

Signatura:	EB 2010/99/R.30
Punto del orden del día:	13
Fecha:	24 marzo 2010
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 — 99º período de sesiones  
Roma, 21 y 22 de abril de 2010

---

**Para información**

## **Nota para los miembros de la Junta Ejecutiva**

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 representantes 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 interina 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 de la presente reunión 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 (documento EB 2008/94/R.4, examinado por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva en septiembre de 2008), el presente informe tiene por objeto ofrecer a los órganos rectores del FIDA un panorama anual de las actividades de gestión del riesgo institucional realizadas en el Fondo. Éste es el segundo 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, paulatinamente y de modo estructurado, la gestión del riesgo institucional a los procesos de adopción de decisiones, aprovechando los recursos, instrumentos y prácticas ya existentes y sin crear nuevos puestos ni dependencias orgánicas autónomas. La puesta en práctica de la gestión del riesgo institucional tiene el objetivo de garantizar que los riesgos que podrían minar la capacidad del FIDA para llevar a cabo su misión y alcanzar los objetivos fijados se gestionen mejor y se atenúen, en lo posible, con mayor antelación. La gestión del riesgo institucional también contribuye a poner los procesos del FIDA en consonancia con las buenas prácticas empresariales.
3. Muchos elementos clave de las prácticas de gestión de riesgos y control interno —como la planificación estratégica basada en los resultados y la gestión de las inversiones (riesgos de mercado, cambiarios y crediticios)— ya se habían puesto en práctica en el FIDA, o se habían comenzado a elaborar, en el período de la Séptima Reposición. Aun así, el establecimiento del Comité de Gestión del Riesgo Institucional en 2008 sirvió de catalizador en este proceso de integración de la gestión de los riesgos en todo el FIDA y, en particular, contribuyó a que el enfoque aplicado a esa esfera se oficializara en mayor medida y fuera más sistemático. El primer documento marco en que se basa la gestión del riesgo institucional es la política, que se oficializó en 2008 y fue examinada por el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva en septiembre de ese mismo año. En abril de 2009 se presentó, también al Comité de Auditoría y a la Junta Ejecutiva, el primer informe anual del Comité de Gestión del Riesgo Institucional. En este segundo informe anual se exponen los logros alcanzados en 2009.

## III. Comité de Gestión del Riesgo Institucional

4. El Comité de Gestión del Riesgo Institucional está compuesto por dos miembros del personal directivo superior —el Vicepresidente, como promotor de la gestión del riesgo institucional, y el Oficial Principal de Finanzas y Administración— y por representantes de 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. La función del Comité consiste en instituir y orientar el desarrollo de la gestión del riesgo institucional en el FIDA, coordinando su puesta en práctica, y examinar y seguir con regularidad los procesos y resultados relativos a dicha gestión.
5. En 2009, el Comité celebró siete reuniones (en 2008 se reunió cinco veces) con el fin de facilitar la aplicación de los documentos marco y la introducción del perfil revisado del riesgo institucional. El Comité 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 2012.

