de innovación, la falta de incorporación de enseñanzas extraídas y buenas prácticas, una justificación económica insuficiente, una base analítica deficiente o no existente) o un diseño excesivamente rígido perjudiquen la ejecución del proyecto y la consecución de sus objetivos de desarrollo.

- Riesgo 5: Este riesgo no se ajusta formalmente a la clasificación de riesgos institucionales y podría no figurar en las versiones futuras del tablero de riesgos una vez que haya finalizado la labor de elaboración de los parámetros y que el FIDA haya llevado a cabo la actividad de establecimiento de prioridades a nivel de toda la organización.
- Riesgo 6: Las nuevas categorías de riesgos de nivel 2, "gestión financiera" y "adquisición de bienes y contratación de obras y servicios en el ámbito de los proyectos", reemplazan al riesgo sobre el que se informaba anteriormente, a saber, "imposibilidad de asegurar que los fondos se utilicen para el fin previsto".
- Riesgo 7: La nueva categoría de riesgos de nivel 2, "impacto ambiental, social y climático", reemplaza al riesgo sobre el que se informaba anteriormente, "imposibilidad de aplicar salvaguardias sociales y ambientales con eficacia".

Riesgo 4: [REVISADO]						
Alcance del proyecto: Riesgos para la consecución de los objetivos de desarrollo de un proyecto derivados de factores relacionados con el ámbito de aplicación del proyecto.						
Responsable	PMD, Departamento de Estrategia y Conocimientos, División de Servicios de Gestión Financiera					
Indicador básico de riesgo	Nivel de tolerancia al riesgo	1. <sup>er</sup> trimestre de 2019	2. <sup>o</sup> trimestre de 2019	3. <sup>er</sup> trimestre de 2019	4. <sup>o</sup> 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	10	No se aplica	0	0	6,45	No se aplica

Riesgo 5: Imposibilidad de obtener resultados con la ejecución del proyecto							
Responsable	PMD						
Indicador básico de riesgo	Nivel de tolerancia al riesgo	1. <sup>er</sup> trimestre de 2019	2. <sup>o</sup> trimestre de 2019	3. <sup>er</sup> trimestre de 2019	4. <sup>o</sup> trimestre de 2019	Tendencia	
5.1 Porcentaje de la financiación del FIDA invertido en proyectos en situación de riesgo	Por determinar	13	15,1	14,1	<b>15,1</b>	No se aplica	
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	11,2	12,6	13	<b>11,7</b>	No se aplica	
Riesgo 6: <b>[REVISADO]</b>							
<p><b>Gestión financiera:</b> Riesgo de que las actividades de los proyectos no se lleven a cabo de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento Financiero del FIDA y de que la financiación no se destine al fin previsto, prestando la debida atención a las consideraciones de economía, eficiencia y eficacia.</p> <p><b>Adquisición de bienes y contratación de obras y servicios en el ámbito de los proyectos:</b> Riesgo de que las actividades de adquisición de bienes y contratación de obras y servicios en el ámbito de los proyectos no se realicen de conformidad con las disposiciones especificadas en las normas de adquisiciones y contratación del prestatario o receptor, en la medida en que estas sean compatibles con las Directrices del FIDA para la Adquisición de Bienes y la Contratación de Obras y Servicios en el ámbito de los Proyectos.</p>							
Responsable	PMD y Departamento de Operaciones Financieras (FOD)						
Indicador básico de riesgo	Nivel de tolerancia al riesgo	1. <sup>er</sup> trimestre de 2019	2. <sup>o</sup> trimestre de 2019	3. <sup>er</sup> trimestre de 2019	4. <sup>o</sup> 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	29,3	31,9	29,7	<b>30,1</b>	No se aplica	
6.2 Porcentaje de proyectos evaluados de riesgo elevado en materia de gestión financiera	Por determinar	23	24	22	<b>21</b>	No se aplica	
Riesgo 7: <b>[REVISADO]</b>							
<p><b>Cuestiones ambientales, sociales y climáticas:</b> Riesgo de que el proyecto cause un daño ambiental o social considerable o un aumento de la vulnerabilidad a los efectos del cambio climático de naturaleza temporaria, acumulativa, irreversible o sin precedentes, lo cual puede tener consecuencias inmediatas en la zona del proyecto o en zonas situadas fuera de esta.</p>							
Responsable	PMD						
Indicador básico de riesgo	Nivel de tolerancia al riesgo	1. <sup>er</sup> trimestre de 2019	2. <sup>o</sup> trimestre de 2019	3. <sup>er</sup> trimestre de 2019	4. <sup>o</sup> trimestre de 2019	Tendencia	
7.1 Porcentaje de informes de supervisión de proyecto que han recibido una calificación igual o inferior a "moderadamente satisfactoria" con arreglo a los PESAC	Por determinar	11,8	10,4	11,7	<b>12</b>	No se aplica	

### III. RIESGOS FINANCIEROS

1. El riesgo financiero se define como el riesgo de pérdidas financieras en relación con la capacidad del Fondo de gestionar de manera eficiente y económica los recursos financieros y satisfacer los compromisos financieros.

