

Signatura: EB 2008/94/R.4
Tema: 5
Fecha: 6 agosto 2008
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

Política del FIDA sobre gestión del riesgo institucional

Junta Ejecutiva — 94º período de sesiones
Roma, 10 y 11 de septiembre de 2008

Para **examen**

Nota para los Directores Ejecutivos

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva para su examen.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se invita a los Directores Ejecutivos que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse al funcionario del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones:

Kanayo F. Nwanze

Vicepresidente y Presidente del Comité de Gestión del Riesgo Institucional

Tel.: (+39) 06 5459 2518

Correo electrónico: k.nwanze@ifad.org

Las peticiones de información sobre el envío de la documentación del presente período de sesiones deben dirigirse a:

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

Definiciones y abreviaturas

- **Gestión del riesgo institucional**
La gestión del riesgo institucional es un proceso efectuado por la junta directiva, la dirección y otros miembros del personal de una entidad, aplicable en la definición de estrategias y en toda la organización, que está diseñado para identificar posibles eventos que puedan afectar a la entidad, así como para gestionar los riesgos que entrañan esos eventos, de modo que no excedan el nivel de riesgo aceptado, y tiene la finalidad de ofrecer una seguridad razonable por lo que se refiere a la consecución de los objetivos de la entidad. (Resumen Ejecutivo del Marco integrado de administración de riesgos corporativos, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway)
- **Evento**
Es un acontecimiento o un incidente que puede producirse por fuentes tanto internas como externas y que repercute en el logro de los objetivos. Los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos. Los eventos que tienen un impacto negativo representan un riesgo y los que tienen un impacto positivo representan oportunidades.
- **Riesgo**
El riesgo consiste en la incertidumbre sobre el resultado de una acción o un evento, sea positivo, negativo o de ambos tipos, que podría repercutir en la consecución de los objetivos operativos de una entidad. Se mide en función de la probabilidad y el impacto. Cuando la gestión de riesgos es eficaz, es frecuente que pase desapercibida. Sin embargo, en caso de ineficiencia, puede generar consecuencias importantes en las operaciones, los aspectos financieros, los recursos humanos, y la reputación y estrategia de la entidad.
- **Nivel de riesgo aceptado**
Es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar o tolerar o a la que puede estar expuesta en un momento dado.
- **Evaluación de riesgos**
Proceso global de análisis y evaluación de un riesgo con respecto a su impacto y la probabilidad de que se materialice, así como la selección de una respuesta adecuada al riesgo.
- **Cultura del riesgo**
Conjunto de comportamientos, valores y prácticas comunes que caracterizan el modo en que la entidad toma en consideración el riesgo en sus actividades cotidianas.
- **Perfil/registro de riesgos**
Una evaluación documentada y en la que se establece un orden de prioridades sobre los tipos de riesgos específicos afrontados por la entidad.
- **Respuesta al riesgo**
Conjunto de medidas que pueden adoptarse para afrontar un riesgo, es decir:
 - Transferir el riesgo.** Para ello, puede pedirse a una tercera instancia que asuma un riesgo determinado.
 - Aceptar/tolerar el riesgo.** Puede ocurrir que la capacidad para emprender una acción efectiva contra algunos riesgos sea limitada, o que el costo de dicha acción sea desproporcionado con respecto al posible beneficio. En este caso, la única medida administrativa necesaria consiste en vigilar el riesgo para asegurarse de que no aumente su probabilidad o impacto. En caso de que surjan nuevas opciones de gestión, tal vez convenga tratar el riesgo en cuestión en el futuro.

Tratar el riesgo. Con diferencia, la gran mayoría de los riesgos pertenecen a esta categoría. El propósito del tratamiento de riesgos no es necesariamente poner fin a un riesgo sino más bien poner en marcha una serie de medidas de atenuación a fin de reducir el riesgo a un nivel más aceptable.

Terminar la actividad implícita. Se trata de una variación del método de "tratamiento" y supone una acción rápida y decidida para eliminar o evitar un riesgo en general. La introducción de nuevas tecnologías puede suprimir determinados riesgos, si bien a menudo esto da lugar a otros riesgos que habrán de afrontarse.

Aprovechar el riesgo. Existe la posibilidad de aprovechar las oportunidades de manera positiva.