## IV. Actividades del Comité de Gestión del Riesgo Institucional

6. El plan de trabajo de 2009 se caracterizó por la elaboración de los documentos marco en materia de gestión del riesgo institucional y los procedimientos conexos, como el perfil del riesgo institucional, además de por la realización de actividades de sensibilización e intercambio de conocimientos.
7. Entre esos documentos destaca el marco de gestión del riesgo institucional (en el que se hace referencia a los controles internos), el marco de rendición de cuentas y el programa de declaración de la situación financiera (relacionado con el código de conducta). De ellos, se ha hecho público el marco de gestión del riesgo institucional, mientras que los otros dos documentos están atravesando las últimas fases de aprobación por parte del personal directivo superior.
8. En el marco de gestión del riesgo institucional del FIDA, que está basado en las normas reconocidas internacionalmente en materia de riesgos y controles elaboradas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), se describe la gestión del riesgo en relación con el modo en que se administra, dirige y controla el FIDA. El marco comprende el entorno de riesgos y controles internos, la determinación y evaluación de los riesgos, las actividades de control y atenuación, la información y comunicación, y el seguimiento y la seguridad. Además, en él estos componentes se desglosan en atributos que deben instaurarse para garantizar el logro de los objetivos del FIDA, y se propone un conjunto de buenas prácticas vinculadas a cada atributo. Como complemento del marco se elaboró una lista de verificación más detallada para cada esfera, que facilita la tarea de evaluar la eficacia de los procesos de gestión del riesgo existentes.
9. El marco de rendición de cuentas de alto nivel se está elaborando con el fin de delinear y definir 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, pasando por los funcionarios superiores de la organización y el personal. Posteriormente también se elaborará un marco de rendición de cuentas más detallado para los distintos sectores funcionales de la organización. Por medio de la reforma de los recursos humanos, por ejemplo, se elaborará un marco para la rendición de cuentas sobre la gestión de dichos recursos, que será la base para establecer las responsabilidades de los gerentes. El marco también ofrecerá a los gerentes un conjunto claro de reglas, procedimientos y directrices destinados a gestionar el personal a su cargo, y en él se especificarán los mecanismos correspondientes con los que se conseguirá que rindan cuentas de esa gestión. A través del programa de declaración de la situación financiera se exigirá al personal directivo superior y a los funcionarios que desempeñen funciones clave en el ámbito de las finanzas, las inversiones, las adquisiciones, la contratación y la gestión de recursos externos que presenten todos los años una certificación confidencial en la que confirmen el cumplimiento de los principios básicos del código de conducta. La dirección confía plenamente en la integridad del personal pero, al mismo tiempo, también atribuye la máxima importancia a garantizar —y a estar en condiciones de demostrar— que el FIDA dispone de medidas de control interno y se ajusta a las mejores prácticas que ya se aplican en otras instituciones financieras internacionales, la mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas y otros organismos públicos.
10. Entre las actividades del Comité de Gestión del Riesgo Institucional finalizadas en 2009 destacan las siguientes:
  - la publicación de la política de gestión del riesgo institucional mediante un boletín del Presidente;

- la publicación del marco de gestión del riesgo institucional, que comprende las medidas de control interno;
  - el examen semestral de los registros de riesgos institucionales y departamentales, tarea que consistió en revisar 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 aplicación de las mismas, y el seguimiento de los riesgos;
  - la aplicación experimental, por parte de la División de Servicios Financieros, de un marco de control interno para la presentación de informes financieros, que está previsto extender en 2010 a otras divisiones que tengan responsabilidades importantes en esa esfera;
  - la creación del perfil del riesgo institucional y del registro de riesgos institucionales del FIDA, y la evaluación de los mismos; en la actualidad se adopta un método "descendente" para complementar los datos que ya figuran en el registro de riesgos institucionales y se obtuvieron utilizando el método "ascendente" implícito en los exámenes trimestrales ("conversaciones sobre el desempeño") realizados en el marco de los planes de trabajo anuales de cada división. Ese enfoque descendente comportó inicialmente, en 2008, la participación de miembros del Comité de Auditoría, así como debates y aportaciones de todo el personal directivo superior e intermedio y de muchos otros funcionarios durante una serie de talleres celebrados en 2009 con el fin de determinar las principales amenazas y oportunidades para la consecución de los objetivos institucionales;
  - Actividades de capacitación y gestión de los conocimientos para difundir la gestión del riesgo institucional en el FIDA, como por ejemplo un taller abierto a todo el personal celebrado en marzo de 2009 y, en diciembre de 2009, un curso de capacitación para obtener un certificado en gestión del riesgo institucional destinado a los coordinadores de las distintas divisiones. En mayo de 2009 también se celebró un taller específico para el personal del departamento de operaciones. Se ha creado una biblioteca que contiene publicaciones y material sobre gestión del riesgo institucional. El sitio de gestión del riesgo institucional en intranet se ha actualizado para incorporar nuevos documentos del FIDA y la información de contacto de los funcionarios que tienen responsabilidades específicas en esa esfera dentro del FIDA.
11. En lo que se refiere al perfil del riesgo institucional, en noviembre de 2009 el equipo directivo del FIDA examinó y ordenó por prioridad los riesgos que se consideraban más importantes para la organización. Ello fue el resultado de un proceso que, a través de la identificación de riesgos, desembocó en la organización de talleres por grupos en los que se utilizó un método ascendente. Posteriormente el Comité de Gestión del Riesgo Institucional examinó los riesgos que se habían detectado en esos talleres y los redujo a los 14 (véase el anexo) que luego se presentaron al equipo directivo del FIDA. Con arreglo al sistema de votación del FIDA, el equipo directivo seleccionó cinco riesgos prioritarios, determinó a las personas responsables de afrontarlos y delineó estrategias para atenuarlos.
12. A continuación se resumen los cinco riesgos prioritarios incluidos en el perfil del riesgo institucional del FIDA sobre los que el personal directivo decidió concentrarse. Cada riesgo se ha asignado a un miembro del personal directivo superior quien, en calidad de "responsable del riesgo", supervisa las medidas de atenuación correspondientes.

