S

联合国粮食及农业组织 Food and Agriculture Organization of the United Nations Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

COMITÉ DE FINANZAS

206.º período de sesiones

Roma, 3-7 de noviembre de 2025

Información actualizada sobre la hoja de ruta para la gestión de riesgos

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

Sra. Beth Crawford
Subdirectora General
Directora de la Oficina de Estrategia, Programa y Presupuesto
Tel.: +39 06570 52298
Correo electrónico: OSP-Director@fao.org

Los documentos pueden consultarse en el sitio www.fao.org.

NS356/s

RESUMEN

- En la información actualizada sobre la hoja de ruta para la gestión de riesgos se presenta información estructurada sobre:
  - el Modelo de madurez de referencia para la gestión de riesgos de las Naciones Unidas, que sirve como medio para evaluar la madurez de la gestión de riesgos, determinar los progresos realizados al respecto y definir los próximos pasos hacia el logro de la madurez necesaria en materia de gestión de riesgos en seis dimensiones fundamentales;
  - los avances que está realizando la FAO para alcanzar el nivel "Establecido" de madurez de la gestión de riesgos en cinco de las seis dimensiones para finales de 2026, en consonancia con los os objetivos fijados en la hoja de ruta;
  - el estado actual de aplicación de la gestión del riesgo institucional en la Organización, en particular información específica sobre las medidas adoptadas y los progresos realizados;
  - los componentes de la hoja de ruta, con las medidas y el plazo previstos, con vistas a lograr el nivel de madurez deseado de la gestión de riesgos.
- La disponibilidad de recursos es un factor de éxito fundamental para fomentar la madurez. La continuación de los progresos dependerá de que se garantice personal, capacidad para impartir capacitación e inversiones en tecnologías de la información (TI) suficientes, así como de la armonización con otras iniciativas institucionales en curso.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se invita al Comité de Finanzas a tomar nota de la información actualizada sobre la hoja de ruta para la gestión de riesgos.

Propuesta de asesoramiento

El Comité:

- **tomó nota de la información actualizada detallada sobre la hoja de ruta para la gestión de riesgos de la FAO;**
- **expresó su aprecio por los progresos alcanzados en el fortalecimiento de la gestión del riesgo institucional en la Organización;**
- **acogió con satisfacción el plan estructurado concreto para lograr el nivel de madurez fijado como objetivo en materia de gestión del riesgo institucional;**
- **alentó a la FAO a que otorgara prioridad a la finalización de la declaración sobre el nivel de riesgo aceptado y a la incorporación en los principales procesos de una adopción de decisiones fundamentadas en los riesgos;**
- **expresó su apoyo al fortalecimiento del papel de las funciones de segunda línea, en particular el fomento de la capacidad de seguimiento para garantizar una supervisión coherente y una gestión de riesgos eficaz en toda la Organización.**

Introducción

1. Las prácticas de gestión de riesgos sólidas aportan beneficios significativos, entre ellos, el apoyo a la detección y la gestión de riesgos que pueden afectar al logro de objetivos, una adopción de decisiones y una planificación mejor fundamentadas y la promoción de la elaboración de procesos de trabajo eficaces, eficientes y simplificados por medio de una mayor atención a las prácticas que mejor abordan los riesgos y evitan controles redundantes.

2. La FAO se compromete, por tanto, a gestionar los riesgos de manera eficiente y responsable, garantizando que se detecten, evalúen, mitiguen y notifiquen los riesgos importantes a fin de mejorar la capacidad de la Organización para cumplir sus objetivos, generar los beneficios y lograr el fin que esperan sus partes interesadas. En 2020, la Organización inició un proceso para fortalecer la gestión de riesgos formal en toda la Organización. El objetivo consiste en fomentar las mejores prácticas de gestión de aquellos riesgos que podrían afectar a la Organización y promover una cultura de gestión de riesgos en toda la Organización que incorpore un enfoque consciente, coherente y amplio de la gestión de los riesgos y las oportunidades.

