



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

135.º período de sesiones

Roma, 25 – 29 de octubre de 2010

**Informe sobre los progresos en la Introducción de un marco
institucional de gestión de riesgos**

Todas las consultas sobre el contenido esencial de este documento deberán 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

- El Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO comprende la aplicación de un marco para la gestión de riesgos institucionales, que tiene por objeto mejorar el enfoque de la FAO respecto de la identificación, priorización, gestión y vigilancia de sus riesgos, por ejemplo, para el logro de los objetivos, la gestión de los recursos o la protección y la mejora de su reputación.
- Se ha movilizó un equipo, finalizado una investigación básica, y redactado una propuesta de aplicación de la GRI en que se establece el diseño inicial de un marco de GRI adaptado a la FAO y se determinan los objetivos y beneficios que se esperan obtener de la GRI, y se incluye un plan de trabajo para el proyecto.
- El aspecto central del marco de GRI es un proceso de evaluación de riesgos genéricos en que se identifican, puntúan, mitigan y supervisan/notifican los riesgos en toda la Organización. Para asegurarse de que la GRI produce el máximo valor y se mantiene proporcional a las necesidades de la FAO, se centrará en cinco áreas de gestión fundamentales: la respuesta rápida a los problemas, la formulación de resultados de la Organización, la planificación de los trabajos, la gestión de riesgos de los proyectos/programas de campo, y la gestión de proyectos de mejoramiento de las actividades operativas.
- Mediante el fortalecimiento de la capacidad de identificar los riesgos y de afrontarlos, el marco beneficiará a la Organización como sigue: mejorando el contenido sobre los informes de los progresos realizados que se presentan a los Miembros, aumentando las competencias de gestión y reduciendo en consecuencia cualquier tendencia a la excesiva aversión al riesgo o la exposición a los riesgos; elaborando planes estratégicos y operativos más sólidos; aumentando la eficiencia y la eficacia de la Organización al asegurar un mayor éxito a los proyectos de mejora operativa, y permitiendo a la Organización obtener y mantener mayores fondos extrapresupuestarios, aplicando los criterios de financiación de la GRI de los posibles donantes.
- El plan de trabajo prevé la realización de los elementos principales del proyecto en el bienio en curso y la asignación de 0,7 millones de USD en el marco del PIA. El costo total recurrente en 2012-13 se estima en 0,8 millones de USD.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se invita al Comité de Finanzas a que examine y proporcione sus opiniones y orientación sobre el marco de la GRI y el plan de trabajo para su aplicación.

Proyecto de asesoramiento

- **El Comité de Finanzas tomó nota de los progresos realizados en la elaboración de un marco de GRI para la FAO incorporado en el proceso de gestión basada en los resultados de la Organización. Elogió el enfoque gradual adoptado para su aplicación, incluida la realización de múltiples actividades experimentales para someter el marco a ensayo en las cinco esferas de gestión en que será aplicada. El Comité expresó su interés en recibir en su siguiente período de sesiones ordinario un informe sobre los resultados de las actividades experimentales y el plan para la plena aplicación de la GRI en la FAO, incluido el modelo para la presentación de informes a los órganos rectores.**

I. Antecedentes

1. El Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO comprende la aplicación de un marco para la gestión de riesgos institucionales, que tiene por objeto mejorar el enfoque de la FAO respecto de la identificación, priorización, gestión y vigilancia de sus riesgos. El Comité de Finanzas en su 128.º período de sesiones, celebrado en julio de 2009, afirmó la importancia de la GRI y respaldó un nuevo enfoque que consistía en un proyecto dirigido internamente con el apoyo necesario de consultores especializados en gestión de riesgos, en vez del enfoque dirigido por consultores previsto en el PIA¹.