<i>Posición</i>	<i>Riesgo</i>	<i>Esfera de riesgo</i>	<i>Estrategia de atenuación</i>
1	<p><b>Si</b> la planificación estratégica de la fuerza de trabajo no se aborda desde una perspectiva institucional, no se armoniza con el plan institucional a plazo medio y no se elaboran instrumentos ni medidas apropiados para ponerla en práctica, <b>existe el riesgo de que</b> las fases de contratación, distribución, perfeccionamiento y separación del servicio estén mal orientadas y sean muy difíciles de poner en práctica, lo que <b>podría socavar</b> la capacidad del FIDA para reunir a una fuerza de trabajo apropiada con el fin de llevar a cabo su ambicioso programa de trabajo.</p>	Planificación y gestión de los recursos (humanos y financieros)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y armonizar la elaboración del plan institucional a plazo medio y el plan estratégico sobre la fuerza de trabajo.</li> <li>2. Incrementar la participación de los directores y el personal directivo superior, en lugar de tratar la planificación estratégica de la fuerza del trabajo simplemente como una actividad teórica.</li> </ol>
2	<p><b>Si</b> el FIDA no adopta un enfoque estratégico o dispone de una sólida cultura institucional de eficiencia administrativa, <b>existe el riesgo de que</b> se produzcan recortes a corto plazo a expensas de la calidad y eficacia de los procesos operativos y del logro de mejoras reales de la eficiencia a largo plazo.</p>	Planificación y gestión de los recursos (humanos y financieros)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituir una cultura institucional y un programa para fomentar la eficiencia en el que: a) se defina con claridad el proceso institucional que deba examinarse y se establezcan las prioridades, y b) se incluya un marco e instrumentos apropiados en materia de recursos humanos para respaldar la redistribución/separación del servicio en caso de que haya necesidad de adoptar dichas medidas.</li> <li>2. Examinar el proceso de asignación del presupuesto de gastos de capital.</li> <li>3. Los estudios de viabilidad en lo relativo a los sistemas de tecnología de la información deben ir precedidos de exámenes, completos y oportunos, de los procesos, con el fin de determinar la necesidad y utilidad de los mismos tal como se llevan efectivamente a cabo (imposibilidad de poner en práctica los objetivos de los proyectos aprobados por el Comité de Gestión de la Tecnología de la Información).</li> <li>4. Mayor participación del personal en el examen y análisis de los estudios de viabilidad a fin de perfeccionar o mejorar los procesos y una actuación más decidida de los supervisores y directores para alcanzar soluciones.</li> <li>5. Mejorar las competencias en materia de gestión de los proyectos (PRINCE 2) y gestión del cambio.</li> </ol>
3	<p><b>Si</b> el proceso para definir las nuevas normas del FIDA en materia de personal no se concibe y gestiona apropiadamente, <b>existe el riesgo de que</b> se tarde mucho más tiempo del previsto en ultimarlas y de que éstas representen sólo una mejora marginal respecto de las normas anteriores, <b>con el resultado de</b> limitar el fortalecimiento de las capacidades del FIDA para administrar su fuerza de trabajo.</p>	Planificación y gestión de los recursos (humanos y financieros)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay un acuerdo general inmediato sobre los principios más importantes en materia de gestión de los recursos humanos que habrán de incluirse en las normas del personal.</li> <li>2. Las consultas con los gerentes, el personal y otros interesados deben ser amplias, más frecuentes y realizarse cara a cara. Hay que distribuir a tiempo borradores bien escritos que permitan preparar debidamente debates y consultas eficaces.</li> <li>3. Debe especificarse de forma muy transparente un plazo para ultimar el proceso.</li> </ol>

