



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

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
Agricultura
y la
Alimentación

COMITÉ DE FINANZAS

138.º período de sesiones

Roma, 21-25 de marzo de 2011

Informe sobre los progresos realizados respecto del marco de gestión del riesgo institucional

Todas 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 se encuentran en el sitio de Internet www.fao.org

RESUMEN

- En su 135.º período de sesiones, el Comité de Finanzas examinó el marco de gestión del riesgo institucional (GRI) propuesto y elogió a la Secretaría por la dirección que había tomado para incorporarlo a la gestión basada en los resultados. Al hacerlo, solicitó que se le mantuviera informado sobre los progresos realizados.
- Entre los principales logros conseguidos desde octubre de 2010 se cuentan la aprobación del plan de actividades por parte de la Junta del Programa del Plan inmediato de acción (PIA); la publicación de un anuncio de vacante para la contratación de un especialista en GRI; la ultimación de una ronda inicial de reuniones de sensibilización con el personal directivo superior; los debates con las partes interesadas pertinentes para aclarar sus necesidades en materia de GRI; la iniciación de un análisis del proceso operativo para comprobar algunos de los supuestos básicos del diseño conceptual de la GRI; la aprobación de un marco interno de gobernanza para la gestión de riesgos en la FAO; la ultimación del diseño inicial del proceso genérico de evaluación de riesgos; y la puesta en marcha de la experimentación.
- La comprobación de los supuestos básicos tardó más de lo previsto porque se observó que algunos procesos de la FAO necesitan más tiempo para madurar antes de que la GRI pueda basarse solo en ellos. Este hecho provocó un cierto retraso respecto al plan original y la necesidad de fortalecer algunos de los aspectos del diseño del proyecto. El plan de trabajo se ha modificado para que el proyecto se ajuste al calendario y concluya antes del fin de 2011.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se invita al Comité de Finanzas a examinar los progresos realizados con vistas a la aplicación del marco de GRI y a ofrecer sus opiniones o brindar orientación al respecto.

Proyecto de asesoramiento

- **El Comité toma nota de los progresos realizados desde su último período de sesiones. Valora positivamente que el marco de GRI será plenamente operativo antes del fin de 2011 y espera recibir un informe sobre la aplicación de la GRI en la FAO que comprenda el modelo para la presentación de informes a los órganos rectores.**

I. Antecedentes

1. En su 135.º período de sesiones, celebrado en octubre de 2010, el Comité de Finanzas examinó el diseño conceptual inicial para la elaboración y puesta en práctica de un marco de gestión del riesgo institucional (GRI), junto con el plan de actividades y la estimación de costos para su aplicación¹. El objetivo del proyecto consiste en establecer un marco para la GRI que permita a la Administración reconocer, priorizar, gestionar y supervisar de forma proactiva todos los riesgos para la Organización, ya sean estratégicos, financieros, operacionales o para su reputación.
2. El diseño del marco de GRI de la FAO es coherente con las mejores prácticas actuales y se fundamenta en la reciente norma internacional para la gestión de riesgos (ISO 31000) y en las conclusiones del informe de la Dependencia Común de Inspección (DCI) sobre la cuestión publicado en 2010. Se basa en cinco principios: utilizar conceptos y procesos de GRI probados, pero sencillos; centrar los esfuerzos en los sectores que aportarán mayor valor; reducir en lo posible toda carga en los sectores de actividad que pueda evitarse; integrar el marco en los procesos de gestión basada en los resultados ya en uso, en concreto la planificación estratégica (formulación de resultados de la Organización), la planificación de la labor operacional, la formulación de proyectos y el seguimiento y presentación de informes; y adoptar un enfoque gradual para ampliar el alcance a todos los sectores relevantes de la labor de la Organización.
3. La aplicación del marco se está llevando a cabo mediante un enfoque gradual, con proyectos piloto, para incorporar la GRI en cinco ámbitos de gestión: el marco basado en resultados del Plan a plazo medio y el Programa de trabajo y presupuesto (PPM/PTP) (resultados de la Organización) y la planificación de la labor operacional (resultados de unidad); la gestión de proyectos sobre el terreno y de proyectos de mejora de las operaciones; y una capacidad de dar una “respuesta rápida al problema” para facilitar la solución de los problemas operativos urgentes. El proyecto deberá terminarse antes del fin de 2011, con un costo total de 700 000 USD financiados en el marco del PIA.
4. En su 135.º período de sesiones, el Comité elogió a la Secretaría por la dirección tomada para incorporar la GRI en la gestión basada en los resultados. Tal como se solicitó, en este documento se informa sobre:
 - a) los progresos en la aplicación del plan de trabajo del proyecto relativo a la GRI;
 - b) los resultados de la experimentación de los procesos de GRI;
 - c) el plan de aplicación de la GRI en la FAO.

