

Signatura:	EB 2009/96/R.28
Tema:	13
Fecha:	25 marzo 2009
Distribución:	Pública
Original:	Inglés

**S**



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

## **Informe anual sobre las actividades de gestión del riesgo institucional en el FIDA**

Junta Ejecutiva — 96º período de sesiones  
Roma, 29 y 30 de abril de 2009

---

**Para información**

## **Nota para los Directores Ejecutivos**

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva a título informativo.

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:

### **Jessie Rose Mabutas**

Presidenta Adjunta encargada del Departamento de Finanzas y Administración y

Presidenta suplente del Comité de Gestión del Riesgo Institucional

Tel.: (+39) 06 5459 2403

Correo electrónico: [j.mabutas@ifad.org](mailto:j.mabutas@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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

# Informe anual sobre las actividades de gestión del riesgo institucional en el FIDA

## I. Introducción

1. En consonancia con la política del FIDA sobre gestión del riesgo institucional, examinada por el Comité de Auditoría y presentada a título informativo a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2008 (EB 2008/94/R.4), en el presente informe se facilita a la Junta un resumen anual de las actividades de gestión del riesgo institucional llevadas a cabo en el Fondo. Éste es el primero de esos informes.

## II. Antecedentes

2. Durante la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA, la dirección del Fondo se comprometió a incorporar la gestión del riesgo institucional, paulatinamente y de modo estructurado, a los procesos de adopción de decisiones. Además, convino en llevar a cabo esa tarea aprovechando los recursos, instrumentos y prácticas existentes, en lugar de crear nuevos puestos y estructuras permanentes.
3. En el FIDA ya se han puesto en práctica o se han empezado a elaborar muchos elementos clave de las prácticas de gestión de riesgos y control interno —como la planificación estratégica basada en los resultados, la gestión de las inversiones (riesgos de mercado, cambiarios y crediticios)—. Aun así, reconociendo la necesidad de aplicar a la esfera del riesgo un enfoque más coherente, actualmente el FIDA está elaborando un marco de gestión del riesgo institucional oficial y sistemático. Dicho marco tiene por objeto garantizar que los riesgos que podrían impedir el logro de los objetivos se gestionen mejor y se atenúen antes, aumentando de ese modo la capacidad del FIDA de llevar a cabo su misión y alcanzar los objetivos fijados. Además, el marco contribuirá a alinear los procesos del FIDA con las mejores prácticas.
4. Se puede hallar más información sobre el desarrollo y puesta en práctica de la gestión de riesgos en el documento “Gestión de riesgos en el FIDA” (REPL.VII/4/R.5), preparado en el marco de la Consulta sobre la Séptima Reposición, y en las dos notas informativas presentadas a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2008: un informe preliminar y un informe complementario sobre las actividades de gestión del riesgo institucional en el FIDA (EB 2008/94/INF.2 y EB 2008/94/INF.8).
5. El Comité de Gestión del Riesgo Institucional se instituyó oficialmente de conformidad con un Boletín del Presidente publicado en abril de 2008. El Comité está compuesto por el Vicepresidente, como promotor de la gestión del riesgo institucional, otro miembro del personal directivo superior, y representantes a nivel superior de todos los departamentos. El Director de la Oficina de Auditoría y Supervisión y el Asesor Jurídico participan en calidad de observadores. También se invita a participar en las reuniones a otros directores y funcionarios para que faciliten aclaraciones o presten ayuda al Comité acerca de puntos concretos del orden del día.
6. La función del Comité es orientar el desarrollo y la puesta en práctica de la gestión del riesgo institucional en el FIDA, y examinar y seguir con regularidad los procesos y resultados relativos a dicha gestión. El Comité señala a la atención del personal directivo superior los riesgos que considera de gravedad y de índole institucional, con lo que contribuye a que el proceso de adopción de decisiones se lleve a cabo con conocimiento de causa.
7. El Comité, que en 2008 se reunió en cinco ocasiones, dispone de un plan de trabajo eslabonado en el que se especifican detalladamente las actividades que se realizarán durante el año en cuestión y de un programa prospectivo hasta 2010.