4	<p><b>Debido a que</b> las orientaciones y prácticas relacionadas con el establecimiento y el funcionamiento de las oficinas en los países resultan poco claras e incoherentes, <b>existe el riesgo de que</b> se tarde más tiempo del previsto en implantar debidamente esas oficinas y de que los costos administrativos de creación y funcionamiento sean más elevados, <b>con el resultado de que</b> la presencia en los países no arroje todos los beneficios que se preveía alcanzar.</p>	Programas en los países	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un grupo de coordinación de la presencia en los países con entregas y plazos bien definidos, para garantizar que la descentralización se lleve a cabo dentro de un sistema de gestión institucional coherente.</li> <li>2. Preparar el manual sobre la presencia en los países.</li> <li>3. Firmar en breve plazo los acuerdos con los países anfitriones, los acuerdos sobre las oficinas en los países y los acuerdos marco con la oficina central de los organismos anfitriones.</li> <li>4. Acreditar en breve plazo a los funcionarios, con los beneficios correspondientes en cuanto a inmunidades y prerrogativas.</li> </ol>
5	<p><b>Debido a que</b> el FIDA tiene una experiencia relativamente limitada en materia de supervisión directa y a que las definiciones de los procesos operativos al respecto presentan deficiencias, lo que lleva a una división del trabajo poco clara y a la duplicación de los procesos para realizarlo, <b>existe el riesgo de que</b> la supervisión del cumplimiento de los requisitos fiduciarios no se realice eficiente, eficaz ni oportunamente, de forma que <b>podrían producirse retrasos</b> en la ejecución de los proyectos y en el logro de los objetivos de desarrollo.</p>	Programas en los países	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aclarar la división de funciones y responsabilidades entre el Departamento de Administración de Programas (PMD) y la División de Servicios Financieros (FC).</li> <li>2. Examinar y elaborar procesos operativos del FIDA mejorados y modernizados para la supervisión directa y la gestión de las carteras en los países.</li> <li>3. Mejorar los sistemas de tecnología de la información en lo relativo a la supervisión directa (contemplando, por ejemplo, el uso de firmas electrónicas).</li> <li>4. Aprovechar plenamente la presencia en los países para potenciar los resultados de la cartera en curso.</li> </ol>

- 
13. La sinopsis de los cinco riesgos a los que se ha asignado prioridad pone de relieve que tres de los mayores riesgos con que el FIDA se enfrenta desde una perspectiva institucional tienen que ver con la planificación y la gestión de los recursos, mientras que los riesgos que ocupan el cuarto y quinto lugar están relacionados con la presencia en los países y los programas. En particular, los riesgos más graves se refieren a la necesidad de adoptar un enfoque de planificación estratégica de la fuerza de trabajo que se ajuste al plan institucional a medio plazo, recurriendo a medidas e instrumentos apropiados que arrojen beneficios a medio plazo. En 2010 se seguirán perfeccionando los controles conexos y se realizará un examen de las medidas de atenuación de los riesgos y de las responsabilidades correspondientes, en el que se incluirán los nueve riesgos adicionales presentados al equipo directivo del FIDA.
  14. Es preciso observar que la información incluida en el cuadro sinóptico está sujeta a una revisión constante y no es exhaustiva. De hecho, algunas de las medidas de atenuación ya se están aplicando, mientras que en otros casos se trata de medidas nuevas que la dirección está considerando si adoptar o no. También hay que señalar que el registro de riesgos institucionales evoluciona constantemente y que en él se reflejan los riesgos prioritarios al margen de los efectos de las estrategias de atenuación que ya se están poniendo en práctica. Por consiguiente, el FIDA confía vivamente en que las calificaciones asignadas a los riesgos cambien y evolucionen, a medida que se vayan aplicando nuevas medidas de atenuación y que se vayan planteando cuestiones nuevas y emergentes.
  15. En respuesta directa al destacado lugar que las cuestiones de gestión de los recursos ocupan en el orden de prioridades, en los últimos meses la dirección del FIDA ha reforzado las estrategias de atenuación que ya se estaban aplicando, como la creación de un equipo de trabajo especial sobre planificación estratégica de la fuerza de trabajo y la contratación de un consultor para ayudar a redactar un

