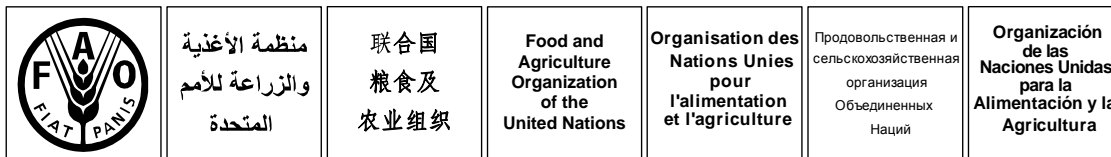


Abril de 2012



## COMITÉ DE FINANZAS

**143.º período de sesiones**

**Roma, 7-11 de mayo de 2012**

**Informe sobre los progresos en relación con el  
Marco de gestión del riesgo institucional**

Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

**Sr. Boyd Haight**

**Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos**

**Tel. +3906 5705 5324**

*Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones sus copias y que no soliciten otras. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en el sitio [www.fao.org](http://www.fao.org)*

### RESUMEN

- En su 138.º período de sesiones, celebrado en marzo de 2011, el Comité de Finanzas tomó nota de los progresos realizados en la elaboración del Marco de gestión del riesgo institucional de la FAO y solicitó un informe sobre la aplicación de la gestión del riesgo institucional (GRI) en la Organización y la propuesta de sistema de presentación de informes a los órganos rectores.
- El equipo de GRI ha avanzado de forma constante en la aplicación de la GRI en la Organización. Se ha cumplido la mayor parte de los compromisos de trabajo asumidos para 2011. La FAO está determinando actualmente las mejores medidas futuras en el ámbito de la GRI sobre la base de la experiencia, los recientes exámenes del Inspector General y la revisión en curso del Marco Estratégico.
- Se propone suministrar a los órganos rectores en el Plan a plazo medio (PPM)/Programa de trabajo y presupuesto (PTP) información sobre los riesgos de tres tipos: a) riesgos externos, que en gran medida escapan al control de la FAO, por lo que deberá hacerse hincapié en explicar su naturaleza para que, antes de aprobar el PPM/PTP, los órganos rectores puedan tener en cuenta los principales obstáculos que probablemente encontrará la Organización; b) riesgos internos, que la FAO tiene bajo su control en mayor medida, por lo que se hará hincapié en las medidas de mitigación propuestas; y c) un resumen del alcance y el enfoque de la labor en materia de riesgo llevada a cabo al preparar el PPM/PTP para dar fe de que la gestión del riesgo está operativa en la FAO.

### ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA AL COMITÉ DE FINANZAS

- Se invita al Comité de Finanzas a examinar los progresos realizados en la aplicación del Marco de gestión del riesgo institucional y la propuesta de sistema de presentación de informes y a presentar observaciones u orientación al respecto.

### Propuesta de asesoramiento

#### **El Comité:**

- **tomó nota de los progresos realizados en la elaboración del Marco de gestión del riesgo institucional y la aplicación de la gestión del riesgo institucional en el contexto de la incorporación en la FAO de actividades de reforma con el objeto de crear una Organización eficaz centrada en los resultados; y**
- **exhortó a la Secretaría a ultimar la aplicación de la gestión del riesgo institucional para fines de 2013, según el calendario previsto, y a incorporar informes sobre los riesgos en los procesos y documentos de seguimiento y presentación de informes sobre la ejecución con respecto a la planificación y el rendimiento institucionales.**

## Antecedentes

1. En su 135.º período de sesiones, celebrado en octubre de 2010, el Comité de Finanzas aprobó los planes de la FAO de desarrollo e implantación del Marco de gestión del riesgo institucional (GRI), cuyo objeto es permitir a la administración determinar, priorizar, gestionar y vigilar el conjunto de riesgos a los que hace frente la Organización, ya sea de orden estratégico, financiero u operacional o relativos a la reputación. El diseño del marco se fundaba en el uso de lenguaje y procesos sencillos y de eficacia probada, en la meta de añadir valor y en la armonización con los procesos en curso. El marco se está aplicando por etapas de forma experimental con el objeto de incorporar la GRI en cinco esferas de la gestión: el marco basado en los resultados del PPM/PTP (resultados de la Organización) y la planificación de la labor operacional (realizaciones de la Organización), la gestión de los proyectos de campo y los proyectos de mejora de las actividades operativas y una funcionalidad de “respuesta rápida a los problemas” para facilitar la solución de los problemas operativos urgentes.
2. En el 138.º período de sesiones del Comité, celebrado en marzo de 2011, la Secretaría informó de los progresos en el ulterior ensayo y perfeccionamiento de los conceptos del marco de GRI, en las disposiciones de gobernanza propuestas al respecto, en el establecimiento de indicadores de rendimiento y en la implantación de la función de GRI, acompañada de la correspondiente capacitación. En atención a lo solicitado, en el presente documento se informa de lo siguiente:
  - i) Los progresos en la aplicación de la GRI en la FAO; y
  - ii) La propuesta de sistema de presentación de informes sobre los riesgos a los órganos rectores.