2. Posteriormente, la Secretaría presentó al Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI) un conjunto revisado de medidas para la introducción de la GRI en el marco del Proyecto 12 del PIA, que se incorporaron en el PIA integrado que figura en el informe del CoC-EEI sobre el PIA² y aprobado por la Conferencia en su 36.º período de sesiones, celebrado en noviembre de 2009³:

- 3.50 *Desarrollar una estructura de proyecto para poner en práctica una gestión del riesgo para toda la Organización bajo dirección interna, p. ej., organizando un equipo de proyecto y su mandato, obteniendo la capacitación y la orientación externa que sean necesarias, preparando un plan de trabajo, etc.*
- 3.51 *Diseño de un modelo adecuado de gestión del riesgo institucional (GRI) para elaborar un marco de GRI personalizado para la Organización, con el apoyo de consultores externos sobre gestión del riesgo institucional. El marco de GRI debe incluir componentes clave que aborden los objetivos, la estrategia, la organización, los procesos de riesgo, la vigilancia y la presentación de informes.*
- 3.52 *Empezar a probar con carácter experimental el marco de gestión del riesgo institucional antes de aplicarlo a gran escala.*
- 3.53 *Basándose en los resultados de la prueba, elaborar un plan integral para aplicar plenamente la gestión del riesgo institucional en toda la Organización.*
- 3.54 *Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización (Institucionalizar la GRI)*

3. Conforme lo había solicitado el Comité de Finanzas en su 128.º período de sesiones, en este documento se presenta el proyecto de marco de GRI, y una hoja de ruta y cálculo de costos para su aplicación.

II. Progresos recientes

4. Se ha finalizado la investigación sobre las prácticas de GRI fuera y dentro del sistema de las Naciones Unidas, incluidas las conversaciones mantenidas con otros organismos y una primera lectura del proyecto de conclusiones del reciente examen de la GRI en el Sistema de las Naciones Unidas realizado por la Dependencia Común de Inspección (DCI). Algunas observaciones que se desprenden de esta investigación son:

- a) La norma internacional de gestión de riesgos, ISO 31000, se publicó en noviembre de 2009 y representa la definición más ampliamente aceptada de buenas prácticas de gestión de riesgos. La norma fue un parámetro de referencia fundamental para el examen de la DCI. El marco de GRI propuesto para la FAO se ajusta a las fases

¹ CL 137/4, párrafos 19-22.

² C 2009/7, Apéndice 5, Anexo 2.

³ CR 4/2009.

establecidas en la norma y permitirá a la Organización avanzar hacia el cumplimiento de los once principios de gestión de riesgos identificados en el mismo.

- b) Si bien toma nota de los diferentes enfoques que están adoptando los organismos de las Naciones Unidas respecto de la GRI, la DCI propone 10 parámetros de referencia para el éxito de la GRI, y el marco de GRI de la FAO se ha diseñado de forma que aborda los parámetros de referencia propuestos de la DCI.

5. En julio de 2010 se contrató a un experto que se dedicara exclusivamente al proyecto de GRI, y en septiembre de 2010 a un consultor especializado en gestión de riesgos, para que prestaran asesoramiento externo sobre GRI, según fuera necesario. Bajo la dirección del consultor, y con el apoyo de la Oficina del Inspector General, la Secretaría ha elaborado una propuesta de aplicación de la GRI, en que se establece el diseño inicial de un marco de GRI adaptado a la FAO; se definen también los objetivos y beneficios que se espera obtener de la GRI, y se incluye un plan de trabajo completo para el proyecto.

III. Un marco de GRI para la FAO

Objetivos y beneficios

6. El proyecto tiene por objeto introducir un marco de GRI que permita a la Administración ocuparse proactivamente de la identificación, priorización, gestión y vigilancia de todo tipo de riesgos de la Organización, ya sean estratégicos, financieros, operacionales o de reputación.

7. Mediante el fortalecimiento de la capacidad de identificar los riesgos y de afrontarlos, el marco beneficiará a la Organización como sigue:

- a) mejorando el contenido de los informes sobre los progresos realizados que se presentan a los Miembros, completando la información sobre los riesgos y las medidas para mitigarlos;
- b) aumentando las competencias de gestión y reduciendo en consecuencia cualquier tendencia a la excesiva aversión al riesgo o la exposición a los riesgos;
- c) elaborando planes estratégicos y operativos más sólidos y, por tanto, más idóneos para apoyar los objetivos estratégicos y funcionales de la Organización;
- d) aumentando la eficiencia y la eficacia de la Organización al asegurar un mayor éxito a los proyectos de mejora operativa;
- e) permitiendo a la Organización obtener y mantener mayores fondos extrapresupuestarios aplicando los criterios de financiación de la GRI de los posibles donantes.