3. La FAO debe asumir los riesgos como parte de su labor para alcanzar los objetivos acordados y, por tanto, el objetivo de la Organización no es eliminar o mitigar todos los riesgos, sino más bien detectar, clasificar por orden de prioridad, gestionar y comunicar aquellos que entrañan las actividades de la Organización, logrando así un equilibrio entre el costo de gestionar y abordar los riesgos y los beneficios previstos.

4. El proceso para fortalecer la gestión de riesgos se ha formalizado en una hoja de ruta de carácter eslabonado que evalúa el estado y define los próximos pasos que se han de emprender para lograr metas claramente definidas de forma estructurada.

El Modelo de madurez de referencia para la gestión de riesgos de las Naciones Unidas

5. La hoja de ruta emplea un Modelo de madurez de referencia para la gestión de riesgos de las Naciones Unidas[1] que elaboró el Grupo de trabajo interfuncional sobre gestión de riesgos de las Naciones Unidas y aprobó el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas en septiembre de 2019. En este modelo se tienen en cuenta mecanismos organizativos, modelos institucionales y actividades habituales de los organismos de las Naciones Unidas. El modelo está estructurado en seis dimensiones principales:

I. *Política y marco de gestión del riesgo institucional:* son una recopilación de políticas, procedimientos y otros documentos que, en conjunto, describen la manera en que la Organización lleva a cabo su gestión del riesgo.

II. *Gobernanza y estructura organizativa:* establece la estructura interna de gobernanza de los riesgos, la autoridad delegada apropiada, las funciones y responsabilidades y las entidades de la Organización que aseguran la gestión eficaz del riesgo.

III. *Proceso e integración:* el "proceso" garantiza una detección, evaluación, respuesta y comunicación eficaces de los riesgos y las oportunidades que puedan afectar a la obtención de resultados de la Organización, así como un seguimiento conforme a lo establecido en el Marco de gestión del riesgo institucional. La "integración" garantiza el establecimiento claro de la interacción o las interrelaciones con subprocesos de riesgos conexos u otros procesos de la Organización.

IV. *Sistemas y herramientas:* son los componentes de TI empleados para registrar, analizar, integrar y comunicar o notificar información sobre riesgos.

[1] Para obtener más información, véase el Modelo de madurez de referencia completo.

V. *Capacidades en materia de riesgos:* son las competencias, habilidades, conocimientos y aptitudes que una organización debe tener para gestionar eficazmente los riesgos a fin de proporcionar sus resultados.

VI. *Cultura relativa a los riesgos:* está formada por los valores, creencias y comportamientos compartidos por el personal y la Administración superior, junto con la actitud demostrada de la Organización ante los riesgos.

6. Cada dimensión se ha descrito con las características previstas de cada nivel de madurez. Los niveles se definen de la siguiente manera:

a) *Inicial:* gestión no estructurada, informal/incoherente, según sea necesaria, reactiva.

b) *En desarrollo:* aplicación estructurada, estructura básica, algunos procesos de presentación de informes y de gestión replicables.

c) *Establecido:* procesos documentados/definidos y normalizados, buena cobertura organizativa, algunas pruebas de uso e integración. Presentación de informes periódicos y remisión de casos a instancias superiores, información utilizada en la adopción de decisiones operativas.

d) *Avanzado:* gestión bien estructurada, claras pruebas de integración. Presentación de informes normalizados y umbrales establecidos para la remisión de casos a instancias superiores y las medidas de gestión. Información utilizada en la adopción de decisiones estratégicas.

e) *Superior:* procesos de gestión de riesgos plenamente integrados; mecanismos de remisión de casos a instancias superiores bien entendidos y utilizados en todos los niveles de la organización. Un enfoque innovador/creativo que da lugar a una mejora continua y puede adaptarse conforme cambia la organización.

7. La finalidad del modelo consiste en respaldar la evaluación de las prácticas de gestión de riesgos de una organización y determinar el estado al que se aspira, así como las medidas necesarias para lograrlo. Cabe señalar que el estado al que se aspira debería determinarse basándose en el modelo operativo, el tamaño y la complejidad de la organización, tomando en debida consideración el costo y el beneficio de invertir en las mejoras necesarias para avanzar hacia los niveles de madurez más elevados.