## Progresos realizados

3. En el Informe del CoC-EEI a la Conferencia sobre el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO<sup>1</sup> se precisaron los objetivos y calendarios del proyecto de GRI en torno a dos metas de alto nivel:
  - Institucionalizar el proyecto de GRI en la Organización para fines de 2011;
  - Aplicar plenamente la estructura y los sistemas de GRI para fines de 2013.

### ***Compromiso 1: institucionalización del proyecto de GRI para fines de 2011***

4. A fines de 2011 se había avanzado considerablemente en la institucionalización del proyecto de GRI en la Organización:
  - a) La GRI está incorporada en la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP), a la que corresponde armonizar plenamente la gestión del riesgo con otros procesos institucionales gestionados por la OSP en relación con la planificación estratégica, la asignación y gestión de recursos y la evaluación del rendimiento;
  - b) Está implantado un proceso de GRI definido y documentado de cuya aplicación en el conjunto de la FAO se tienen indicios; y
  - c) Se reconoce el papel de la OSP como fuente autorizada de la práctica institucional de gestión del riesgo operacional y administrativo en la FAO. En iniciativas de cambio ajenas a la OSP se han adoptado prácticas y terminología relativas a la gestión del riesgo. Por ejemplo, equipos de la Unidad de Coordinación del Programa de Campo y Seguimiento Basado en los Resultados (TCDM) y de la División de Apoyo a la Elaboración de Políticas y Programas (TCS) que preparan el nuevo Manual del Programa de Campo y marcos de planificación por países están empleando terminología, prácticas y procesos en materia de riesgo establecidos por el equipo de GRI.
5. En el Informe del CoC-EEI a la Conferencia sobre el Plan inmediato de acción se indicaban ocho hitos que el proyecto de GRI debería alcanzar para fines de 2011. Como se señala en el Anexo 1, se ha llevado a cabo un volumen considerable de trabajo en relación con cada uno de ellos.

---

<sup>1</sup> C 2011/7.

Quedan por incorporar algunos elementos, lo cual obedece, como se indicaba en el estudio de viabilidad, al ambicioso calendario del proyecto:

- a) Dos hitos se han alcanzado por completo (comenzar a crear capacidad para la evaluación de riesgos y determinar las mejoras necesarias en la gestión basada en los resultados);
  - b) Otros dos hitos se han alcanzado en lo esencial, pues solo falta la aprobación formal de los procedimientos documentados (el modelo genérico de GRI, la GRI en los proyectos de campo y la GRI en los proyectos de mejora de las actividades operativas);
  - c) Tres hitos se han alcanzado en parte. La incorporación de la GRI en el ámbito de los resultados y las realizaciones de la Organización se ha pospuesto hasta que se prepare el PPM 2014-17/PTP 2014-15 en fechas posteriores de 2012. Entretanto, a instancias de jefes de departamento se han llevado a cabo evaluaciones del riesgo en sus respectivas divisiones. Por lo que se refiere al tercer elemento, la GRI se ha aplicado experimentalmente con éxito en proyectos de campo, mientras que su incorporación en los procesos extrapresupuestarios avanza en el marco de la revisión del Manual del Programa de Campo llevada a cabo por la TCDM; y
  - d) En la última esfera, la de la “respuesta rápida a los problemas”, son pocos los progresos registrados. Sin embargo, conviene señalar que se trata de la prioridad más baja de los ocho hitos, por estos motivos:
    - o queda fuera del ámbito de la ISO 31000 y no forma parte de las “buenas prácticas” de las Naciones Unidas establecidas por la Dependencia Común de Inspección;
    - o hasta la fecha, la administración superior no ha presentado solicitudes urgentes de este servicio; y
    - o la urgencia que revisten otras prioridades da a entender que la “respuesta rápida a los problemas” debe esperar hasta que la plantilla de la secretaría encargada de la GRI esté completa.
6. Las opiniones de los usuarios sobre la GRI ha sido, por lo general, positiva. Los oficiales que asisten a talleres dedicados al riesgo (normalmente, oficiales superiores y directores) afirman que la experiencia les parece esclarecedora y beneficiosa para la gestión de sus programas.
7. Sin embargo, el equipo encontró en 2011 tres dificultades principales:
- a) La incorporación de la GRI en la estructura de gestión, gobernanza y rendición de cuentas de la Organización sigue basada en unidades orgánicas y no en resultados (véase el párrafo 5 c)), con lo que resultó difícil orientar las evaluaciones del riesgo hacia los resultados previstos. Además, la GRI, como la gestión basada en los resultados, incide en tres funciones esenciales (la planificación estratégica, la asignación y gestión de los recursos y la evaluación del rendimiento), cada una de las cuales puede ser objeto de reflexiones y perfeccionamientos ulteriores. El proceso de reflexión estratégica puesto en marcha en enero de 2012 por el Director General determinará la orientación estratégica y las prioridades de la Organización en el contexto de la revisión del Marco Estratégico y la preparación del Plan a Plazo Medio 2014-17 proporcionando un nuevo marco de resultados que ofrecerá la oportunidad de superar esta dificultad;
  - b) La necesidad de estrechar la colaboración con los directores para preparar estrategias de mitigación de los riesgos determinados; y
  - c) La dotación completa para la función de GRI mediante personal provisto de competencias adecuadas y conocimientos de la Organización.