8. En el año 2008 se elaboró la política de gestión del riesgo institucional, se creó el comité correspondiente y se potenció la sensibilización y el intercambio de conocimientos sobre las cuestiones ligadas a la gestión del riesgo en toda la organización. Basándose en el plan de trabajo actual, el Comité prevé que, para finales de 2009, el FIDA habrá adoptado los documentos marco principales (la política, el marco de control interno y el marco de rendición de cuentas) e impartido capacitación básica y proporcionado los instrumentos y materiales conexos para sostener las actividades de gestión del riesgo institucional que la dirección y el personal normalmente llevan a cabo en su labor. En consecuencia, y de acuerdo con su mandato, a partir de 2010 el Comité se concentrará principalmente en el seguimiento y examen de los procedimientos de gestión del riesgo institucional.

### III. Actividades de gestión del riesgo institucional en 2008

9. Las actividades que el Comité ha ultimado en 2008 son las siguientes:
- **Elaboración de la política de gestión del riesgo institucional**, que está previsto publicar próximamente de conformidad con un Boletín del Presidente.
  - **Examen de las actividades de gestión del riesgo realizadas en las divisiones en relación con los procesos y objetivos estratégicos institucionales prioritarios.** El Comité está elaborando un marco de rendición de cuentas de alto nivel para delinear con claridad las atribuciones y responsabilidades en los distintos niveles de gestión del FIDA, desde el Consejo de Gobernadores y la Junta Ejecutiva y sus comités hasta el Presidente, el personal directivo, los funcionarios y los empleados de la organización. Posteriormente elaborará un marco de rendición de cuentas más detallado para los distintos sectores funcionales de la organización. Por ejemplo, en el ámbito de la reforma de los recursos humanos, elaborará un marco para la rendición de cuentas sobre la gestión de dichos recursos. Ese marco será la base para establecer las responsabilidades de los gerentes; proporcionarles un conjunto claro de reglas, procedimientos y directrices para gestionar al personal a su cargo, y poner en marcha mecanismos que garanticen la rendición de cuentas.
  - **Examen semestral de los registros de riesgos institucionales y departamentales.** Esta tarea consistió en un examen de las prácticas relativas a los siguientes aspectos: la calificación y presentación progresiva de los riesgos a los niveles superiores; la formulación de medidas apropiadas de atenuación y las responsabilidades conexas de ejecución, y el seguimiento de los riesgos. El examen puso de relieve el hecho de que el registro actual de los riesgos institucionales es casi exclusivamente el resultado de un método ascendente, según el cual son las divisiones las que detectan las amenazas y oportunidades que pueden llegar a influir en los objetivos institucionales generales, en vez de basarse en un método descendente, en virtud del cual las amenazas y oportunidades que pueden incidir en la capacidad del Fondo de alcanzar sus objetivos se detectan desde una perspectiva institucional global. En el examen también se indicaron oportunidades para aplicar un enfoque más coherente a la calificación y la presentación progresiva de los riesgos a los niveles superiores. Estas consideraciones se remitieron al personal directivo superior y se están abordando sistemáticamente en la labor sobre el registro de los riesgos institucionales (que se describe más adelante).
  - **Labor preliminar para crear un perfil del FIDA en lo relativo al riesgo institucional y un registro de los riesgos institucionales y proceder a su evaluación** utilizando un método descendente. Los miembros del Comité de Auditoría y el personal directivo superior e intermedio han participado en debates y realizado aportaciones que han ayudado a determinar las amenazas y oportunidades principales para el logro de los objetivos institucionales. El material producido se está utilizando en la capacitación sobre gestión del riesgo institucional, de modo que el curso resulte más pertinente y práctico para el

personal que asiste a él. Las próximas etapas serán la ratificación por parte del personal directivo superior de los riesgos considerados de máxima importancia, una evaluación de los controles conexos y un examen de las medidas para atenuarlos y las responsabilidades correspondientes.