manual que sustituya el manual de procedimientos de recursos humanos. Otra de esas estrategias consiste en abordar las inquietudes manifestadas recientemente por la Junta Ejecutiva acerca de la cuestión de los recursos humanos. A este respecto hay que subrayar que los órganos rectores del FIDA desempeñan una función esencial tanto en la detección de los riesgos incipientes como en el apoyo para atenuarlos. Esto es especialmente válido en lo relativo a la gestión de los recursos, ya que los órganos rectores son fundamentales para aprobar los recursos presupuestarios generales de que dispone el FIDA y planificar su distribución, así como en lo que se refiere a la presencia en los países, esfera en la que la Junta Ejecutiva desempeñó un papel fundamental al pedir al FIDA que se hiciera cargo de la supervisión directa de su cartera de préstamos y donaciones, lo que a su vez determinó la necesidad de que el Fondo ampliara su presencia en los países y desarrollara competencias y capacidades fiduciarias más avanzadas. Además, la Junta sigue interviniendo activamente en la determinación de las estrategias que se emplearán para atenuar esos riesgos. La dirección del FIDA aprecia las intervenciones de sus órganos rectores en este tema, que tienen por objeto permitirle cumplir su mandato de manera más eficiente y eficaz.

16. Como se informó a la Consulta sobre la Séptima Reposición de los Recursos del FIDA, la dirección ha adoptado un método gradual y estructurado para ir implantando la gestión del riesgo institucional sin crear nuevos puestos y estructuras permanentes, a excepción del Comité. Los funcionarios que dedican tiempo a estas actividades lo hacen sin que ello afecte a sus funciones y atribuciones normales. En 2009, los gastos ascendieron aproximadamente a USD 50 000 (USD 100 000 en 2008), suma que sirvió para sufragar los servicios externos de consultoría relacionados con la elaboración y realización de actividades de capacitación genérica a la que se invitó a todo el personal del FIDA y de capacitación adaptada al personal del PMD, y para organizar un curso específico para obtener un certificado en gestión del riesgo institucional para los coordinadores de las distintas divisiones.

## **V. Plan de trabajo para 2010 y programa prospectivo**

17. De acuerdo con su mandato, a partir de 2010 el Comité comenzará a concentrarse principalmente en el seguimiento y examen de los procedimientos de gestión del riesgo institucional. En el plan de trabajo del Comité para 2010 se prevé ultimar ciertas actividades que comenzaron en 2009, como por ejemplo:
- la elaboración de los marcos de rendición de cuentas y de declaración de la situación financiera, y su publicación;
  - actividades de capacitación y comunicación, y
  - el registro de riesgos institucionales, que se someterá a seguimiento y se volverá a evaluar por completo al menos una vez al año.