II. Progresos realizados

5. Desde el 135.º período de sesiones del Comité, celebrado en octubre de 2010, el proyecto sobre la GRI ha hecho los avances que se exponen a continuación.
6. El plan de actividades del proyecto fue preparado por el equipo del proyecto sobre la GRI y aprobado por la Junta del Programa del Plan inmediato de acción (PIA) en enero de 2011. El plan de actividades añadió detalles al diseño conceptual de la GRI como los siguientes:
 - a) Disposiciones en materia de gobernanza para la GRI en la FAO. Un Comité interno de riesgo institucional, presidido por el Director General Adjunto (Operaciones), supervisará la elaboración y la aplicación de la política de GRI en toda la FAO. Al hacerlo, el Comité será responsable de asegurar que los riesgos a los que se enfrenta la FAO se mantienen dentro de unos límites aceptables y de adoptar medidas en los casos de incumplimiento de la política y los procedimientos de GRI. En estas tareas contará

¹ FC 135/13.

con el apoyo de una secretaría de la GRI ubicada en la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP).

- b) Indicadores de rendimiento para evaluar la eficacia y el buen estado de la GRI en la FAO. Estos indicadores de rendimiento medirán, por ejemplo, la adquisición de conocimientos en materia de GRI y el ritmo de avance en la ultimación de las medidas de mitigación de riesgos decisivos para el bienestar de la FAO. Los indicadores constituirán la base para informar acerca de la gestión de riesgos en el seno del Comité de Riesgo Institucional, el Equipo de liderazgo ejecutivo, la Reunión del Consejo de Dirección y a los órganos rectores.
- c) Especificidad de los métodos de GRI que se deban adoptar, incluidas la cantidad de documentación de los sistemas generada y las explicaciones de los conceptos y los supuestos detallados del diseño que se evaluarían durante la elaboración del proyecto.

7. Se publicó y se divulgó ampliamente un anuncio de vacante para la contratación de un especialista en GRI a jornada completa de nivel P4. Se prevé que el especialista ocupe su puesto en la OSP antes del fin del tercer trimestre de 2011, a tiempo para una transferencia ordenada del equipo del proyecto.

8. El proyecto comenzó la labor de sensibilización del personal directivo superior y otras partes interesadas fundamentales sobre la GRI, en concreto sobre la utilización de la gestión del riesgo en emergencias con la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación (TCE); sobre la integración de la GRI en la revisión del asesoramiento para la gestión de proyectos con la Unidad de Coordinación del Programa de Campo y Seguimiento Basado en los Resultados (TCDM); y sobre el nuevo marco de planificación por países con el Servicio de Apoyo a la Asistencia para las Políticas (TCSP).

9. Se establecieron las necesidades de capacitación en materia de GRI con la División de Gestión de Recursos Humanos (CSH) y se inició la planificación con vistas a integrar la capacitación en materia de GRI en los programas institucionales de formación del personal.

10. El proyecto ha probado los supuestos del diseño conceptual del marco de GRI mediante la evaluación de la madurez relativa de la jerarquía de resultados de la FAO. En la evaluación se determinaron diversos ámbitos en los que era necesario reforzar la jerarquía de resultados con el fin de apoyar plenamente la GRI. Estas conclusiones eran coherentes con la experiencia de la OSP en la aplicación de la jerarquía de resultados y aportaron mayor claridad sobre las cuestiones concretas que es necesario abordar.

