

# a

## FIDA

### FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

#### Junta Ejecutiva – 85º período de sesiones

Roma, 6 a 8 de septiembre de 2005

## INFORME DEL COMITÉ DE AUDITORÍA

1. Como consecuencia de su 90ª reunión, celebrada el 4 y 5 de julio de 2005, el Comité de Auditoría desea someter las siguientes cuestiones a la atención de la Junta Ejecutiva.

### **Informe anual del Comité de Supervisión del FIDA**

2. El Comité de Supervisión (OVC) es el órgano del FIDA al que corresponde coordinar las investigaciones acerca de las denuncias de prácticas irregulares. El OVC se estableció en mayo de 2000 y está integrado por el Vicepresidente del FIDA, quien lo preside, el Consejero Jurídico General y el Jefe de la Oficina de Auditoría Interna (OA). En julio de 2003 se reforzó el mandato de este órgano cuando, mediante la adopción de las normas uniformes de investigación de las Naciones Unidas y las instituciones financieras internacionales, se introdujo el requisito de que el OVC elaborara informes anuales para dar a conocer al personal los aspectos más importantes de los casos tratados, así como las medidas resultantes.

3. El primero de esos informes se distribuyó al personal del FIDA en junio de 2005 y se presentó al Comité de Auditoría en su 90ª reunión a fin de exponer las diversas actividades de supervisión emprendidas por el Fondo. Dicho informe abarcaba todos los casos tratados en los 18 meses anteriores y los principales casos examinados entre 2000 y 2003. Cerca de la mitad de las quejas recibidas por el OVC se fundamentaron o confirmaron; la mayoría de ellas se referían a faltas de conducta de los funcionarios o contratistas, incluidos los consultores.

4. En el informe se indicaban asimismo las diferentes enseñanzas extraídas, según se exponen a continuación:

- **Prevención.** El OVC constató algunas deficiencias de control con respecto a los consultores y las orientaciones en materia de conducta. Se comunicó al Comité que se había puesto en marcha una auditoría de los controles de la administración de los servicios de consultoría, que se preveía concluir a finales de 2005. En el código de conducta (que se incluye en el capítulo 8 del Manual de procedimientos de recursos humanos del FIDA), que se publicó en julio de 2005 (en inglés), se proporcionarán las debidas orientaciones éticas.
- **Detección.** No todas las denuncias se transmiten al OVC. A este respecto, se informó al Comité de que el informe del OVC se había presentado al personal del FIDA mediante una serie de exposiciones en las distintas divisiones, lo que había contribuido considerablemente a que el personal tuviera más conciencia de su obligación de comunicar al OVC posibles irregularidades encontradas durante el ejercicio de sus funciones oficiales.
- **Investigación.** Para surtir efecto, las actividades de investigación requieren su tiempo. Se hizo presente al Comité que la administración estaba examinando la propuesta de fortalecer la capacidad de investigación del FIDA a fin de limitar los inevitables trastornos internos de organización ocasionados por esas actividades.
- **Sanciones.** Hará falta estructurar adecuadamente el proceso de inhabilitación de los contratistas que se ocupan de los proyectos. Se informó al Comité de que en el FIDA se adoptaría una política y un proceso de inhabilitación para los contratistas y consultores en relación con todas las operaciones del Fondo.

5. En el informe se hace hincapié en la obligación del OVC de proteger debidamente al personal contra represalias o medidas de retorsión (en el caso de los miembros del personal que comuniquen de buena fe una irregularidad al OVC) y acusaciones alevosas (para los miembros del personal acusados de mala fe).

6. Se presentaron al Comité las principales líneas de acción planificadas en esta esfera. Además de las que se acaban de mencionar, figura el establecimiento de un canal para comunicar las denuncias basado en Internet y un nuevo examen de las disposiciones de las instituciones cooperantes (IC) a fin de reforzar y formalizar la manera en que se cursan las denuncias relacionadas con los proyectos.