## **VI. Nuevas cuestiones**

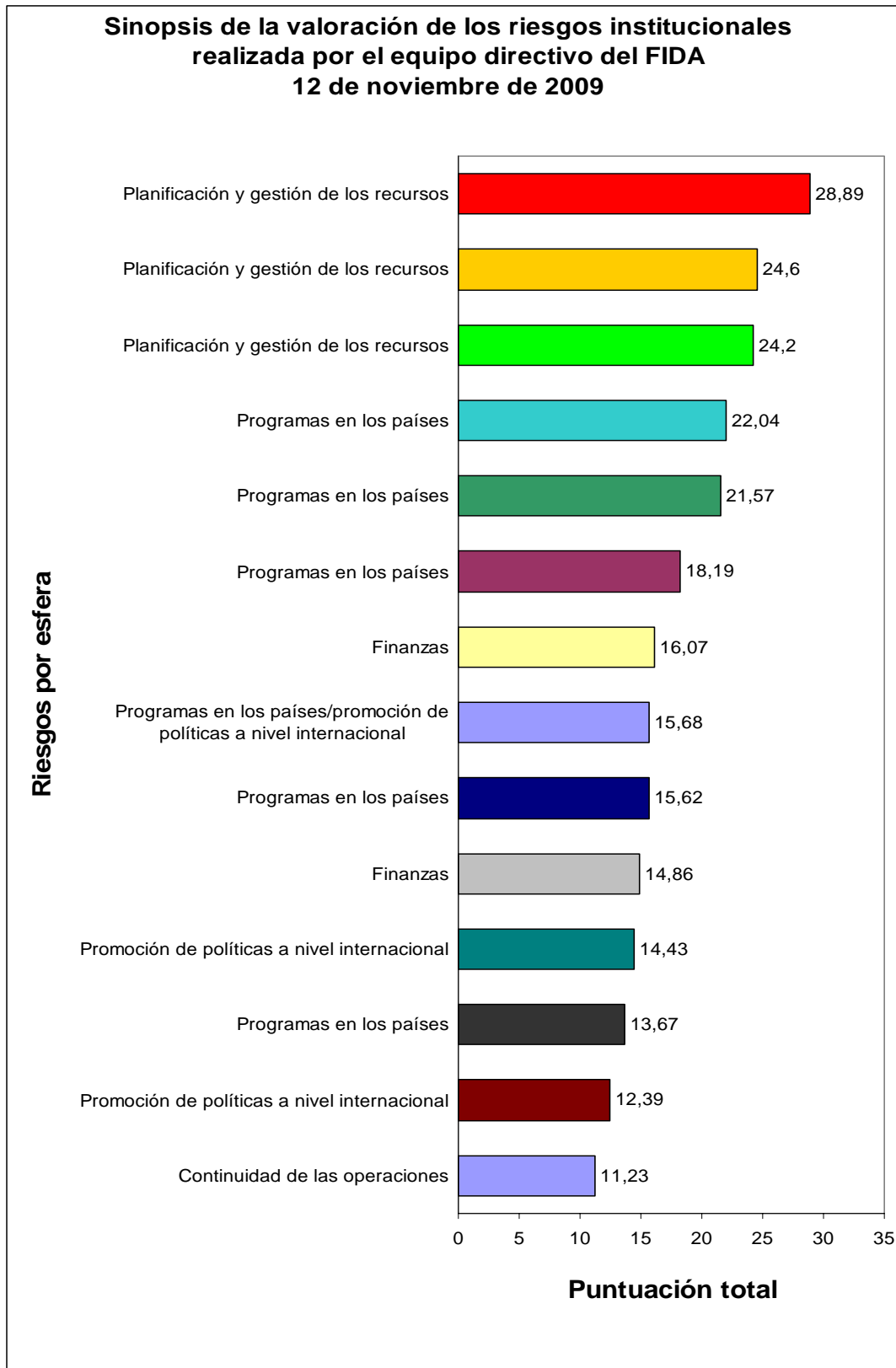
18. En 2009 la División de Servicios Financieros comenzó a aplicar experimentalmente un marco de control interno de la información financiera. Se ha ultimado un primer esquema de todos los controles principales relativos a la información financiera, y se han determinado con carácter preliminar los más importantes y las deficiencias de que adolecen. En abril se presentará al Comité de Auditoría un resumen del proceso y los resultados, que incluirá una opinión preliminar sobre la eficacia de los controles ya existentes en materia de información financiera. Está previsto que en los estados financieros de 2011 figure una declaración oficial de la dirección sobre la eficacia de esos controles, así como una certificación de auditoría externa sobre la declaración de la dirección. Este nuevo requisito de auditoría externa se ha programado de tal suerte que coincida con el proceso de selección de un nuevo auditor externo.



19. En 2010, tras las declaraciones de la dirección y en nombre de ésta, la Oficina de Auditoría y Supervisión realizará un ensayo experimental para determinar la fiabilidad de los controles internos a que se someterá la preparación de los estados financieros de 2010.
20. Una de las ventajas principales de implantar un mecanismo oficial de información sobre los controles internos mediante la publicación de una certificación anual es que proporciona una sólida garantía a los interesados (por ejemplo, a los órganos rectores, los comités de auditoría y los donantes) de que las responsabilidades fiduciarias se cumplen debidamente.

