

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Segundo período de sesiones anual
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 7-11 de noviembre de 2005

ASUNTOS FINANCIEROS, PRESUPUESTARIOS Y DE RECURSOS

Tema 5 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.2/2005/5-E/1
22 septiembre 2005
ORIGINAL: INGLÉS

POLÍTICA DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS INSTITUCIONALES DEL PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio Web del PMA (<http://www.wfp.org/eb>).

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su examen.

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a los funcionarios del PMA encargados de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Director, OSD: Sr. A. Khan tel.: 066513-2029

Director, OSDA: Sr. K. Anyanful tel.: 066513-2045

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, diríjase a la Sra. Cynthia Panlilio, Auxiliar Administrativa de la Dependencia de Servicios de Reuniones y Distribución (tel.: 066513-2645).



RESUMEN

La incertidumbre es una característica propia de muchas de las actividades que realiza el PMA. Por esta razón muchos miembros del personal a menudo se ocupan de la gestión de riesgos y oportunidades, si bien de forma reactiva. Las crisis en gran escala que se han producido en el África meridional, el Cuerno de África, el Iraq y países del Océano Índico han puesto de relieve la importancia de la gestión de riesgos. La Junta Ejecutiva, en su tercer período de sesiones ordinario de 2003, alentó al PMA a introducir la gestión de riesgos como medio para que la Organización alcanzara sus objetivos en un entorno caracterizado por la incertidumbre y el riesgo.

El propósito de esta política es orientar la gestión de los riesgos institucionales en el PMA a partir de la labor que la Organización ya ha realizado o está realizando en la esfera de la gestión de riesgos. Una gestión más sistemática y temprana de las cuestiones que puedan influir en el logro de los objetivos del PMA servirá para mejorar la capacidad de la Organización para cumplir con su cometido. La gestión de riesgos no es una iniciativa aislada; se integrará en los principales procesos institucionales del PMA, como la preparación de planes de trabajo y el presupuesto.

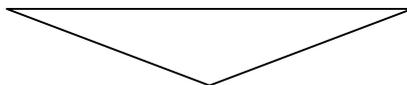
La finalidad de esta política es introducir en toda la Organización un enfoque razonado, sistemático y eficaz en materia de gestión de riesgos y oportunidades que agregue valor a la adopción de decisiones y el establecimiento de prioridades y esté claramente vinculado con el logro de los objetivos y resultados previstos, con miras a conseguir una Organización más resistente y en condiciones de atender a los futuros desafíos.

Aunque esta política se aplicará a todos los miembros del personal, el personal ejecutivo y los jefes de las dependencias institucionales, tanto en la Sede como sobre el terreno, tienen la obligación específica de marcar la pauta para que la gestión de riesgos sea eficaz.

La política prevé un marco de gestión de riesgos basado en el documento "*Enterprise Risk Management Integrated Framework*" del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway y contiene un conjunto de principios que expresan la filosofía del PMA en relación con la gestión de riesgos. La política estipula que la responsabilidad de la gestión de riesgos en la Organización corresponde a la dirección y define las principales funciones y responsabilidades de la Junta Ejecutiva, el Director Ejecutivo y el Comité de Auditoría, así como las funciones de auditoría interna y externa. Se establecen vínculos con otros procesos del sistema de gobierno y de gestión. El PMA aplicará esta política en consonancia con las mejores prácticas.



PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta aprueba el documento “Política de gestión de los riesgos institucionales del Programa Mundial de Alimentos” (WFP/EB.2/2005/5-E/1) y pide al Director Ejecutivo que establezca mecanismos para aplicar dicha política, teniendo presentes las observaciones de la Junta.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento de Decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.