7. Por lo que concierne a las sanciones, el miembro del Comité de Auditoría por el Japón informó sobre las medidas que aplica en la actualidad el Ministerio de Relaciones Exteriores de su país. Con arreglo a esas medidas, a los contratistas o consultores japoneses cuya participación en prácticas corruptas haya sido demostrada se les impide presentarse por un período de un año a licitaciones para proyectos relacionados con la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) del Japón y sus nombres se divulgan públicamente. En aras de una mayor transparencia, los nombres de los contratistas japoneses que se han adjudicado contratos para proyectos de AOD se publican en un sitio web oficial.

8. La Secretaría concuerda plenamente con la importancia de que en esas esferas rija la transparencia. Se informó al Comité de que las sanciones internas aplicadas por el Fondo pueden variar desde una amonestación hasta el despido sumario y el retiro de los montos que deberían pagarse al miembro o los miembros del personal, a título de reembolso por cualesquiera pérdidas en que haya incurrido el FIDA. Los casos relacionados con el personal pueden enviarse a las autoridades nacionales competentes para que adopten las medidas del caso y es posible asimismo suspender la inmunidad de que gozan los funcionarios del FIDA. En caso de que la acción penal no dé como resultado la devolución al Fondo del dinero que haya perdido, el FIDA iniciará un juicio civil para obtener reparación.

9. Con respecto a la posibilidad de recurrir a la inhabilitación como sanción contra partes externas, es preciso tomar en la debida consideración las leyes del territorio en que el FIDA tiene su Sede o donde lleva a cabo sus operaciones. La inhabilitación también prevé el derecho de los contratistas sospechosos de replicar a una denuncia antes de que se les imponga una sanción.

10. Por lo que se refiere a casos relacionados con proyectos o donaciones, el OVC deberá establecer nexos con los gobiernos de los países receptores de que se trate.

11. El Comité pidió aclaraciones acerca de las cuestiones que se indican a continuación y la Secretaría respondió de la forma siguiente:

- **¿Cuáles son las diferentes irregularidades y cómo distingue el OVC entre una irregularidad y una falta de eficiencia? ¿La conducta indebida constituye siempre una irregularidad?** Si bien casi todas las irregularidades se refieren a casos financieros, también pueden estar relacionadas con la aceptación de obsequios indebidos. En el código de conducta mencionado se han delineado en parte los límites de lo que debe considerarse conducta indebida del personal. Sin embargo, puesto que algunos casos no encajan en una categoría determinada, en un primer momento las investigaciones van dirigidas a determinar con exactitud el ámbito de competencia más apropiado para tratar la queja planteada. Se necesitará reflexionar más a fondo sobre esta cuestión.
- **¿Qué medidas correctivas se han adoptado hasta la fecha?** El hecho de que el informe del OVC se haya presentado al personal del FIDA ha impulsado notablemente la toma de conciencia acerca de los problemas y las responsabilidades de fondo, además de revelar la posibilidad de mejorar las prácticas actuales. Las deficiencias en las medidas de control que se ponen de relieve en el informe del OVC se abordan de diferentes maneras, como son: las medidas esbozadas anteriormente y que se mencionan también en el documento de políticas en materia de lucha contra la corrupción; actividades específicas de auditoría interna (por ejemplo, en relación con los consultores), y determinadas actividades de sensibilización, las cuales están en fase de planificación, entre otras. Los riesgos relacionados con los gerentes de los programas en los países (GPP), que trabajan por muchos años en un mismo país, podrían reducirse mediante un proceso de rotación, pero habría que sopesar esta posibilidad contra una posible disminución de la eficacia. Otra solución podría consistir en instituir equipos en los países encargados de realizar misiones, que estuvieran integrados no sólo por GPP y consultores sino también por un asesor jurídico, un oficial de administración de préstamos y un oficial de compras.
- **¿Cuándo se considera cerrado un caso?** En este primer informe el OVC decidió rendir cuentas sobre todos los casos en curso, pese a que para algunos de ellos aún debían tomarse medidas. Sin embargo, tales medidas por lo general no incumbían al OVC (que había concluido su labor) sino que consistían en una evaluación de los mecanismos de control, que estaba efectuando la OA.
- **¿El documento en cuestión se presenta a la Junta Ejecutiva?** El primer informe del OVC se distribuyó como documento interno y se presentó al Comité de Auditoría para ayudarlo a evaluar la efectividad de los mecanismos de supervisión interna del Fondo. Se está examinando la posibilidad de que el próximo año se dé mayor difusión al informe del OVC, a través del sitio web del FIDA.
- **¿Qué medidas se adoptan en caso de que una IC no llegue a presentar sus informes de auditoría de un proyecto?** Conforme a lo que se indica en los *Procedimientos operacionales para la auditoría de proyectos* del FIDA, “Si una vez transcurridos 90 días