## Perfil de los riesgos institucionales del FIDA

Valoración de los riesgos institucionales realizada por el equipo directivo del FIDA<sup>1</sup>



<sup>1</sup> La puntuación total (que representa la media) es el resultado de la votación del equipo directivo del FIDA sobre el impacto y la probabilidad de los riesgos que se examinaron utilizando una matriz basada en una doble escala de seis puntos. Calificación del impacto: escala de 1 a 6, en la que 1 es una puntuación "insignificante" y 6, "catastrófica". Calificación de la probabilidad: escala de 1 a 6, en la que 1 significa "prácticamente imposible" y 6, "prácticamente seguro que ocurra en el plazo previsto".

### Perfil de los riesgos institucionales – Sinopsis de los riesgos 6 a 14

<i>Posición</i>	<i>Riesgo</i>	<i>Esfera de riesgo</i>	<i>Estrategia de atenuación</i>
6	<b>Habida cuenta de que</b> la gestión de programas más grandes comporta una complejidad mayor (y tomando debida nota de que el número de programas más grandes quizá aumente como resultado de la ampliación del programa de trabajo), <b>existe el riesgo de que</b> las capacidades de los gobiernos, el FIDA y los asociados para apoyar con eficacia la gestión de esos programas sean insuficientes, <b>dificultando</b> el pleno cumplimiento de los objetivos de desarrollo.	Programas en los países	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer más hincapié en la identificación de las necesidades nacionales en materia de capacidad y en la prestación de apoyo al desarrollo de la capacidad de los asociados en la ejecución, a ser posible utilizando recursos para donaciones.</li> <li>2. Presencia en los países.</li> <li>3. Reforzar la incorporación generalizada del enfoque basado en los programas en los países (por ejemplo, mediante la mejora de la gestión de los conocimientos y el examen de los instrumentos del FIDA).</li> </ol>
7	<b>Debido al</b> aumento del programa de trabajo, al marco de sostenibilidad de la deuda, las nuevas condiciones generales (que hacen que los plazos de desembolso se reduzcan) y la función más destacada que se prevé que desempeñe el FIDA a la hora de abordar los problemas de la inseguridad alimentaria y el cambio climático, <b>existe el riesgo de que</b> pueda darse una desproporción entre las entradas de recursos, las salidas y el nivel de liquidez necesario, lo que <b>causaría</b> una mayor volatilidad financiera y una dependencia excesiva en las reposiciones.	Finanzas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El grupo de trabajo al que se ha encomendado la preparación de una política de liquidez revisada está en funcionamiento. Su labor se centra en garantizar que el examen de las inversiones y las políticas de liquidez se lleve a cabo con eficacia y sirva de base para introducir cambios en vista de la actual crisis financiera.</li> <li>2. Realizar un examen de la estrategia de gestión financiera relacionada con las actividades del FIDA a medio y largo plazo (propuesta que FC, la División de Tesorería y el PMD presentaron al Comité de Gestión de las Operaciones y al Comité de Gestión del Riesgo Institucional).</li> <li>3. Replantearse el modelo de dotación de recursos del FIDA (que se basa principalmente en las reposiciones) y estudiar, de ser necesario, otras fuentes, como una posible enmienda al acuerdo básico.</li> <li>4. Fortalecer el grupo de trabajo sobre la estrategia de movilización de recursos.</li> </ol>
8	<b>Si</b> no se definen orientaciones concretas sobre las prácticas de gestión de los conocimientos ni mecanismos de incentivación y rendición de cuentas apropiados, <b>existe el riesgo de que</b> la gestión de los conocimientos no se integre efectivamente en los procesos operativos del FIDA, <b>malogrando</b> de ese modo sus esfuerzos por convertirse en una institución más eficaz en materia de intercambio de conocimientos.	Programas en los países/ promoción de políticas a nivel internacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar la gestión de los conocimientos de manera más explícita en el sistema presupuestario y de gestión del desempeño del FIDA (resultados de la gestión institucional, indicadores clave del desempeño, asignaciones presupuestarias, sistema de evaluación del desempeño).</li> </ol>
9	<b>Habida cuenta de</b> la inestable situación de seguridad y de que no sea posible respetar plena y sistemáticamente los procedimientos de seguridad sobre el terreno, la vida de la fuerza de trabajo que viaja a los Estados Miembros o reside en ellos <b>puede correr gran peligro</b> , lo cual, además de las graves consecuencias que podría tener para los funcionarios, <b>limitaría</b> la capacidad del FIDA para supervisar directamente los proyectos y colaborar activamente con los interesados en los países.	Programas en los países	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velar por que la fuerza de trabajo del FIDA cumpla los procedimientos de seguridad de las Naciones Unidas.</li> <li>2. Realizar evaluaciones de los riesgos de seguridad antes de abrir las oficinas del FIDA en los países.</li> </ol>