#### Explicación de la diferencia entre la cartografía de riesgos actual y la utilizada en el modelo de tablero precedente

- En ediciones anteriores del tablero se daba cuenta de los riesgos vinculados con el apalancamiento y la capitalización (riesgo 8), la liquidez (riesgo 9) y el crédito (riesgo 10). Las definiciones se han actualizado para tener en cuenta la clasificación revisada de los riesgos financieros.

Riesgo 8: <b>[REVISADO]</b>							
Riesgos vinculados al apalancamiento y la capitalización: <i>Riesgo de que la capitalización o la posición de capital del Fondo no sean suficientes para garantizar la continuidad de sus operaciones.</i>							
Responsable	FOD						
Indicador básico de riesgo	Niveles de tolerancia al riesgo	1. <sup>er</sup> trimestre de 2019	2. <sup>o</sup> trimestre de 2019	3. <sup>er</sup> trimestre de 2019	4. <sup>o</sup> trimestre de 2019	Tendencia	
8.1 Relación entre deuda y capital	35 %	6,2%	7,2%	7,6%	<b>8,1 %</b>	No se aplica	
8.2 Capital utilizable	Por determinar	No se aplica	No se aplica	No se aplica	<b>No se aplica</b>	No se aplica	
Riesgo 9: <b>[REVISADO]</b>							
Riesgo de liquidez: <i>Riesgo de sufrir pérdidas derivadas de movilizar fondos mediante la venta de títulos y valores o de obtener recursos financieros a costos poco convenientes, o bien el riesgo de no ser capaz de movilizar fondos usando estos canales.</i>							
Responsable	FOD						
Indicador básico de riesgo	Niveles de tolerancia al riesgo	1. <sup>er</sup> trimestre de 2019	2. <sup>o</sup> trimestre de 2019	3. <sup>er</sup> trimestre de 2019	4. <sup>o</sup> trimestre de 2019	Tendencia	
9.1 Coeficiente de liquidez conforme al Marco para la Obtención de Empréstitos Soberanos	Mínimo 5 %	12,1%	12,1%	11,6%	<b>10,7%</b>	No se aplica	
9.2 Coeficiente de liquidez mínimo	60%	207%	219%	205%	<b>97,5 %<sup>4</sup></b>	No se aplica	
Riesgo 10: <b>[REVISADO]</b>							
Riesgo crediticio: <i>Riesgo de pérdida del principal de los préstamos o de pérdida de un rendimiento financiero derivado del incumplimiento del prestatario o la contraparte respecto del reembolso de un préstamo o de cualquier otra obligación contractual de índole financiera</i>							
Responsable	FOD						
Indicador básico de riesgo	Nivel de tolerancia al riesgo	1. <sup>o</sup> trimestre de 2019	2. <sup>o</sup> trimestre de 2019	3. <sup>o</sup> trimestre de 2019	4. <sup>o</sup> trimestre de 2019	Tendencia	
10.1 Porcentaje de préstamos en situación de incumplimiento	5	2,8	2,8	2,7	<b>2,6</b>	No se aplica	

<sup>4</sup> A partir de este trimestre, el coeficiente del que se informará será el coeficiente liquidez/salidas brutas, con un requisito mínimo de liquidez de un 60 % de las salidas brutas (anteriormente se expresaba como liquidez/60 % de las salidas brutas). El coeficiente actualizado ahora puede compararse directamente con el requisito mínimo, ya que ambos coeficientes se miden sobre la misma base, es decir, el total anual de salidas brutas.

## IV. RIESGOS OPERACIONALES

- Los riesgos operacionales se definen como aquellos que se derivan de fallas o deficiencias en los procesos internos, los recursos humanos o los sistemas, o de acontecimientos externos que podrían ocasionar pérdidas financieras o daños a la reputación de Fondo.