del plazo estipulado no se ha recibido el informe de auditoría, la FC/L<sup>1</sup>, en consulta con la división regional pertinente y la IC, confirmará este hecho y preparará una “notificación reglamentaria” que mandará al prestatario para informarle de que si el informe de auditoría no se recibe en un plazo de 60 días ello dará lugar a la suspensión de los desembolsos del préstamo. Si una vez transcurridos 180 días del plazo inicial no se ha recibido el informe de auditoría y el prestatario no ha respondido satisfactoriamente a las comunicaciones previas, la FC/L, en consulta con la división regional pertinente y la IC, preparará una notificación de suspensión del Presidente [...]. La Oficina del Consejero Jurídico General deberá autorizar la notificación de suspensión del Presidente.”

12. El Comité preguntó qué nexo guardaría el informe del OVC con el borrador del documento de políticas en materia de lucha contra la corrupción que se había presentado al Comité de Auditoría en marzo de 2005. Se convino en que en la próxima reunión del Comité de Auditoría se proporcionarían mayores aclaraciones a este respecto. Por consiguiente, el Comité indicó que la versión final de dicho documento debía presentarse al Comité de Auditoría en su próxima reunión junto con el informe del OVC, antes de someterlo a la aprobación de la Junta Ejecutiva.

#### **Examen del memorando del auditor externo sobre los procedimientos contables y de control interno, y respuesta del Presidente**

13. Como parte de la auditoría anual de las cuentas del FIDA, el auditor externo formula sus observaciones acerca de los procedimientos contables y de control interno. El memorando sobre control interno correspondiente a 2004 y las respuestas del Presidente a este respecto se examinaron ante la presencia del auditor externo.

14. El auditor externo observó que se había progresado notablemente con respecto al año anterior y sólo se había formulado una nueva recomendación que se refería a las actividades contables y la base de datos de la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados. Se habían aplicado 17 de las 22 recomendaciones formuladas el año anterior, en gran medida gracias a los avances conseguidos en el marco del Programa de Cambio Estratégico (PCE). Los cinco puntos pendientes se referían a sistemas financieros, efectivo e inversiones, préstamos y donaciones y tecnología de la información. El Comité elogió a la Secretaría por sus logros en este ámbito.

15. Se examinaron detalladamente las recomendaciones pendientes de los años anteriores. En concreto, se señaló que:

- La elaboración de informes financieros había mejorado sobremanera en 2004. Con respecto a 2005, la Dependencia de Contabilidad estaba efectuando cierres mensuales de las cuentas con regularidad, incluidas las conciliaciones y los exámenes. Desde junio de este año, los informes sobre el estado de ingresos y los estados de cuentas se presentaban cada trimestre. La Sección de Gestión del Activo y el Pasivo había ampliado su modelo financiero y se encontraba en condiciones de realizar proyecciones y simulaciones de los estados de cuentas y los estados de ingresos futuros. Por lo que concierne al análisis presupuestario, los responsables de presupuestos habían presentado, al final de cada trimestre, un informe sobre la ejecución del programa de trabajo y el presupuesto.
- Se debía formalizar el proceso periódico de evaluación del banco custodio y del asesor financiero.
- En la actual reestructuración del sistema de préstamos y donaciones se debían abordar algunas dificultades de sistema determinadas por el auditor externo en 2003.

---

<sup>1</sup> Dependencia de Préstamos y Donaciones de la Oficina del Contralor.