10	<b>Se corre el riesgo de que</b> el FIDA no pueda aprovechar plenamente el potencial en materia de movilización de recursos que encierran los países que no forman parte de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) de cara a la Novena Reposición.	Finanzas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ha contratado a un asesor especial para los miembros árabes de la Organización de Países Productores de Petróleo (OPEP).</li> <li>2. El FIDA procurará incrementar la participación de los miembros árabes de la OPEP en la Novena Reposición y seguir potenciando la cooperación con los organismos especializados de la región del Golfo.</li> <li>3. Abrir una oficina de enlace en la región árabe.</li> </ol>
11	<b>Si</b> los procedimientos del FIDA para la evaluación y selección de las prioridades normativas, así como para la planificación de la intervención en materia de políticas internacionales no se diseñan o gestionan de forma adecuada, <b>existe el riesgo de que</b> la actuación en esa esfera esté dominada por la improvisación y la pasividad, lo que <b>reduciría</b> por tanto su valor estratégico.	Promoción de políticas a nivel internacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impartir al personal capacitación sobre formulación, análisis, diálogo, promoción y comunicación en materia de políticas.</li> <li>2. Elaborar una estrategia de promoción en la que se expresen con claridad los resultados que el FIDA desea conseguir mediante su labor de promoción normativa, con el fin de ofrecer orientación sobre el nivel de esfuerzo, la división del trabajo y los recursos que habría que dedicarle.</li> <li>3. Elaborar un sistema ligero para evaluar y definir las prioridades del FIDA en la esfera de la intervención internacional vinculado al ciclo anual de planificación y presupuestación.</li> <li>4. Mejorar la coordinación entre los distintos departamentos (tanto oficial como extraoficialmente), p. ej., identificando a coordinadores de políticas o comunicaciones en el PMD.</li> </ol>
12	<b>Debido a</b> las carencias en la buena gestión y en las medidas contra la corrupción a nivel gubernamental, <b>se corre el riesgo de que</b> no se respeten las cláusulas fiduciarias de los préstamos y donaciones, lo que <b>impediría</b> alcanzar plenamente los objetivos de desarrollo.	Programas en los países	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potenciar las evaluaciones de la capacidad gubernamental en materia de adquisiciones y contratación, así como para hacer frente a los problemas ligados a la corrupción, y realizar esas evaluaciones en una fase más temprana, p. ej., durante la elaboración de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales o los proyectos.</li> <li>2. Supervisar más estrechamente la calidad de las adquisiciones, la contratación y la gestión financiera durante la ejecución de los programas.</li> <li>3. Incrementar el nivel de apoyo del personal directivo superior del FIDA en caso de que haya que llevar a cabo investigaciones.</li> </ol>
13	<b>Dado que</b> en el FIDA no existe un mecanismo bien establecido y sistemático para establecer un nexo entre los conocimientos obtenidos de los programas y las políticas, <b>existe el riesgo de que</b> el Fondo no disponga de suficientes modelos normativos o mejores prácticas que ofrecer o intercambiar con las instancias normativas, lo que <b>podría menoscabar</b> el valor estratégico de su actuación en la esfera de la promoción de políticas.	Programas en los países/ promoción de políticas a nivel internacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforzar el nexo entre los conocimientos obtenidos de los programas y las políticas, como medio para mejorar la calidad de las aportaciones que el FIDA hace al diálogo sobre políticas.</li> </ol>
14	<b>Existe el riesgo de que</b> crisis o imprevistos de gran envergadura puedan perturbar gravemente las operaciones del FIDA.	Continuidad de las operaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ultimar y publicar el Boletín del Presidente relativo al plan para la continuidad de las operaciones.</li> <li>2. Poner a prueba los planes existentes.</li> <li>3. Ultimar los planes de las distintas divisiones.</li> <li>4. Resolver el problema jurídico que plantea la delegación de facultades del Presidente en situaciones de crisis.</li> </ol>