- **Tratamiento de riesgos**

Selección de un método apropiado para manejar los riesgos, lo cual supone adoptar una o varias de las cinco estrategias descritas anteriormente: transferir, aceptar/tolerar, tratar, terminar o aprovechar.

Política del FIDA sobre gestión del riesgo institucional

I. Introducción y contexto

1. El entorno operacional del FIDA y, por ende, las actividades del Fondo son cada vez más diversos, complejos e inciertos. En términos generales, los riesgos que se plantean al FIDA provienen de fuentes muy diversas y pueden incluir factores programáticos, de reputación, operacionales, jurídicos, organizativos, administrativos, financieros, técnicos y ambientales. Los riesgos están interrelacionados y, con frecuencia, la dirección del FIDA no puede controlarlos directa y totalmente. Por estas razones, la gestión de los riesgos es un asunto complejo.
2. La incertidumbre es un elemento propio de muchas de las actividades que lleva a cabo el FIDA. A medida que el FIDA emprende reformas y nuevos procesos de gran trascendencia, especialmente los que se refieren al Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo, resulta cada día más evidente la importancia de la gestión de riesgos, así como la necesidad imperiosa de integrarla en las actividades cotidianas del Fondo. Numerosas organizaciones públicas y privadas, incluidas las instituciones financieras internacionales y algunos organismos de las Naciones Unidas, ya han adoptado la gestión del riesgo institucional, o están a punto de hacerlo, con objeto de mejorar su capacidad para alcanzar objetivos, sobre todo en vista de las crisis mundiales en gran escala.
3. Sumada a otras estructuras de gestión y gobierno ya vigentes, entre ellas los sistemas y procedimientos de control interno conexos, la gestión del riesgo institucional aumenta las probabilidades de conseguir los objetivos y promueve y favorece una cultura institucional ética y saludable. Estas estructuras y procedimientos brindan la seguridad razonable (pero no absoluta) de conseguir los objetivos y de ejercer un nivel sistemático de control en todos los servicios y actividades. Es necesario que el FIDA, como parte integrante de sus procesos de adopción de decisiones, sea consciente de los riesgos que se le plantean, así como de las repercusiones en los recursos humanos y financieros, y establezca las debidas estrategias de atenuación.

II. La política

4. La política del FIDA sobre gestión del riesgo institucional orientará las actividades en esa materia dentro la organización, y se basará en la labor realizada por el Fondo en la actualidad y en el pasado en la esfera de gestión de riesgos, de conformidad con los principios que se enuncian en la sección III. En los últimos años, el FIDA ya ha adoptado o ha empezado a elaborar muchos elementos clave de las prácticas de gestión de riesgos y de control interno. Aún así, si el FIDA aplicara una gestión más sistemática y temprana de las cuestiones que podrían influir en la consecución de los objetivos, aumentaría su capacidad para lograr dichos objetivos y llevar a cabo su misión.
5. La política comprende un enfoque consciente, coherente y global de la gestión de los riesgos y las oportunidades para toda la institución. Se trata de un enfoque que agrega valor al proceso de adopción de decisiones y está claramente conectado con la determinación de prioridades y la consecución de los objetivos del Fondo. No va dirigido a eliminar los riesgos por completo, sino a aportar los medios estructurales necesarios para detectar,

priorizar y gestionar los riesgos relacionados con las actividades del FIDA. Para ello hace falta hallar un equilibrio entre el costo de gestión y tratamiento de los riesgos y los beneficios conexos previstos, según se expone en la sección VI.

6. En la política se establece un enfoque oficial, sistemático e integrado para identificar, gestionar y vigilar los riesgos en el FIDA (según se explica en la sección IV) y se definen las funciones y responsabilidades clave de los interesados fundamentales que intervienen en las actividades de gestión del riesgo institucional (sección V).
7. La política no es una iniciativa aislada, sino que está y estará firmemente integrada en otras iniciativas relativas al régimen de gobierno de la institución y en los procesos de gestión vigentes, por ejemplo la planificación estratégica basada en los resultados y el control interno.