### Explicación de la diferencia entre la cartografía de riesgos actual y la utilizada en el modelo de tablero precedente

- Riesgo 11: La nueva categoría de riesgos de nivel 2, "conducta irregular o indebida", reemplaza al riesgo del que se daba cuenta anteriormente, a saber, "posible conducta indebida de un miembro del personal que suponga una infracción al Código de Conducta del FIDA".
- Riesgo 12: La nueva categoría de riesgos de nivel 2, "riesgo de seguridad", reemplaza al riesgo sobre el que se informaba anteriormente, "acontecimiento grave o crisis que tenga efectos adversos profundos sobre la seguridad y la integridad del personal" (riesgo 12).
  - Nota: Los factores de riesgo en la categoría "riesgo de seguridad" son congruentes con el marco de la política de seguridad del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. El indicador 12.2 se revisará y podría ser reemplazado con un parámetro que permita hacer el seguimiento de las operaciones del FIDA en zonas con calificaciones de seguridad que van del nivel 4 (sustancial) al 6 (extremo).
- Riesgo 13: La nueva categoría de riesgos de nivel 2, "capacidades y competencias en materia de talento", figura por primera vez en la categoría de riesgos operacionales y reemplaza al riesgo sobre el que se informaba anteriormente, "dificultades para contratar y retener personal cualificado y adecuado a las necesidades cambiantes de la organización".
  - Nota: Anteriormente se daba cuenta de este riesgo en el marco de la categoría de "riesgos estratégicos". Como consecuencia de la decisión adoptada por la Dirección, y como queda recogido en la clasificación de los riesgos institucionales, los riesgos relacionados con los recursos humanos son objeto de seguimiento y notificación en el marco de la categoría de "riesgos operacionales".

Riesgo 11: <b>[REVISADO]</b>							
<b>Conducta irregular o indebida:</b> <i>Riesgo de posibles conductas irregulares o indebidas derivadas de todo acto u omisión, ya sea deliberados o fruto de negligencia, cometidos por un miembro del personal del FIDA o por una persona contratada por este de conformidad con las disposiciones del Manual sobre los consultores o con cualquier otra política, norma o procedimiento interno aplicable—incluido, entre otros, el Código de Conducta— que pueden empañar su reputación, ocasionarle perjuicios reales o dar lugar a un litigio.</i>							
Responsable	Oficina de Ética (ETH)						
Indicador básico de riesgo	Nivel de tolerancia al riesgo	1. <sup>er</sup> trimestre de 2019	2. <sup>o</sup> trimestre de 2019	3. <sup>er</sup> trimestre de 2019	4. <sup>o</sup> trimestre de 2019	Tendencia	
11.1 Número de denuncias verosímiles de conducta irregular o indebida y de acoso sexual y explotación y abusos sexuales recibidas por la ETH (por trimestre)	Cero	8	11	9	2	No se aplica	
11.2 Número de casos remitidos para investigación a la Oficina de Auditoría y Supervisión (AUO) tras el examen preliminar de la ETH	Cero	0	3	4	2	No se aplica	

<b>Riesgo 12: [REVISADO]</b>							
<b>Seguridad:</b> <i>Riesgo de que el FIDA no sea capaz de garantizar la seguridad e integridad de su personal, sus activos y sus operaciones, lo que podría tener como consecuencia pérdidas financieras, daños a la reputación o lesiones o la muerte de miembros del personal que trabajen en nombre del Fondo o en asociación con él.</i>							
Responsable	Departamento de Servicios Institucionales (CSD)						
Indicador básico de riesgo	Nivel de tolerancia al riesgo	1. <sup>er</sup> trimestre de 2019	2. <sup>o</sup> trimestre de 2019	3. <sup>er</sup> trimestre de 2019	4. <sup>o</sup> trimestre de 2019	Tendencia	
12.1 Número de incidentes de seguridad notificados en los que se vieron envueltos miembros del personal, instalaciones y activos del FIDA y que tuvieron como consecuencia lesiones graves o muertes, o que tuvieron graves efectos en la continuidad de las operaciones de los programas	Por determinar	1	1	1	0	No se aplica	
12.2 Porcentaje de oficinas del FIDA en los países cuyo nivel de seguridad el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas haya calificado con un nivel igual o superior a 3 (moderado)	No se aplica	38	38	38	38	No se aplica	
<b>Riesgo 13: [NUEVO]</b>							
<b>Capacidades y competencias en materia de talento</b>							
<i>Riesgo derivado de los problemas de gestión de la fuerza de trabajo y las personas, en particular los relacionados con las carencias de personal, y competencias, y con la cantidad de iniciativas nuevas o de cambio, que podrían influir en la capacidad del FIDA para alcanzar sus objetivos estratégicos.</i>							
Responsable	CSD						
Indicador básico de riesgo	Nivel de tolerancia al riesgo	1. <sup>er</sup> trimestre de 2019	2. <sup>o</sup> trimestre de 2019	3. <sup>er</sup> trimestre de 2019	4. <sup>o</sup> trimestre de 2019	Tendencia	
3.1. Tasa de puestos vacantes	Por determinar (promedio de tres años: 13 %)	16,5%	17,3%	13,3%	9,6%	No se aplica	
3.2 Tasa de retención del personal	Por determinar (promedio de tres años: 97 %)	96,3%	95,7%	96,0%	96,8%	No se aplica	