- **Puesta al día del proceso de gestión del desempeño institucional y de la elaboración de informes al respecto.** Para realizar esta tarea se perfeccionaron las directrices para que brindaran orientaciones más prácticas al personal directivo que realiza las evaluaciones, y se realizó una encuesta entre los coordinadores de las distintas divisiones sobre el modo en que se podía racionalizar el proceso y aumentar su eficiencia para agregar más valor a la labor de las divisiones. En 2009 se dará seguimiento a los resultados de esa encuesta.
  - **Puesta en marcha en Intranet de un sitio sobre gestión del riesgo institucional.** En él se facilitará al personal información y materiales de referencia sobre lo que representa la gestión del riesgo institucional en el FIDA, como un breve vídeo en el que el Vicepresidente interviene en calidad de promotor de esa esfera y una sección dedicada a las preguntas frecuentes.
  - **Actividades de capacitación y gestión de los conocimientos en materia de gestión del riesgo institucional.** Entre dichas actividades cabe destacar una presentación sobre gestión del riesgo institucional destinada al personal directivo superior, en la que se expuso con claridad el orden secuencial seguido: identificación, evaluación, medidas para atenuar los riesgos, seguimiento y notificación.
10. Como se informó a la Consulta sobre la Séptima Reposición, la dirección del Fondo ha adoptado un enfoque paulatino y estructurado para desplegar las actividades de gestión del riesgo institucional y lo ha hecho sin crear nuevos puestos y estructuras permanentes, a excepción del Comité. Los funcionarios que dedican tiempo a esas actividades lo hacen sin que ello afecte a sus funciones y atribuciones normales. En 2008 se gastaron aproximadamente USD 100 000 en servicios externos de consultoría, la elaboración de materiales de capacitación y la compra de un dispositivo electrónico de votación. En 2009, la integración de la gestión del riesgo institucional seguirá teniendo gran prioridad y se le reservará una cantidad parecida, que estará destinada sobre todo a actividades de capacitación.

#### **IV. Plan de trabajo para 2009 y programa prospectivo**

11. El plan de trabajo para 2009 del Comité de Gestión del Riesgo Institucional incluye la finalización de las distintas actividades comenzadas en 2008, como el marco de control interno, el marco de rendición de cuentas y las actividades de capacitación y comunicación (el primer taller de capacitación en gestión del riesgo institucional se celebró en marzo de 2009 y, aunque iba destinado en particular a las personas que en cada división coordinan ese tema, estuvo abierto a todo el personal). En el plan también se prevé elaborar los procedimientos para detectar riesgos nuevos e incipientes e informar al respecto, siempre que sea preciso notificarlos al margen de los informes trimestrales sobre el desempeño habituales, y está previsto ultimar también el registro de los riesgos institucionales, que se someterá a seguimiento y se volverá a evaluar por completo al menos una vez al año.
12. Las actividades previstas para 2009 ya han comenzado con la aplicación experimental progresiva de un marco de control interno de la información financiera por parte de la División de Servicios Financieros. En 2010, esta iniciativa piloto se habrá ampliado a otras divisiones que tengan responsabilidades importantes en materia de información financiera.

13. En el plan de trabajo figura asimismo el establecimiento de una política de divulgación de información financiera, cuya elaboración comenzó a finales de 2008. En virtud de esa política, los funcionarios que desempeñen funciones clave en el ámbito de las finanzas, las inversiones, las adquisiciones y la contratación y la gestión de recursos externos deberán presentar todos los años una declaración confidencial firmada en la que informen sobre sus actividades e intereses externos importantes. Si bien la dirección confía plenamente en la integridad del personal, también atribuye la máxima importancia a garantizar —y a ser capaz de probarlo de forma creíble— que el FIDA cuenta con medidas de control interno y se ajusta a las mejores prácticas que ya se aplican en otras instituciones financieras internacionales, la mayor parte de las organizaciones de las Naciones Unidas y otros organismos públicos.
14. En el programa prospectivo se contempla la elaboración de una declaración de la dirección (control interno) en conexión con la auditoría de los estados financieros anuales a partir del ejercicio financiero que terminará en diciembre de 2009. Se trata de una breve declaración anual firmada por el personal directivo superior en la que se declara que los controles internos que ha establecido para los informes de carácter financiero funcionan y son suficientes. Dado que esta práctica hará necesario modificar los procedimientos y directrices vigentes, la utilización de esa declaración se aplicará con carácter experimental durante los próximos dos años. Una vez que el proceso esté bien implantado, el FIDA preparará una certificación que, a diferencia de la declaración de la dirección, correrá a cargo del auditor externo. Una de las ventajas principales de implantar un mecanismo oficial de información sobre control interno por medio de la publicación de una certificación anual es que proporciona una sólida garantía a los interesados (por ejemplo, a los órganos rectores, incluido el Comité de Auditoría, y los donantes) de que los gestores del Fondo cumplen debidamente con las responsabilidades fiduciarias.