### ***Compromiso 2: plena aplicación de la GRI para fines de 2013***

8. La labor correspondiente al proyecto de GRI se suspendió de forma temporal en enero de 2012 para volver a plantear la incorporación de la GRI en el marco de gestión basada en los resultados a la luz de la experiencia y de los resultados de exámenes recientes efectuados por la Oficina del Inspector General (en particular, en materia de gestión basada en los resultados, rendición de cuentas y control interno y el Plan inmediato de acción). Entretanto, el Oficial superior de estrategia y planificación encargado de la GRI ha atendido solicitudes prioritarias inmediatas dirigidas a la OSP en

relación con la evaluación y presentación de informes sobre el rendimiento de la Organización. La GRI, que forma parte de esta labor, comporta lo siguiente:

- a) Obtener la aprobación de las normas y procedimientos de determinación, puntuación, mitigación y seguimiento y comunicación de los riesgos para la jerarquía funcional, el Marco Estratégico, los proyectos de campo y los proyectos de mejora de las actividades operativas;
- b) Elaborar y aplicar normas y procedimientos en cada una de las esferas mencionadas;
- c) Establecer procedimientos y límites documentados para la función de respuesta rápida, incluida una decisión de gestión para determinar si es verdaderamente necesaria;
- d) Someter la jerarquía funcional o el Marco Estratégico a un ciclo completo de evaluación de los riesgos y reajuste de estos; y
- e) Formar un mecanismo de gobernanza para el riesgo.

### **Presentación de informes sobre los riesgos a los órganos rectores**

9. Es un principio de buena gobernanza generalmente aceptado que las organizaciones publiquen información sobre el riesgo, algo que fomenta la capacidad de las partes interesadas de adoptar decisiones fundamentadas, asesorar con respecto a la estrategia, adoptar decisiones en materia de inversión y, con ello, proteger sus propios intereses. Todo ello contribuye a generar confianza en la gestión de la Organización. Sin embargo, un exceso de información sobre el riesgo resultará contraproducente o perjudicial, pues costará más a las partes interesadas encontrar la información necesaria, esta podrá malinterpretarse (por ejemplo, si se considera que el riesgo es una realidad y no una hipótesis plausible) o podrá utilizarse en contra de la FAO (por ejemplo, si el riesgo revela una amenaza a la seguridad que debe gestionarse).

10. En consecuencia, se propone que en el PPM/PTP se facilite a los órganos rectores información sobre los riesgos de tres tipos:

- a) Riesgos externos (por ejemplo, modificaciones de las condiciones macroeconómicas o climáticas o de las prioridades de los donantes) que en gran medida escapan al control de la FAO, por lo que deberá hacerse hincapié en explicar su naturaleza para que, antes de aprobar el PPM/PTP, los órganos rectores puedan tener en cuenta los principales obstáculos que probablemente encontrará la Organización;
- b) Riesgos internos (por ejemplo, administrativos u operacionales) que la FAO tiene bajo su control en mayor medida, por lo que se hará hincapié en las medidas de mitigación propuestas; y
- c) Un resumen del alcance y el enfoque de la labor en materia de riesgo llevada a cabo al preparar el PPM/PTP. Con ello, y con la información ante indicada, se pretende dar fe de que la gestión del riesgo en la FAO está operativa.