11. Se ultimó el diseño inicial del proceso genérico de GRI. Según se desprende de la ISO 31000 (la norma internacional para la GRI), los elementos más importantes del proceso genérico son un método riguroso de reconocimiento de los riesgos mediante el examen del propósito y los beneficios, los cambios futuros, los acontecimientos pasados, las partes interesadas y las dependencias; una puntuación tipificada del efecto potencial y la probabilidad del riesgo, aplicable en toda la Organización y en todos los niveles; y la especificación de medidas de mitigación, junto con los plazos y las responsabilidades asignadas para su finalización.

III. Resultados de la aplicación piloto

12. La aplicación piloto de la GRI ha comenzado con los equipos de estrategia (la jerarquía de resultados) y las divisiones (la jerarquía funcional). Cada prueba comprende tres fases: una reunión moderada para reconocer los riesgos en la que participan los directivos pertinentes responsables de la función de que se trate; una segunda reunión para puntuar los riesgos en función de su probabilidad y sus efectos y para especificar medidas de mitigación; y la presentación final de los resultados al supervisor directo de dichos directivos (habitualmente un Subdirector General). Las conclusiones que se extraigan de estas pruebas permitirán refinar el diseño inicial del proceso genérico de GRI para ajustarlo a las necesidades de la FAO, garantizar que se adopta el enfoque acertado de facilitación y contribuir a determinar la estructura y el contenido de los informes en materia de gestión y gobernanza del riesgo.

13. A mediados de febrero, estaban a punto de terminar las pruebas con el Equipo de estrategia responsable del Objetivo estratégico K (equidad de género) y con la División de Género, Equidad y Empleo Rural. En marzo se llevarán a cabo pruebas parecidas con la División de Finanzas (CSF), la División de Apoyo a la Elaboración de Políticas y Programas (TCS), el Equipo de estrategia encargado del resultado H01² de la Organización y el Equipo de estrategia responsable del Objetivo funcional Y (administración eficiente y eficaz). Se está pensando en la posibilidad de realizar otras pruebas en la TCE y un departamento técnico bajo la responsabilidad del Director General Adjunto (Conocimiento).

IV. Plan para la aplicación

14. La evaluación de la madurez relativa de la jerarquía de resultados llevó más tiempo del previsto. Este retraso exigió que se refinara el enfoque con el objeto de incluir la aplicación progresiva de la GRI en toda la jerarquía funcional de la FAO, junto con la jerarquía de resultados. El plan de trabajo se ha modificado para que el proyecto se ajuste al calendario y concluya antes del fin de 2011, lo cual implicará:

- a) Ultimar el diseño del proceso genérico de evaluación de riesgos de la GRI.
- b) Crear el Comité de Riesgo Institucional y definir los protocolos y modelos de presentación de informes para la Administración y los órganos rectores.
- c) Crear capacidad en materia de evaluación de riesgos en toda la Organización, mediante la capacitación y comunicaciones periódicas.
- d) Refinar el elemento de la GRI relativo a los resultados de la Organización y la jerarquía funcional, sobre la base de los resultados de las pruebas realizadas y, posteriormente, aplicarlo en toda la Organización.
- e) Probar el servicio de “respuesta rápida al problema” e implementarlo después.
- f) Probar la GRI en determinados programas y proyectos sobre el terreno, e implementarla después.
- g) Probar la GRI en proyectos de mejora de las operaciones e implementarla después.
- h) Probar y establecer un elemento de la GRI relativo a la planificación de la labor operacional.

15. Sigue estando previsto que la GRI sea plenamente operativa a finales de 2011. Posteriormente, se determinarán las enseñanzas extraídas junto con las opciones para ampliar los servicios ofrecidos por la GRI y se evaluará la labor adicional que pueda ser necesaria para reforzar su aplicación en la FAO. Los resultados de este proceso se comunicarán al Comité de Finanzas en su primer período ordinario de sesiones de 2012, incluido el modelo propuesto para presentar los informes a los órganos rectores.

16. Se invita al Comité de Finanzas a examinar los progresos realizados hasta la fecha en relación con el marco de GRI y a ofrecer sus opiniones o brindar orientación al respecto.

² Resultado H01 de la Organización: “Los países y otras partes interesadas han reforzado su capacidad para formular y aplicar políticas y programas coherentes a fin de hacer frente a las causas profundas del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición”.