III. Principios de la política

8. El FIDA se adherirá a los siguientes principios para poner en práctica la gestión del riesgo institucional:
 - a) La gestión de riesgos es indispensable para la planificación estratégica y una correcta gobernanza institucional, además de ser parte esencial de las mejores prácticas en materia de gestión.
 - b) Por la propia índole de su mandato, el FIDA actúa en entornos de alto riesgo y tiene presentes tanto los beneficios previstos como las posibles consecuencias adversas.
 - c) La responsabilidad de la gestión del riesgo incumbe al personal directivo superior del FIDA, que procurará:
 - i) gestionar de forma dinámica los riesgos a que están expuestos los activos del Fondo, es decir, sus empleados, recursos financieros y de otro tipo, bienes, proyectos y programas, reputación e intereses, tanto internos como externos;
 - ii) determinar el nivel de riesgo aceptado o de tolerancia del Fondo para asumir riesgos;
 - iii) adoptar medidas adecuadas y oportunas para sopesar las probabilidades de riesgo y su impacto potencial, así como las consecuencias conexas para los objetivos del FIDA, y hallar un equilibrio entre el costo de la gestión de riesgos y los beneficios que se esperan de ella (véase a continuación);
 - iv) determinar y aplicar una respuesta acertada al riesgo con respecto a uno o más riesgos determinados, y
 - v) efectuar el seguimiento y evaluación de los resultados.

IV. Aplicación de la política

9. La presente política prevé un marco de gestión del riesgo institucional que se fundamenta en gran medida en los principios básicos que se indican en el Marco integrado de administración de riesgos corporativos publicado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.
10. Se adoptará un marco detallado de gestión de riesgos y se elaborarán otros documentos con objeto de instituir una terminología común, procesos y estructuras uniformes, funciones y responsabilidades, métodos de comunicación, educación y capacitación para todo el personal. Este procedimiento se basará en una serie de procesos y sistemas existentes y se vinculará con la gestión basada en los resultados.

11. Las medidas autónomas de mejora adoptadas por la dirección, la información proporcionada por los mecanismos de supervisión internos y externos, los exámenes ocasionales a cargo de especialistas y la labor desempeñada por grupos de trabajo especiales han reforzado los actuales procesos y sistemas. Todas estas aportaciones han resultado útiles para detectar y abordar las deficiencias y mitigar el grado de exposición al riesgo.
12. Muchas de las iniciativas de gestión del riesgo institucional emprendidas en los últimos años se refieren a la aplicación de procesos y procedimientos más sólidos en relación con los proyectos y las donaciones. Entre ellos figuran los relativos a la mejora y la garantía de la calidad del diseño de proyectos y programas mediante exámenes internos y externos de proyectos, para tener más posibilidades de conseguir con éxito los objetivos, efectos directos y productos previstos. También comprenden mejoras en el apoyo a la ejecución de los proyectos a través de la capacitación especializada que se ha impartido a todo el personal directamente involucrado en los proyectos para que pueda poner en práctica la política del FIDA sobre supervisión y apoyo a la ejecución publicada hace poco y las directrices conexas; el seguimiento más riguroso de los informes de auditoría, efectuado directamente por las divisiones regionales, y una mayor gestión de conocimientos mediante la intensificación de la presencia en los países. El marco de medición de resultados aprobado recientemente a fin de informar acerca de los progresos hechos respecto del *Marco Estratégico del FIDA (2007-2010)* se centra en la calidad de los proyectos en las etapas iniciales, durante la ejecución y al término; de ese modo, contribuye a incrementar la eficacia operacional del FIDA a través de la medición de los resultados operacionales y la presentación de informes al respecto.
13. Otras iniciativas guardan relación con la aplicación de un sistema financiero integrado; el establecimiento de una función separada de planificación y presupuestación estratégicas, que prevé la presupuestación basada en los resultados; la creación de un marco de gestión del activo y el pasivo (GAP) para centrarse en la detección, interpretación y gestión de riesgos financieros; el establecimiento del Comité de Supervisión; la revisión de los procedimientos de investigación y sanción; la adopción de la política del FIDA en materia de prevención del fraude y la corrupción en sus actividades y operaciones, y los procedimientos correspondientes; el fortalecimiento de las funciones de auditoría interna, comunicaciones y políticas, y la reestructuración de las funciones del FIDA relativas a cobertura de seguro de salud y seguridad. Se ha instituido el Comité Asesor en Asuntos Financieros e Inversiones y el Comité Asesor en Gestión del Activo y el Pasivo, Asuntos Financieros e Inversiones; y el Comité de Gestión de la Tecnología de la Información, cuyas responsabilidades se han revisado, ha reanudado sus actividades.
14. Se han elaborado varias directrices y procedimientos operacionales, administrativos y financieros e instrumentos jurídicos, relacionados con, entre otros aspectos, auditoría, adquisiciones y contratación y supervisión directa, programas sobre oportunidades estratégicas nacionales basados en los resultados y presencia en los países.
15. La gestión de riesgos se ha integrado directamente en los procesos de planificación estratégica y presupuestación por medio del sistema institucional de planificación y gestión del desempeño y los procedimientos de presentación de informes conexas. Se ha instituido un registro del riesgo institucional, que está en pleno funcionamiento, complementado por procedimientos de seguimiento y de presentación progresiva de los riesgos a los niveles superiores (es decir, hacer que un riesgo pase a ser una