Madurez de la gestión de riesgos de la FAO

8. Sobre la base del Modelo de madurez de referencia para la gestión de riesgos de las Naciones Unidas, se preparan periódicamente evaluaciones de la madurez de la gestión de riesgos de la FAO, las cuales indican actualmente que existe un nivel general de madurez de la gestión de riesgos entre *"En desarrollo"* y *"Establecido"*. Se han realizado progresos significativos en todos los ámbitos, logrando niveles satisfactorios de madurez en un plazo relativamente corto, en particular en lo que respecta a la política y el marco, el proceso y la integración y los sistemas y herramientas de TI. Otras dimensiones, como las capacidades en materia de riesgos del conjunto de la Organización y el logro de una cultura relativa a los riesgos, requieren un esfuerzo continuo a más largo plazo. Los resultados de las medidas descritas en la actual hoja de ruta se evaluarán anualmente para determinar medidas adicionales necesarias que permitan alcanzar los niveles acordados respecto de la cultura relativa a los riesgos y las capacidades en materia de riesgos.

9. El Comité de riesgos del Equipo directivo central de la FAO examinó el modelo y, basándose en las características de la Organización y en una evaluación de los requisitos y beneficios de los diferentes niveles de madurez para cada dimensión, decidió que el logro de un nivel de madurez de la gestión de riesgos *"Establecido"* proporcionaría los beneficios deseados de una buena gestión de riesgos con una inversión considerada como apropiada, en vista de las prioridades institucionales. Este objetivo inicial también fue acordado con la Oficina del Inspector General. El nivel de madurez objetivo deseado se volverá a evaluar cuando se alcance el nivel de madurez *"Establecido"* en todas las dimensiones.

Situación actual

10. Se han realizado progresos significativos en los últimos años, y actualmente existen políticas y procedimientos exhaustivos de gestión de riesgos, los cuales integran consideraciones relativas a los riesgos en la planificación y ejecución de programas y la elaboración de procesos. En concreto:

a) La gestión de riesgos se integra en todas las etapas de los procesos de gestión organizativa, desde la reflexión estratégica hasta la formulación de planes de trabajo detallados.

b) Se ha puesto en marcha un Marco de gobernanza sobre la gestión del riesgo institucional, con funciones y responsabilidades claras para todos los agentes y con una función correspondiente al Comité de riesgos del Equipo directivo central.

c) Se ha establecido una Política de Gestión del Riesgo Institucional exhaustiva y actualizada[2], acompañada de materiales de capacitación, notas de orientación y una función de apoyo eficaz.

d) Se preparan y actualizan periódicamente registros de riesgos que analizan los principales riesgos y definen planes de acción sobre mitigación para todas las oficinas del mundo.

e) Se mantiene una cartera de riesgos institucionales clave, que incluye los riesgos más significativos para la Organización en su conjunto, con planes de acción bien definidos a fin de abordar riesgos prioritarios.

f) Se ha impartido capacitación sobre principios de gestión de riesgos y su aplicación práctica al personal directivo en todos los niveles, y todos los colegas tienen a su disposición recursos de aprendizaje electrónico y actividades de difusión periódicas.

11. En la Evaluación de la madurez de la gestión de riesgos y la hoja de ruta que figuran en el *Anexo 1* se proporciona más información sobre el estado y los progresos realizados.

Iniciativas en curso y previstas

12. Aunque se han realizado progresos significativos, el fortalecimiento de la gestión de riesgos es un proceso en curso, y se prevé adoptar medidas amplias adicionales para lograr o superar el nivel de madurez de la gestión de riesgos definido como objetivo. Entre las medidas previstas, se pueden destacar las siguientes:

a) finalizar la declaración sobre el nivel de riesgo aceptado por la Organización;

b) fortalecer las prácticas e instrumentos de gestión de riesgos en el proceso del ciclo de los proyectos;

c) apoyar el fortalecimiento de la función de gestión de riesgos de segunda línea, es decir, el apoyo y el seguimiento de las funciones de los responsables de las políticas de la Sede en la ejecución de procesos operacionales en toda la Organización;

d) reforzar el apoyo directo a la detección de riesgos y la elaboración de medidas de mitigación de riesgos, con exámenes de garantía de calidad, talleres adaptados y apoyo;

e) apoyar el diseño de procesos basados en los riesgos durante las revisiones de procesos operacionales clave.