- Se habían constatado importantes mejoras en relación con el seguimiento de los informes de auditoría de los proyectos. Sin embargo, el auditor externo había recomendado que se analizaran detalladamente las reservas formuladas en los informes y que se sometieran a un seguimiento sistemático. La Secretaría había respondido que el FIDA se hallaba muy por delante de otras instituciones financieras internacionales, pues su tasa de recepción ascendía al 95%, y que la Dependencia de Préstamos y Donaciones se encargaba del seguimiento junto con las divisiones regionales, las IC y los proyectos o programas. Tras manifestar su satisfacción por el enorme progreso logrado en esta esfera, el Comité había subrayado la necesidad de obrar en consecuencia a las enseñanzas extraídas de los informes con reservas y de concebir las medidas que hubieran de aplicarse en caso de que las IC no cumplieran las normas establecidas para la presentación de informes de auditoría de los proyectos. El Comité había propuesto esta medida en su informe a la Junta Ejecutiva en diciembre de 2004, después de que hubiera examinado la situación de los informes de auditoría de los proyectos recibidos en 2003.
- La recomendación relativa a una gestión más segura y eficiente de los datos se trataría en el nuevo procedimiento relacionado con la tecnología de la información y las comunicaciones, cuya publicación estaba prevista para julio de 2005.

#### **Examen de la función de auditoría interna**

16. El Comité de Auditoría examina cada año el plan de trabajo de la OA. Esta oficina presentó al Comité un informe de las actividades realizadas en 2004, el plan de trabajo para 2005 y el examen hecho de la aplicación de las recomendaciones de auditoría interna y de las recomendaciones de Madison Consulting Group de 2003.

17. En 2004 hubo un cambio de orientación en las funciones de la OA, que pasaron de referirse exclusivamente a la auditoría para centrarse más en el asesoramiento. En comparación con el año anterior, en 2005 se han asignado más días de personal a las actividades de investigación y de aumento de la capacidad. Puesto que las actividades de aumento de la capacidad consisten en la actualización de metodologías e instrumentos, la OA está revisando su manual y poniendo en marcha un instrumento de auditoría automatizado.

18. La orientación estratégica para 2005 sigue siendo la que se estableció en 2002 y está vinculada al *Marco Estratégico del FIDA (2002-2006)*, por cuanto permitirá:

- aumentar el flujo de retroinformación oportuna y objetiva a la administración sobre la ejecución de las actividades, así como sobre la eficacia de los procesos internos de apoyo a la ejecución de las actividades del programa, y
- reforzar la cultura de responsabilización del Fondo, y ayudar al FIDA a identificar y gestionar los riesgos.

19. Con respecto a las recomendaciones de la OA, se observaron mejoras en las esferas de los servicios administrativos, la administración de préstamos, las finanzas y el PCE, que podían atribuirse al mayor apoyo prestado a tales actividades en el seno del Departamento de Finanzas y Administración. Asimismo, la esfera de la seguridad de las inversiones se vio fortalecida ulteriormente por la decisión de limitar las inversiones a valores respaldados por activos con una calificación AAA.

20. Respondiendo a una pregunta sobre las recomendaciones de la OA indicadas en la categoría “en curso”, la OA explicó que ninguna de esas recomendaciones entrañaba particular gravedad. En ocasiones, se había modificado su orden de prioridad a raíz de cambios en las prioridades e iniciativas

institucionales. No obstante, todas las recomendaciones seguían estando incluidas en la lista de medidas que debía adoptar la OA y se estaban ultimando diversas iniciativas, en particular las políticas y los procedimientos revisados de recursos humanos que permitirían aplicar plenamente un gran número de recomendaciones.

21. Con respecto al programa de visitas sobre el terreno puesto en marcha por la OA en 2004, el Comité observó que ese tipo de iniciativas contribuían a comprender mejor el tipo de labor de auditoría necesaria en relación con las actividades de los proyectos, programas y donaciones. Además, el Comité encomió a la Secretaría por haber emprendido otras iniciativas, como la evaluación del cumplimiento por el Fondo de las directrices en materia de buenas prácticas en relación con las adquisiciones y la gestión financiera de los proyectos y programas y una auditoría de los comités del FIDA.