prioridad de la dirección). Además de la designación de un promotor de la gestión del riesgo institucional, el Comité de Gestión del Riesgo Institucional recién instituido se encarga de orientar el desenvolvimiento de la gestión del riesgo institucional en el FIDA, coordinar su puesta en práctica y examinar y seguir con regularidad los procesos y resultados relativos a dicha gestión.

16. El personal directivo superior se encargará de establecer, evaluar, vigilar y revisar periódicamente el perfil de riesgos del FIDA y las estructuras y procesos de gestión correspondientes. También fijará niveles de tolerancia al riesgo y los comunicará al personal a través de medios apropiados.
17. Al hacer frente a un riesgo de importancia clave, el Fondo tendrá por objetivo evitar que se materialice. Con este fin, la dirección determinará la respuesta al riesgo que resulte más eficaz, y hallará un equilibrio entre el costo de gestión y el tratamiento del riesgo y el costo de oportunidad que se generaría de no adoptarse medidas adecuadas.
18. El seguimiento y evaluación de los riesgos y la elaboración de los informes correspondientes se realizarán fundamentalmente a través de los registros de riesgos a nivel de división, departamento e institución. Este modo de proceder ya forma parte de los procesos de planificación estratégica en vigor y se irá modificando y actualizando conforme se adquiera experiencia. Cada riesgo detectado en el registro correspondiente tendrá un "responsable del riesgo", quien se encargará de indicar las medidas necesarias para atenuarlo. Es preciso asignar la responsabilidad a los niveles adecuados, es decir, que la asuma la persona que puede de hecho adoptar medidas. A la hora de actualizar los registros de riesgos, los responsables de los riesgos expondrán las actividades existentes y adicionales requeridas para atenuar el riesgo. Podrán presentarse informes por separado al personal directivo superior en caso de riesgos y eventos inusuales; cuando proceda, tales riesgos se incorporarán al registro de riesgos en un segundo momento.
19. La presentación de datos se efectuará a los niveles adecuados y comprenderá un informe anual sobre las actividades de gestión del riesgo institucional y su estado de ejecución, que se presentará a la Junta Ejecutiva a título informativo, además de informes periódicos del Comité de Auditoría sobre asuntos relacionados con la gestión de riesgos (véase el párrafo 24).

V. Funciones y responsabilidades

20. Aunque esta política se aplicará a todos los miembros del personal, los funcionarios directivos superiores y, de hecho, todos los gerentes y jefes de dependencias tienen la obligación específica de marcar la pauta para que la gestión de riesgos sea eficaz, según se dispone a continuación.
21. El **Consejo de Gobernadores** es el máximo órgano decisorio del FIDA, está integrado por los interesados directos del FIDA y brinda orientación general al Fondo.
22. La **Junta Ejecutiva** imparte directivas específicas a la dirección y aprueba las estrategias y políticas institucionales. Es un componente del FIDA de importancia fundamental y tiene una notable influencia en el entorno interno del Fondo. La Junta proporciona orientación sobre la gestión de los riesgos en el contexto de la gobernanza y la supervisión de políticas, programas y proyectos nuevos.