13. Estas medidas están incluidas en la hoja de ruta que figura en el *Anexo 1*. Cabe señalar que el camino hacia una mayor madurez es un proceso paso a paso, que depende de la disponibilidad de recursos y que está armonizado con otras iniciativas de la Organización, lo cual requiere un examen periódico del estado y el nivel de madurez deseado, así como la adopción de decisiones sobre medidas adicionales necesarias.

[2] Véase la Política de Gestión del Riesgo Institucional.

Anexo 1: Evaluación de la madurez y hoja de ruta de la FAO para la gestión de riesgos

1. La evaluación de la madurez y la hoja de ruta para la gestión de riesgos se prepararon empleando las dimensiones y las definiciones de los niveles de madurez del Modelo de madurez de referencia para la gestión de riesgos que se describen más arriba. Se trata de una visión general en la que se proporciona una descripción breve sobre el estado de cada dimensión, se explica el nivel de madurez actual evaluado y se proporciona un esbozo de las medidas previstas para avanzar hacia el nivel deseado de madurez de la gestión de riesgos.

2. Se han preparado por separado planes de trabajo paso a paso detallados para medidas importantes.

Evaluación de la madurez y hoja de ruta de la FAO para la gestión de riesgos				
Dimensión	**Estado actual**	**Nivel de madurez actual**	**Medida prevista**	**Finalización prevista**
I. Política y marco de gestión del riesgo institucional: son una recopilación de políticas, procedimientos y otros documentos que, en conjunto, describen cómo lleva a cabo la Organización su gestión de los riesgos.				
Marco de aplicación y nivel de riesgo aceptado	Se ha publicado una exhaustiva Política de Gestión del Riesgo Institucional, acompañada de una amplia sensibilización. La política proporciona orientación detallada sobre funciones y responsabilidades, principios de gestión de riesgos y el proceso de gestión de riesgos, incluida la remisión de casos a instancias superiores. Existe la definición de una escala de riesgo con orientación limitada sobre el nivel de riesgo aceptado. Se ha publicado una política revisada contra el fraude y otras prácticas corruptas. El proyecto de declaración sobre el nivel de riesgo aceptado se está distribuyendo para su examen final.	**Entre EN DESARROLLO y ESTABLECIDO**	Finalización de la declaración sobre el nivel de riesgo aceptado.	Marzo de 2026
Componentes y cobertura del marco	Además de la política, se dispone de una amplia orientación y procedimientos detallados para apoyar todos los aspectos del proceso de gestión de riesgos. Estos se encuentran disponibles en la Guía práctica de la FAO. La política y la orientación abarcan todos los niveles y todas las zonas geográficas de la Organización. La definición de registros de riesgos y planes de mitigación en el sistema en línea específico para ello es obligatoria para todas las oficinas, y se solicita información actualizada anualmente.	**ESTABLECIDO**		