CONTEXTO

1. La incertidumbre es una característica propia de muchas de las actividades que realiza el PMA. Por esta razón muchos miembros del personal a menudo se ocupan de la gestión de riesgos y oportunidades, si bien de forma reactiva. En los últimos años muchos sectores de la sociedad, incluido el sector público, han centrado su atención en la gestión de riesgos como importante instrumento que permite a las organizaciones alcanzar satisfactoriamente sus objetivos y proteger al mismo tiempo los intereses de todas las partes.
2. El carácter del hambre y su relación con las crisis, tanto crónicas como agudas, hace que la labor del PMA esté más expuesta a los riesgos; el Programa debe estar preparado para responder a necesidades repentinas en cualquier lugar y en cualquier momento. En los últimos años esto se ha logrado, aunque a menudo ha sido a costa de debilitar las operaciones en curso. Las crisis en gran escala que se han producido en el África meridional, el Cuerno de África, el Iraq y la región del Océano Índico han puesto de relieve la importancia de la gestión de riesgos. La actual labor del PMA en materia de gestión de riesgos ha contribuido a reconocer varios riesgos internos que será preciso gestionar, como los relacionados con el personal y las competencias de éste, los sistemas y los planes, los proyectos y los programas, los recursos, la información y los datos, además de los riesgos externos. El PMA debe no sólo conocer mejor los riesgos con que se enfrenta y sus repercusiones para las estrategias en materia de recursos humanos, logística y financiación, sino también disponer de estrategias de mitigación de riesgos.
3. La Junta Ejecutiva, en su período de sesiones de octubre de 2003, estudió el Plan Estratégico del PMA para 2004-2007 y alentó al Programa a introducir la gestión de riesgos como medio para que la Organización alcance sus objetivos en un entorno caracterizado por la incertidumbre y el riesgo. La Junta esperaba con interés participar en ese proceso. En el mismo período de sesiones, la Junta estudió el documento “Procedimientos óptimos en materia de mecanismos de supervisión” y reiteró su apoyo a la introducción de prácticas de gestión de riesgos.

PROPÓSITO

4. El propósito de esta política es orientar la gestión de los riesgos institucionales en el PMA a partir de la labor que la Organización ya ha realizado o está realizando en la esfera de la gestión de riesgos. Una gestión más sistemática y temprana de las cuestiones que puedan influir en el logro de objetivos mejorará la capacidad del PMA para cumplir con su cometido. La gestión de riesgos no es una iniciativa aislada; se integrará en los principales procesos institucionales del PMA, como la preparación de planes de trabajo y de presupuestos.



DEFINICIONES¹

5. Entre las definiciones más importantes figuran las siguientes:
 - **Gestión de los riesgos institucionales:** Es un proceso que llevan a cabo la junta directiva, la administración y otros miembros del personal de una entidad, se aplica en un marco estratégico y en toda la entidad, está diseñado para identificar posibles eventos que pueden afectar a la entidad, así como para gestionar los riesgos que entrañan esos eventos de modo que no excedan el límite de riesgo que la entidad puede asumir, y tiene la finalidad de ofrecer garantías razonables por lo que se refiere a la consecución de los objetivos de la entidad.
 - **Evento:** Es un incidente o hecho que puede producirse tanto dentro como fuera de la entidad y que repercute en el logro de los objetivos de ésta. Los eventos pueden tener efectos negativos, positivos o de ambos tipos. Los eventos que tienen efectos negativos representan un riesgo. Los eventos que tienen efectos positivos pueden representar una oportunidad.
 - **Riesgo:** Es la posibilidad de que se produzca un evento que afecte negativamente al logro de los objetivos de la entidad.
 - **Oportunidad:** Es la posibilidad de que se produzca un evento que afecte positivamente al logro de los objetivos de la entidad.

FINALIDAD Y OBJETIVOS

6. La finalidad de esta política es introducir en toda la Organización un enfoque sistemático, eficaz y sostenible en materia de gestión de riesgos y oportunidades que agregue valor a la adopción de decisiones y esté claramente vinculado con el logro de los objetivos y resultados previstos.
7. Los objetivos fundamentales de esta política son los siguientes:
 - ofrecer a las partes interesadas más garantías de que se cumplirán los objetivos del PMA y se lograrán los resultados acordados;
 - apoyar la asignación y utilización eficaces y eficientes de los recursos, la innovación y la gestión del cambio;
 - ofrecer una base sólida que permita adoptar decisiones y planificar con seguridad;
 - apoyar una gestión que se anticipe a los eventos en lugar de organizarse con posterioridad a los mismos, alentando que los riesgos se asuman con arreglo a una planificación y una gestión adecuadas;
 - ofrecer un marco sistemático para la gestión de riesgos que permita determinar, analizar y resolver los riesgos y atribuir las responsabilidades y las funciones de rendición de cuentas; y
 - facilitar la mejora permanente de la ejecución y lograr que se produzcan los cambios necesarios en la cultura de la Organización.