11. La propuesta de sistema de presentación de informes sobre el riesgo tomó como referencia la práctica de publicación de información sobre el riesgo observada por las Naciones Unidas y por cuatro sectores públicos nacionales (el Canadá, Suecia, el Reino Unido y los Estados Unidos). También tiene en cuenta los requisitos reglamentarios de los sectores público y privado nacionales (en particular, la libertad de información y las directrices en materia de gobernanza institucional), así como la ISO 31000 y el informe sobre GRI elaborado por la Dependencia Común de Inspección. Las propuestas son consonantes con las prácticas más transparentes de todas las estudiadas.

### Anexo 1: Resumen de la labor realizada

Nota: los hitos consignados son los que figuran en el párrafo 67 del Informe del CoC-EEI a la Conferencia sobre el Plan inmediato de acción (C2011/7), de junio de 2011. En el informe se señalan seis hitos numerados de los cuales dos se han dividido para facilitar el análisis.

Hito	Labor realizada
Completar el proceso genérico de evaluación de la GRI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensayo amplio de las metodologías de determinación y puntuación de los riesgos.</li> <li>• Redacción y revisión del catálogo de modelos de ejecución y riesgos.</li> <li>• Elaboración del proyecto de política en materia de riesgos.</li> <li>• Redacción y revisión del proyecto de manual para facilitadores.</li> <li>• Ensayo experimental y revisión del método sin facilitación (basado en formularios).</li> <li>• Elaboración de orientación para la modalidad sin facilitación.</li> <li>• Preparación del proyecto de procedimientos internos del equipo de GRI.</li> <li>• Ultimación del proyecto de orientación/capacitación sobre la preparación de medidas de mitigación.</li> <li>• Ultimación del proyecto de orientación/capacitación sobre la fase de examen de la gestión.</li> <li>• Aplicación experimental del ciclo de actualizaciones (División de Género, Equidad y Empleo Rural/objetivo estratégico K).</li> </ul>
Comenzar a crear capacidad para la evaluación de riesgos en toda la Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de 139 empleados en GRI en el marco de su asistencia a talleres sobre el tema.</li> <li>• Facilitación de información sobre GRI a 100 altos funcionarios, entre ellos 26 de categoría de director o superior.</li> <li>• Capacitación de dos facilitadores en materia de riesgo.</li> <li>• Incorporación de material de información sobre la GRI en las comunicaciones sobre programas del Plan inmediato de acción.</li> </ul>
Determinar las mejoras necesarias en los marcos basados en los resultados, en su caso, para apoyar la introducción de la GRI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación para la OSP de un documento de asesoramiento sobre GRI en relación con la gestión basada en los resultados.</li> </ul>

Hito	Labor realizada
<p>Proceder a la aplicación experimental del elemento de la GRI en el ámbito de los resultados de la Organización (para un objetivo estratégico y un objetivo funcional), y ponerlo sucesivamente en práctica en otros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación experimental satisfactoria de la GRI en relación con el objetivo estratégico K y el objetivo funcional Y2, y posteriormente en 18 divisiones y secciones.</li> </ul>
<p>Proceder a la aplicación experimental y al establecimiento del elemento de la GRI para la planificación de las actividades operacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mención de la GRI, a título de práctica recomendada, en la orientación sobre la planificación de las actividades.</li> <li>• Diseño y distribución en la OSP del flujo del proceso de la GRI en la planificación de las actividades.</li> </ul>
<p>Proceder a la aplicación experimental de la GRI a determinados proyectos/programas de campo (un programa en un país, un proyecto de emergencia), y sucesivamente ponerla en práctica en otros</p>	<p>Ultimación de la ejecución experimental de programas en el marco de ONU-REDD y la Cooperación Sur-Sur</p> <p>Aplicación experimental en la oficina en Somalia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dos proyectos pertenecientes a la categoría de desarrollo,</li> <li>• un proyecto de emergencia, y</li> <li>• preocupaciones administrativas y operacionales correspondientes a los programas.</li> </ul>
<p>Proceder a la aplicación experimental de la GRI a proyectos de mejora de las actividades operativas, y sucesivamente ponerla en práctica en otros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuatro evaluaciones del riesgo en el marco del Plan inmediato de acción, incluido el programa del sistema mundial de gestión de recursos (versión 12 de Oracle y Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público).</li> </ul>
<p>Proceder a la aplicación experimental de servicio de “respuesta rápida a los problemas”, y aplicarlo sucesivamente en toda la Organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenciones “de respuesta rápida” en el marco de la gestión basada en los resultados y el Programa de Cooperación Técnica.</li> <li>• Asesoramiento al Departamento de Pesca y Acuicultura sobre la labor de reestructuración.</li> </ul>