Evaluación de la madurez y hoja de ruta de la FAO para la gestión de riesgos				
Dimensión	**Estado actual**	**Nivel de madurez actual**	**Medida prevista**	**Finalización prevista**
II. Gobernanza y estructura organizativa: establece la estructura interna de gobernanza de los riesgos, la autoridad delegada apropiada, las funciones y responsabilidades y las entidades de la Organización que aseguran la gestión eficaz de los riesgos.				
Estructura de gobernanza	La FAO ha definido una estructura de tres líneas, que se describe tanto en la Política de Gestión del Riesgo Institucional como en el Marco de control interno. La gobernanza sobre la gestión de riesgos incluye la función de gestión de riesgos del Equipo directivo central, que supervisa la aplicación de la gestión de riesgos y gestiona los principales riesgos a través de reuniones y también de comunicación en línea. La auditoría de la función de segunda línea ha brindado la oportunidad de reunirse con la mayoría de las funciones de segunda línea a fin de aclarar su papel y determinar esferas que requieren fortalecimiento. Se ha creado un grupo de trabajo con funciones clave de responsables de las políticas para reunirse con las oficinas en los países con vistas a detectar los principales riesgos y las necesidades de apoyo.	**Entre EN DESARROLLO y ESTABLECIDO**	Preparación de orientación adicional sobre el papel de las funciones de segunda línea en la gestión de riesgos a escala mundial. Fortalecimiento del seguimiento de riesgos de segunda línea.	Se proporcionará orientación para diciembre de 2025. Plan de acción de los responsables de las políticas para marzo de 2026.
Delegación de autoridad	La responsabilidad de la gestión de riesgos se define en el Modelo de tres líneas. En la Política de Gestión del Riesgo Institucional se establece un mandato claro para el personal directivo de todos los niveles, así como la función de gestión de riesgos del Equipo directivo central. Se está trabajando para aplicar de manera experimental la delegación basada en los riesgos en el ámbito de las adquisiciones y contrataciones.	**Entre EN DESARROLLO y ESTABLECIDO**	Apoyo a la aplicación de la delegación de autoridad basada en los riesgos en el ámbito de las adquisiciones y contrataciones y extracción de enseñanzas para su aplicación en otros procesos.	Los progresos se evaluarán en junio de 2026.
Función	El Equipo de gestión del riesgo institucional de la Oficina de Estrategia lleva establecido varios años, con un mandato y funciones claros. El Equipo de gestión del riesgo institucional recibe apoyo de los centros de coordinación de gestión de riesgos de todos los niveles y en todas las ubicaciones.	**ESTABLECIDO**	Seguimiento de los progresos de la hoja de ruta para determinar si es necesario fortalecer la función de gestión del riesgo institucional.	

Evaluación de la madurez y hoja de ruta de la FAO para la gestión de riesgos				
Dimensión	**Estado actual**	**Nivel de madurez actual**	**Medida prevista**	**Finalización prevista**
III. Proceso e integración: *el "proceso" garantiza una detección, evaluación, respuesta y comunicación eficaces de los riesgos y las oportunidades que puedan afectar a la obtención de resultados de la Organización, así como un seguimiento conforme a lo establecido en el Marco de gestión del riesgo institucional. La "integración" garantiza el establecimiento claro de la interacción o las interrelaciones con subprocesos de riesgos conexos u otros procesos de la Organización.*				
Proceso	Proceso bien definido de gestión de riesgos (detección, evaluación, elaboración de respuestas a los riesgos, remisión de casos a instancia superiores y seguimiento). Todas las unidades de la FAO cumplen los requisitos fundamentales del proceso. La garantía de la calidad de los registros de riesgos y la gestión de riesgos de las oficinas descentralizadas está en curso y ya se han enviado observaciones a la mayoría de las oficinas.	**ESTABLECIDO**	Continuación de la aplicación de la garantía de la calidad y el programa de apoyo, con una colaboración más proactiva y adaptada con las principales oficinas descentralizadas, que gestionan programas amplios o complejos, para mejorar las capacidades de gestión de riesgos, el cumplimiento y la eficacia.	Envío de observaciones a todas las oficinas descentralizadas para diciembre de 2025.
Integración con los controles internos	En la Política de Gestión del Riesgo Institucional se define claramente la necesidad de elaborar procesos y procedimientos, en particular controles conexos, basados en los riesgos detectados. En la práctica, esta interrelación no está claramente documentada en numerosos procedimientos. Se ha elaborado orientación para el diseño de procesos basados en los riesgos, la cual se ha utilizado para diseñar nuevos procesos y exámenes de procesos, en particular para la logística y la Modalidad de implementación a través de asociados operacionales. Los informes de los controles internos proporcionan vínculos claros con los riesgos conexos, a fin de aumentar la comprensión de la importancia de los controles.	**ESTABLECIDO**	Aunque los criterios para el nivel "ESTABLECIDO" se han cumplido, la FAO tiene por objeto lograr una mayor madurez en la documentación de las interrelaciones de los riesgos y los controles en los principales procesos. Se centrará la atención en los procesos y procedimientos en fase de examen o elaboración, empezando por las secciones de la Guía práctica que abordan la logística y las modalidades de asociación operacional.	El plazo depende de la finalización de los exámenes de los procesos pertinentes.