22. Respondiendo a las preguntas sobre la capacidad de proyección del flujo de efectivo, la Secretaría señaló que se habían elaborado informes sobre la situación del efectivo mediante los sistemas financieros, pero que era necesario perfeccionar el proceso de circulación de los datos.

### **Otros asuntos**

23. A petición del Presidente del Comité de Auditoría, durante la reunión se volvieron a examinar algunas cuestiones pendientes, a saber:

- la responsabilidad de la administración de examinar los honorarios de auditoría y presentar una recomendación al Comité, en consonancia con otras instituciones financieras internacionales;
- con respecto al costo de gestión de la cartera, en el anexo 1 se proporcionan detalles sobre el aumento o la disminución en las partidas de los cargos directos con respecto a los ingresos procedentes de las inversiones de 2003 a 2004;
- por lo que atañe a la selección del asesor financiero, ésta se efectuó con arreglo al procedimiento de licitación pública internacional establecido en las directrices del FIDA para las adquisiciones a fin de asegurar su transparencia y objetividad en cuanto a las especificaciones técnicas. Los honorarios correspondientes se negociaron directamente con el asesor financiero seleccionado, y
- el contrato con el asesor financiero expiró en febrero de 2005, y el FIDA está negociando un nuevo contrato con miras a obtener mejores servicios a un costo menor. El Banco Mundial presta servicios de asesoramiento financiero a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y el Programa Mundial de Alimentos; el FIDA está siguiendo esta misma dirección con objeto de conseguir mejores servicios a unos honorarios menores que los retribuidos al asesor financiero anterior. Algunos representantes de la Oficina del Tesoro del FIDA se reunieron con el Banco Mundial en diciembre de 2004 y en mayo de 2005. Durante las negociaciones, la administración consideró que los honorarios del Banco eran aún muy elevados y, por consiguiente, propuso reducir el alcance de los servicios y, por ende, los costos generales. Al evaluar los servicios de asesoramiento prestados en un período inicial de un año, el FIDA examinará la posibilidad de mantener el contrato con el Banco Mundial por un plazo adicional.

24. En la última reunión del Comité, celebrada en marzo de 2005, los miembros habían pedido al auditor externo que formulara sus observaciones por escrito acerca del documento titulado “Supervisión y control interno en el FIDA” (documento AC 2005/89/R.8). Tales observaciones se suministraron en la presente reunión, junto con las respuestas de la OA (véase el anexo II).