## V. APPENDIX

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

*Note: Once KRIs have been identified and/or enhanced for each risk domain in the revised enterprise risk taxonomy, IFAD will undergo a prioritization exercise of the risks and KRIs to be reported in the Corporate Risk Dashboard. This table is therefore likely to change in future iterations.*

Key risk indicator	Most direct link to objectives in Strategic Framework	Definition of KRI
<b>Risk 1</b> 1.1 Percentage of IFAD11 pledges received	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	The value of pledges received divided by the target for IFAD11.
<b>Risk 1</b> 1.2 US\$ million secured in borrowing for use in IFAD11 PoLG (cumulative)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	The US\$ value secured in sovereign borrowing and concessional partner loans received for use in IFAD11 PoLG.
<b>Risk 2</b> 2.1 Percentage of projects rated moderately unsatisfactory or lower for likelihood of achieving development objective	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> </ul>	This rating is an aggregation derived from individual ratings for effectiveness, developmental focus, sustainability and scaling up.
<b>Risk 3 [see operational risk 13]</b>		
<b>Risk 4</b> 4.1 Percentage of projects rated moderately unsatisfactory or lower for overall quality of project design	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> </ul>	Percentile of the total number of projects approved by the Executive Board on a 24-month average basis that were rated 3 or below under the Overall quality of Project design category.
<b>Risk 5</b> 5.1 Percentage of IFAD financing invested in projects at risk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> </ul>	The US\$ value of IFAD financing currently invested in projects at risk divided by total IFAD financing in the current portfolio.
<b>Risk 5</b> 5.2 Percentage of projects rated moderately unsatisfactory or lower for implementation performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> </ul>	This rating is an aggregation derived from individual ratings from project management and financial management.
<b>Risk 6</b> 6.1 Percentage of projects rated with moderately unsatisfactory or lower compliance with procurement guidelines	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> </ul>	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.
<b>Risk 6</b> 6.2 Percentage of projects assessed high risk for financial management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> </ul>	This rating refers to the risk associated with financial management systems used by the project 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 cofinanciers) 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.

<p><b>Risk 7</b> 7.1 Percentage of project supervision reports with moderately unsatisfactory or lower SECAP rating</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic objective 3 (resilience)</li> </ul>	<p>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 aspects 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 the project. This rating is mandatory and must be done on an annual basis.</p>
<p><b>Risk 8</b> 8.1 Debt to equity</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	<p>Percentage of outstanding debt to equity. Leverage above the threshold could result in an increase in financial risk.</p>
<p><b>Risk 8</b> 8.2 Deployable available capital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	<p>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.</p>
<p><b>Risk 9</b> 9.1 Liquidity ratio as per Sovereign Borrowing Framework</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	<p>(Cash in hand and in banks + investments)/total assets. A result below the threshold could result in an increase in financial risk.</p>
<p><b>Risk 9</b> 9.2 Minimum liquidity ratio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	<p>Minimum liquidity ratio to support operations. A result below the threshold could result in an increase in financial risk.</p>
<p><b>Risk 10</b> 10.1 Percentage of non-performing loans</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	<p>Percentage of outstanding non-performing loans to total loans. A high level will lead to higher provisions and erosion of equity.</p>
<p><b>Risk 11</b> 11.1 Number of allegations of misconduct concerning a staff member or consultant received by ETH (quarterly)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	<p>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).</p>
<p><b>Risk 11</b> 11.2 Number of referrals to AUO for investigation after ETH prior review</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	<p>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.</p>
<p><b>Risk 12</b> 12.1 Number of reported security incidents involving staff or consultants (quarterly)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	<p>Number of security incidents reported involving staff or consultants and reported in the Safety and Security Incident Recording System platform.</p>
<p><b>Risk 12</b> 12.2 Percentage of IFAD Country Offices (ICOs) in locations with reported UNDSS security levels =&gt;3 (moderate)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	<p>This external indicator quantifies the exposure of IFAD personnel to security threats in field duty stations/ICOs. A target or threshold is not applicable.</p>
<p><b>Risk 13</b> 3.1 Vacancy rate (positions)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	<p>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.</p>
<p><b>Risk 13</b> 3.2 Retention rate (staff)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	<p>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).</p>