23. El **Comité de Auditoría** se encarga del seguimiento de la eficiencia y eficacia de las funciones de auditoría interna. Cada cierto tiempo lleva a cabo un examen de los riesgos afrontados por el FIDA y de los procedimientos de gestión conexos, con objeto de cerciorarse de que los sistemas de control interno y de gestión de riesgos establecidos por la dirección salvaguardan efectivamente los activos del Fondo, y presenta un informe a la Junta Ejecutiva sobre los resultados de dichos exámenes.
24. El **Comité de Evaluación** presta asistencia a la Junta Ejecutiva en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión de los programas y proyectos del FIDA, en particular en lo que concierne a la evaluación de la calidad y el impacto globales de los mismos.
25. El **Presidente del FIDA, asistido por el Vicepresidente y los Presidentes Adjuntos**, rinde cuentas a la Junta de la aplicación de los procedimientos de gestión de riesgos. En consecuencia, es responsable de la puesta en práctica de la política sobre gestión del riesgo institucional, incluido el establecimiento y mantenimiento de los procesos clave de control y aprobación o de todos los procesos operativos y las funciones más importantes. El Presidente asume la responsabilidad de la política y, en consecuencia, brinda liderazgo y orientación a los gerentes superiores y marca la pauta. En particular, tiene la responsabilidad de integrar firmemente la gestión de riesgos en los procesos institucionales de modo que los riesgos puedan gestionarse eficazmente en toda la organización. El Presidente es responsable asimismo de revisar sistemáticamente los riesgos subyacentes y de asignar las debidas responsabilidades. El **Vicepresidente**, en su calidad de promotor de la **gestión del riesgo**, trabaja con otros gerentes para establecer y mantener una gestión de riesgos eficaz en sus esferas de competencia respectivas, velando por la adopción de la gestión del riesgo institucional en toda la organización.
26. El **Comité de Gestión del Riesgo Institucional** ayuda al personal directivo superior a orientar el desarrollo de la gestión del riesgo institucional en el FIDA, coordinar su aplicación, y examinar y seguir los procesos y productos de dicha gestión con regularidad. Presta asistencia respecto de la educación y capacitación del personal y examina el establecimiento y actualización del perfil del riesgo institucional, sobre lo cual presenta informes periódicos al personal directivo superior.
27. La **dirección** fomenta una cultura del riesgo y asegura la correcta aplicación de las políticas y procedimientos, salvaguardando los activos del Fondo. Asimismo debe adoptar medidas idóneas para gestionar los riesgos de manera sistemática y proactiva.
28. Los **auditores internos** desempeñan una función importante en el seguimiento de la gestión del riesgo institucional y la calidad de los resultados en el ámbito de sus obligaciones ordinarias. Sin embargo, no tienen la responsabilidad primaria respecto de la aplicación o mantenimiento de la gestión del riesgo institucional. Prestan asistencia a la dirección y a la Junta Ejecutiva y el Comité de Auditoría mediante el seguimiento, la evaluación, el examen y la presentación de informes relacionados con los procesos y actividades de gestión de riesgos.
29. Todos los **miembros del personal** hacen aportaciones a los procesos de gestión de riesgos y de control interno y son responsables de ellos. En particular, prestan apoyo a la elaboración y puesta al día de los documentos sobre riesgos, identifican y evalúan los riesgos en sus esferas de competencia y contribuyen a atenuarlos.

30. Las **entidades externas que suscriben contratos** y actúan de agentes del FIDA, como son las instituciones cooperantes y el banco custodio, tienen el deber de cumplir sus obligaciones contractuales, entre ellas la de salvaguardar los activos del FIDA, cuando sea pertinente.
31. El **auditor externo** cumple una función importante en cuanto a la evaluación de la eficacia de la gestión de riesgos como parte del enfoque de auditoría basado en los riesgos.

VI. Beneficios

32. Se prevé que la política sobre gestión del riesgo institucional reportará los siguientes beneficios fundamentales:
 - potenciación del logro efectivo de los objetivos del Fondo gracias a la atenuación de los riesgos;
 - protección de los intereses de las partes interesadas del FIDA, además de agregación de valor, lo que les permitirá tener más confianza en el régimen de gobierno del FIDA y en su capacidad de cumplimiento;
 - prestación de asistencia para la adopción de decisiones y la planificación y mejora de la calidad de estos procesos;
 - prestación de asistencia para la salvaguardia de los activos del Fondo, esto es, personas, finanzas, bienes y reputación, y
 - capacidad del FIDA para convertir las amenazas en oportunidades para conseguir sus objetivos y cumplir su misión.