ANEXO I

**CARGOS DIRECTOS POR LOS INGRESOS EN CONCEPTO DE INVERSIONES (2002-2004)**  
(en miles de USD)

	2002	2003	2004	Cambios ocurridos entre 2003 y 2004		
				CUANTÍA	%	EXPLICACIÓN
Cartera mundial de renta fija	1 700	1 953	2 211	258	13	Diferencia resultante del error del administrador en el cálculo de las comisiones para el período 2000-2002, cuya responsabilidad legal corresponde al FIDA.
Cartera diversificada de renta fija	1 120	817	1 285	468	57	Este incremento obedece a la introducción de comisiones por rendimiento (y a la diferencia positiva prevista).
Títulos mundiales del tesoro protegidos contra la inflación	0	218	686	468	215	Este aumento se debe a que concluyó el proceso de financiación de esta clase de activo, a fin de alinearla con la distribución de los activos aprobada por el Comité Asesor en materia de Inversiones.
Acciones	3 300	1 026	1 240	214	21	Este incremento obedece al aumento del valor neto de los activos resultante de un repunte de los mercados. La exposición en acciones se liquidó en marzo de 2005.
Cobertura contra el riesgo cambiario	100	0	0	0	0	
<b>Gastos totales en concepto de gestión</b>	<b>6 220</b>	<b>4 014</b>	<b>5 422</b>	<b>1 408</b>	<b>35</b>	
Servicios básicos <sup>a</sup>	1 100	332	201	-131	-39	El cambio de custodia dio lugar a una disminución de los honorarios.
Transacción <sup>b</sup>	1 500	164	160	-4	-2	El cambio de custodia dio lugar a una disminución de los honorarios.
Auxiliares <sup>c</sup>	650	324	301	-23	-7	El cambio de custodia dio lugar a una disminución de los honorarios.
Derechos de custodia totales	3 250	820	662	-158	-19	
Asesor financiero	200	0	250	250	100	En 2003 no hubo servicios de asesoramiento financiero. En 2004 se nombró un nuevo asesor financiero, lo que resultó en un incremento del 100%. Sin embargo, cabe señalar que en 2002 el costo del asesor financiero ascendió a USD 200 000.
Asesor jurídico y tributario	100	105	119	14	13	Este costo se compartió con la Oficina del Asesor Jurídico General (las renegociaciones de los contratos y salarios se tradujeron en un incremento aprobado por el Presidente).
Proveedor de información financiera	200	200	200	0	0	
Consultores	100	60	60	0	0	
Sistemas informáticos	100	0	0	0	0	
Total relativo a los asesores y los servicios de información	700	365	629	264	72	
<b>Gastos directos totales</b>	<b>10 170</b>	<b>5 199</b>	<b>6 713</b>	<b>1 514</b>	<b>29</b>	
<b>Valor total de la cartera</b>	<b>2 093 993</b>	<b>2 356 921</b>	<b>2 559 975</b>	<b>203 054</b>	<b>9</b>	
Proporción de gastos directos imputables a las inversiones con respecto al valor total de la cartera	0,486%	0,221%	0,262%	0,041%	18,6	
Ingresos brutos en concepto de inversiones	34 050	113 477	115 239	1 762	2	
Ingresos netos en concepto de inversiones	26 186	107 962	108 662	700	1	
<b>Proporción de gastos directos imputables a las inversiones con respecto a los ingresos brutos en concepto de inversiones</b>	<b>30%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>1%</b>	<b>20</b>	

<sup>a</sup> Incluye los gastos permanentes, custodia de los activos y pagos sin descuentos.

<sup>b</sup> Incluye las transacciones en divisas, los derivados y los depósitos bancarios a plazo fijo/artículos de suministro corriente y transacciones.

<sup>c</sup> Incluye el cumplimiento y el desempeño.

**SUPERVISIÓN Y CONTROL INTERNO EN EL FIDA  
(DOCUMENTO AC 2005/89/R.8)**

**OBSERVACIONES ESCRITAS DEL AUDITOR EXTERNO  
Y RESPUESTA DE LA OFICINA DE AUDITORÍA INTERNA**

PricewaterhouseCoopers (PwC): Según se indica en el documento en cuestión, la labor de evaluación del riesgo no incluyó la puesta a prueba sustantiva de los controles. Como principio general, la fase de prueba es un componente fundamental de todo proceso de evaluación del riesgo, que permite validar la comprensión de los riesgos y los controles implícitos adquirida gracias a las actividades de cartografía de los procesos y los controles. La elaboración de un plan de prueba completo y detallado y la evaluación de los resultados de esos ensayos deben considerarse actividades clave en la evaluación del riesgo.