Evaluación de la madurez y hoja de ruta de la FAO para la gestión de riesgos				
Dimensión	**Estado actual**	**Nivel de madurez actual**	**Medida prevista**	**Finalización prevista**
Integración en la planificación	La detección de riesgos y el desarrollo de la gestión de riesgos están plenamente integrados en la planificación, desde la elaboración del Marco estratégico hasta la planificación bienal del trabajo.	**ESTABLECIDO**		
IV. Sistemas y herramientas: son los componentes de TI empleados para registrar, analizar, integrar y comunicar o notificar información sobre riesgos.				
Plataformas, sistemas y herramientas	Se ha puesto en marcha una herramienta de TI específica para los registros de riesgos y los planes de mitigación, con un registro para todas las unidades que puede consolidarse por unidad de supervisión o a escala mundial. La capacidad de seguimiento está integrada, tanto para la comprobación del cumplimiento de los requisitos de gestión de riesgos como para la detección de medidas atrasadas. Se ha creado una nueva herramienta para la gestión de riesgos de los proyectos, que se está probando de manera experimental.	**ESTABLECIDO** Aunque se ha logrado el nivel "ESTABLECIDO", la FAO tiene por objeto lograr una mayor madurez. Para ello, la Organización tiene la intención de crear una herramienta que se integre de manera más adecuada con el ciclo de los proyectos, así como de mejorar la presentación de informes y la funcionalidad del tablero de control.	Evaluar la aplicación experimental de la herramienta de gestión de riesgos de los proyectos y decidir qué políticas se han de poner en práctica. Incluir el catálogo de riesgos, en particular las medidas de mitigación sugeridas, en la herramienta de gestión de riesgos. Esta labor, llevada a cabo en estrecha colaboración con los responsables de las políticas, tiene como objetivo apoyar a las oficinas y mejorar la exhaustividad y coherencia de los riesgos detectados.	Junio de 2026
Vínculos con otros sistemas	La herramienta de registro de riesgos está vinculada a la herramienta de planificación del trabajo y a la herramienta de seguimiento de las oficinas en los países. El registro de riesgos y las herramientas de planificación de la prevención del fraude se han fusionado para simplificar los procesos.	**ESTABLECIDO**	Aplicar la herramienta de gestión de riesgos de los proyectos, que está plenamente integrada con la herramienta de apoyo al ciclo de los proyectos, es decir, el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo (FPMIS).	Junio de 2026

Evaluación de la madurez y hoja de ruta de la FAO para la gestión de riesgos				
Dimensión	**Estado actual**	**Nivel de madurez actual**	**Medida prevista**	**Finalización prevista**
V. Capacidades en materia de riesgos: son las competencias, habilidades, conocimientos y aptitudes que una organización debe tener para gestionar eficazmente los riesgos a fin de proporcionar sus resultados.				
Competencias	Se proporciona capacitación en materia de gestión de riesgos en forma de aprendizaje electrónico, talleres personalizados y sesiones periódicas de puertas abiertas. Se impartieron capacitaciones específicas al Equipo directivo central, el personal directivo regional y los directores de la Sede entre febrero y junio de 2024. La gestión de riesgos está incluida como componente de las competencias en el marco empleado para la fijación de objetivos y la evaluación del rendimiento del personal.	**Entre EN DESARROLLO y ESTABLECIDO**	Proporcionar sesiones de capacitación en materia de gestión de riesgos específicas para los Representantes de la FAO. Ampliar y diversificar los formatos de la capacitación a fin de garantizar una mayor accesibilidad y participación.	Diciembre de 2025
Capacidad	Se toman decisiones para lograr objetivos teniendo en cuenta los riesgos implicados, pero no están orientadas por criterios específicos sobre el nivel de riesgo aceptado.	**EN DESARROLLO** Se precisa trabajo adicional en la preparación de orientación sobre el nivel de riesgo aceptado.	Véase el nivel de riesgo aceptado que figura en el apartado I más arriba.	Marzo de 2026
Presentación de informes	Se han acordado modelos normalizados de presentación de informes con el Equipo directivo central y se han elaborado informes sobre actividades de gestión de riesgos y sobre los principales riesgos.	**ESTABLECIDO**	Introducir indicadores cuantificables para los principales riesgos.	Diciembre de 2026
VI. Cultura relativa a los riesgos: está formada por valores, creencias y comportamientos compartidos del personal y la Administración superior, junto con la actitud demostrada de la Organización ante los riesgos.				
Tono en las instancias superiores	El Equipo directivo central expresa su compromiso con la gestión de riesgos tanto a nivel institucional como de las unidades orgánicas. Aunque se pueden observar mejoras en numerosas esferas, es preciso trabajar más para incorporar plenamente la gestión de riesgos en la cultura de la FAO.	**Entre EN DESARROLLO y ESTABLECIDO**	Seguir involucrando al Equipo directivo central en la comunicación y la sensibilización. Iniciar una campaña interna específica para sensibilizar y colaborar en torno a la gestión de riesgos.	En curso Enero de 2026