El marco de GRI de la FAO

8. La estructura del marco de GRI de la FAO se basa en cinco principios:

- a) utilizar conceptos y procesos de GRI probados, pero sencillos;
- b) centrar los esfuerzos en sectores que aportarán mayor valor añadido;
- c) reducir en lo posible toda carga o sector de actividad que pueda evitarse;
- d) integrar el marco inicialmente en procesos de gestión basada en los resultados ya en uso, en particular la planificación estratégica (formulación de resultados de la Organización), la planificación de la labor operativa, la formulación de proyectos, y la vigilancia y presentación de informes;
- e) adoptar un enfoque gradual para ampliar el alcance a todos los sectores materiales del trabajo de la Organización.

9. El aspecto central del marco de GRI consiste en un proceso genérico de evaluación de riesgos que se incorporará en procesos de gestión de la FAO ya en uso. Este proceso genérico consta de cuatro fases: a) identificación de los riesgos, b) calificación de los riesgos, c) mitigación de los riesgos, y d) vigilancia/notificación de los riesgos.

10. La fase de “identificación de los riesgos” es la más importante para aumentar la competencia en materia de gestión y construir una cultura madura sobre los riesgos. El conjunto de instrumentos que se elabore permitirá a los directores identificar en forma coherente toda la variedad de riesgos, por ejemplo para el logro de los objetivos, la utilización de los recursos para la consecución de esos objetivos, y que las realizaciones protejan y refuercen la reputación de la Organización. A reserva de su validación durante el proceso experimental, esto se llevaría a cabo solicitando al personal que formule cuatro preguntas básicas sobre la actividad en cuestión:

- a) El futuro: ¿qué cambios se ven en el horizonte por lo que respecta a las personas y al personal, las estructuras, volúmenes, normas de prestación de servicios, reglas y reglamentos, mercados, etc.?
- b) El pasado: ¿qué es lo que no ha funcionado en el pasado, por ejemplo, problemas de diseño, deficiencias en proporcionar los beneficios previstos, exceso de costos y fallos de control?
- c) Partes interesadas: ¿las expectativas de quién no se han satisfecho, tal vez porque no se han reconocido sus intereses legítimos, o no se han identificado y atendido sus necesidades?
- d) Dependencias: ¿el apoyo de quién se necesita para satisfacer a las partes interesadas?

11. La fase de “calificación de los riesgos” presupone la existencia de escalas comunes de calificación, de efectos y de probabilidades, sobre todos los riesgos de la Organización, para asegurar la vigilancia constante, la progresividad, y la presentación de informes a la Administración.

12. La fase de “mitigar los riesgos” será disponible en forma normal y potenciada. En la forma potenciada se incorporarán instrumentos de análisis que permitan a los directores identificar las causas básicas de las amenazas y determinar las medidas para resolver problemas complejos. Estos instrumentos se centrarán en la identificación de las causas de los problemas y la elaboración y selección de opciones para resolverlos.

13. La fase final de “vigilar y notificar los riesgos” comprenderá el análisis y la presentación de datos sobre riesgos para respaldar una gobernanza ejecutiva proactiva sobre:

- a) la exposición de la Organización a los riesgos (principales elementos del perfil de riesgos de la Organización, poniendo de relieve los cambios respecto de la exposición y las cuestiones que puedan requerir una medida ejecutiva); y
- b) la eficacia del marco de GRI (estadísticas sobre las evaluaciones de riesgos realizadas y listas de riesgos actualizadas, señalando cualesquiera atrasos en las actividades de la GRI y evaluando la eficacia de la conclusión de la medida de gestión del riesgo, y proponiendo una intervención a nivel ejecutivo cuando sea necesario).