OA: Convenimos con PwC en que la evaluación del riesgo entraña la puesta a prueba de los controles internos identificados. Como se indica en el documento, estamos trabajando con esta finalidad mediante un enfoque gradual, debido a las numerosas obligaciones contraídas en 2004 y 2005 por el FIDA y en particular por el Departamento de Finanzas y Administración (FAD). Paulatinamente, se ejecutará un programa global de gestión del riesgo con un método muy práctico, basado en los instrumentos y recursos existentes. Nuestro enfoque para 2005 consiste en integrar la documentación sobre la evaluación del control interno proporcionada por Numerica con una versión actualizada de la evaluación del control efectuada en 2003 por la OA (la actualización se llevará a cabo paralelamente al proceso de planificación estratégica y presupuestación del FIDA, que incluye aspectos relacionados con la gestión del riesgo), de tal manera de producir un documento más exhaustivo sobre el marco de control interno del Fondo. Según las previsiones, esta medida aportará una evaluación adecuada de los controles internos con arreglo a las categorías del COSO<sup>1</sup> relativas a “entorno de control”, “evaluación de riesgos”, “supervisión” y “comunicación”, pero no así de los previstos en la categoría “procedimientos de control”, que deberán ponerse a prueba mediante procedimientos de auditoría. El ensayo de los procedimientos de control seguirá siendo el principal foco de atención de la labor de auditoría de la OA, como ya es la práctica. El plan de trabajo y metodología de auditoría de la OA ya se fundamenta en el riesgo, lo que garantiza que en dicho plan queden incluidas las esferas que plantean mayores riesgos o que muestran, según la evaluación, las deficiencias de control interno más agudas. Este enfoque basado en el riesgo queda demostrado por el hecho de que se ha iniciado una auditoría de la gestión de los proyectos internos y las iniciativas institucionales de gran envergadura.

PwC: El enfoque que se expone en la página 2 del documento consistente en “incorporar, de forma gradual y estructural, la gestión del riesgo a los procesos del Fondo relativos a la adopción de decisiones en materia de gestión, sin crear nuevas estructuras o puestos permanentes, sino aprovechando los recursos, instrumentos y prácticas existentes”, supone un análisis preliminar dirigido a comprender si la actual estructura de la organización cumple los requisitos inherentes a un proceso de gestión del riesgo basado en las “mejores prácticas” y a determinar las posibles deficiencias que deben subsanarse. Como se señaló el 30 de junio de 2003 durante nuestro seminario sobre gestión del riesgo, también esta tarea es de importancia crítica a la hora de aplicar los criterios que determinan el éxito y la eficacia del proceso de gestión del riesgo, a saber: procedimientos claros de identificación, documentación, comunicación y progresividad y el pleno compromiso de los funcionarios ejecutivos y de toda la estructura de gestión hacia la ejecución del proceso de evaluación del riesgo.

OA: La necesidad de evaluar preliminarmente la medida en que “la actual estructura de la organización cumple los requisitos inherentes a un proceso de gestión del riesgo basado en las “mejores prácticas” y de determinar “las posibles deficiencias que deben subsanarse” fue tratada

---

<sup>1</sup> COSO: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.



## ANEXO II

ampliamente por Numerica, como consta en su informe. Una prioridad de este año será validar y perfeccionar la evaluación pertinente de Numerica de manera tal de abarcar los “procedimientos [...] de documentación, comunicación y progresividad y el pleno compromiso de los funcionarios ejecutivos y de toda la estructura de gestión”, conforme a lo indicado muy oportunamente por PwC.

PwC: Como se señala en la página 4 del documento, los asesores externos juzgaron muy elevado el riesgo de no lograr determinar y combatir las amenazas y de no atender las prioridades. Consideramos que el análisis de los resultados de la auditoría emprendida por la OA sobre la gestión de los proyectos internos y las iniciativas institucionales de gran envergadura (que se menciona en el párrafo 6 del documento) es fundamental para comprender cómo se gestionan y supervisan las iniciativas más importantes y, por consiguiente, para sopesar la necesidad de adoptar medidas que permitan reducir los riesgos conexos.

OA: Mantendremos a PwC informado acerca de esta actividad de auditoría.

PwC: A nuestro parecer, esta observación de los asesores externos debería tomarse en la debida consideración al establecer las prioridades del plan de acción por lo que se refiere a la labor general de examen del marco de control interno y de la evaluación del riesgo.

OA: El plan de trabajo de la OA para 2005 y parte de 2006 comprende actividades para ayudar a dar impulso al proceso de gestión del riesgo y aprovechar los resultados de Numerica, con objeto de documentar el marco de control interno y efectuar pruebas y auditorías adicionales. Sin embargo, la OA se ocupa exclusivamente de coordinar esta iniciativa; el proceso de gestión del riesgo deberá llevarse a cabo en la medida que lo permitan las limitaciones de recursos y de tiempo del personal de todas las divisiones del FIDA competentes.