Evaluación de la madurez y hoja de ruta de la FAO para la gestión de riesgos				
Dimensión	**Estado actual**	**Nivel de madurez actual**	**Medida prevista**	**Finalización prevista**
Transparencia	Se recopila información sobre riesgos y se prepara un documento con los principales riesgos de la Organización, que se publica internamente en la FAO. Se han preparado planes de acción para los riesgos prioritarios, con una definición clara de las responsabilidades y plazos concretos. Estos no se publican, pero se mantienen como parte de las reuniones sobre gestión del riesgo institucional del Equipo directivo central. El Equipo directivo central está informado también de los riesgos detectados en el conjunto de la Organización.	**Entre EN DESARROLLO y ESTABLECIDO**	Realizar mejoras adicionales a los informes resumidos, tras la puesta en marcha de la nueva herramienta de gestión de riesgos de los proyectos y los nuevos catálogos de riesgos, que permitirán obtener mejores datos estadísticos.	Marzo de 2026
Enseñanzas adquiridas	Se registra información sobre determinadas situaciones de riesgo en una serie de sistemas y después se analiza dicha información (salud, TI, seguridad, propiedad, fraude, etc.). No se registran sistemáticamente otras formas de situaciones de riesgo.	**EN DESARROLLO**	Debatir oportunidades para elaborar informes consolidados de situaciones de riesgo.	Decidir sobre posibles medidas para marzo de 2026.
Adopción de decisiones basadas en los riesgos:	En algunos procesos, el examen estructurado de los riesgos forma parte del proceso de adopción de decisiones, por ejemplo, asociaciones con agentes no estatales, contratos con asociados en la ejecución, aprobaciones de proyectos y gastos de capital. A menudo se adoptan otras decisiones institucionales teniendo en cuenta los riesgos de una forma menos estructurada. Se ha publicado una orientación breve sobre la adopción de decisiones basadas en los riesgos.	**EN DESARROLLO**	Se requiere una mayor sensibilización para formalizar la práctica de la adopción de decisiones basadas en los riesgos e incorporarla de manera clara en los principales procesos.	Diciembre de 2026
Aplicación de responsabilidades y rendición de cuentas	La responsabilidad de la gestión de riesgos se define en las competencias necesarias de todas las funciones de supervisión y gestión. En la Política de Gestión del Riesgo Institucional también se define en detalle la responsabilidad de diferentes funciones.	**Entre EN DESARROLLO y ESTABLECIDO** Aunque se ha definido la responsabilidad, es necesario reforzar la cultura relativa a los riesgos antes de integrarla plenamente en la gestión del rendimiento.	Elaborar temas específicos que requieren la adopción de medidas en relación con el examen del marco de rendición de cuentas y medidas conexas.	La elaboración del plan de acción relacionado con el marco de rendición de cuentas se completará para diciembre de 2026.