14. Se establecerá una capacidad de gestión de riesgos en todo el ámbito de la FAO. No obstante, para asegurarse de que la GRI produce el máximo valor y se mantiene proporcional a las necesidades de la Organización, el proceso genérico de evaluación de riesgos se centrará en cinco sectores de gestión y se incorporará en procesos afines:

- a) “respuesta rápida a los problemas”: la función de GRI facilitará la solución de problemas operativos urgentes, utilizando el proceso genérico y el conjunto de instrumentos de mitigación mejorados, cuando lo solicite la Administración.

- b) “formulación de resultados institucionales”: se perfeccionará el componente de evaluación de riesgos existente y se fortalecerá mediante la incorporación del proceso genérico.
- c) “planificación del trabajo”: los resultados de la unidades, que constituyen el nivel operativo y de rendición de cuentas principal en la jerarquía de los resultados de la Organización, se verán especialmente beneficiados por la evaluación de riesgos durante la planificación del trabajo, debido a que será posible identificar e incorporar las estrategias de mitigación en una fase inicial.
- d) “gestión de riesgos de los proyectos/programas de campo”: se fortalecerá el componente de evaluación de riesgos de la planificación de proyectos mediante el proceso genérico y se aplicará antes de la aprobación de un proyecto y hasta su conclusión.
- e) “gestión de proyectos de mejoramiento de las actividades operativas”: el proceso genérico se aplicará antes del comienzo de un proyecto y hasta su conclusión.

IV. Plan de trabajo y presupuesto

15. El proyecto de aplicación del marco de GRI comprende siete fases principales durante 2010-11:

- a) establecimiento del proceso genérico de evaluación de la GRI (**4.º trim./2010**)
- b) aplicación experimental del elemento de la GRI para el perfeccionamiento/formulación de los resultados de la Organización (a un objetivo estratégico y un objetivo funcional), para proceder luego a su ejecución (**4.º trim./2010**)
- c) fortalecimiento de la capacidad sobre evaluación de riesgos en todo el ámbito de la Organización (**1.º trim./2011 y en forma continua**)
- d) aplicación experimental del servicio de “respuesta rápida a los problemas”, para proceder luego a su ejecución (**1.º trim./2011**)
- e) aplicación experimental de la GRI a determinados proyectos/programas de campo, un programa en un país, un proyecto de emergencia, para proceder luego a su ejecución (**1.º-2.º trim./2011**)
- f) aplicación experimental de la GRI para proyectos de mejora de las actividades operativas (en un proyecto), para proceder luego a su ejecución (**2.º trim./2011**)
- g) aplicación experimental y establecimiento del elemento de GRI a la planificación del trabajo (**3.º trim./2011**)

16. El personal de proyecto estará integrado por un Oficial superior y un oficial de apoyo a la ejecución, bajo la dirección del Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP), y la orientación de consultores especializados en gestión de riesgos, según sea necesario. El mandato del equipo del proyecto se preparará durante el mes de octubre de 2010.

17. La Oficina del Inspector General ha contribuido al asesoramiento de la Administración sobre la adopción de la GRI. La Oficina seguirá prestando su apoyo a la GRI durante esta fase de aplicación, proporcionando un asesoramiento continuo a la Administración, en su calidad de miembro de la Junta Directiva del Proyecto, y al equipo del proyecto a medida que se vayan elaborando las políticas y los procesos.

18. Para aplicar el marco de GRI conforme a este plan, en el marco del Proyecto 12 del PIA se dispone de un presupuesto de 700 000 USD en 2010-11 para:

	USD
Oficial superior (P-5, 75 % para un período de 15 meses):	225 000
Apoyo a la aplicación:	175 000
Consultores especializados en evaluación de riesgos:	150 000
Gastos de funcionamiento para las aplicaciones experimentales y la preparación de material de capacitación:	150 000
Total:	700 000

19. El costo total recurrente de la aplicación del marco de GRI en 2010-13 se estima en 0,8 millones de USD para dos especialistas en GRI a tiempo completo, en la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos.

20. Se invita al Comité de Finanzas a que examine y proporcione sus opiniones y orientación sobre el marco de la GRI y el plan de trabajo para su aplicación.