¹ El PMA ha tomado estas definiciones del documento, publicado en 2004, titulado "*Enterprise Risk Management Integrated Framework*" del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).



PRINCIPIOS DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS

8. En su aplicación de la política de gestión de riesgos, el PMA seguirá los principios siguientes:
- i) La gestión de riesgos constituye un elemento esencial del marco para establecer un buen sistema de gobierno de la Organización, así como una parte indispensable de las buenas prácticas de gestión.
 - ii) Debido a la naturaleza de su mandato, el PMA opera en entornos de riesgo elevado y tiene en cuenta tanto los beneficios esperados como las posibles consecuencias adversas de sus actividades.
 - iii) La gestión de riesgos corresponde a la dirección del PMA. Teniendo esto en cuenta, la dirección procurará:
 - a) gestionar de forma dinámica los riesgos a que están expuestos sus empleados, recursos financieros y de otro tipo, activos, programas, proyectos, bienes, reputación e intereses, tanto internos como externos;
 - b) determinar su nivel de tolerancia al riesgo caso por caso, teniendo en cuenta el nivel total de riesgo que asume la Organización;
 - c) equilibrar el costo de la gestión de riesgos con los beneficios que se esperan de ella;
 - d) aprovechar y utilizar las oportunidades que se presentan para lograr sus objetivos de forma satisfactoria;
 - e) cuando los riesgos se materialicen, adoptar medidas adecuadas y oportunas para limitar sus consecuencias y atenuarlas tanto como sea posible;
 - f) asegurarse de que los riesgos y las oportunidades sean objeto de una gestión sistemática y preventiva por parte de la categoría más baja de funcionarios con autoridad y recursos para actuar.

APLICACIÓN

9. Aunque esta política se aplicará a todos los miembros del personal, el personal ejecutivo y los jefes de las dependencias institucionales, tanto en la Sede como sobre el terreno, tienen la obligación específica de marcar la pauta para una gestión de riesgos eficaz.

APLICACIÓN DE LA POLÍTICA

10. El marco de gestión de riesgos del PMA se basa en el documento "*Enterprise Risk Management Integrated Framework*" del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).²

² El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) está auspiciado por cinco asociaciones profesionales importantes del sector financiero de los Estados Unidos de América (*American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives Institute, Institute of Internal Auditors y National Association of Accountants*, actualmente *Institute of Management Accountants*). Con independencia de estas organizaciones patrocinadoras, el COSO publicó el documento "*Enterprise Risk Management Integrated Framework*" en septiembre de 2004.



11. La gestión de riesgos sólo será sostenible si se integra plenamente en las funciones y los procesos institucionales mediante procesos de aprobación, examen y control. Para conseguirlo, el PMA procurará desarrollar la debida cultura institucional con el fin de integrar un sistema de gestión de riesgos sistemática.
12. El PMA aplicará la política como sigue:
 - El Director Ejecutivo será responsable de aplicar esta política.
 - Se elaborará una estrategia detallada en materia de gestión de riesgos que establecerá una terminología común, un proceso y una estructura uniformes, funciones y responsabilidades, y un método de comunicaciones y presentación de informes, que se pondrán a disposición de todo el personal.
 - La dirección vigilará y examinará periódicamente el perfil de riesgos y las estrategias y los procesos de gestión de riesgos del PMA.
 - Cuando proceda, los niveles apropiados de tolerancia al riesgo serán establecidos por la Junta Ejecutiva o el Director Ejecutivo y comunicados a través de políticas y directrices institucionales. En otros casos, el personal directivo deberá establecer niveles prudentes de tolerancia al riesgo en sus esferas de competencia y en su ámbito de autoridad.

RESPONSABILIDADES

La Junta Ejecutiva

13. La Junta ofrecerá orientación y directrices en materia de gestión de riesgos en el PMA:
 - cuando examine el Plan Estratégico, la Junta orientará a la Secretaría en la gestión de riesgos y oportunidades;
 - cuando estudie políticas, programas y proyectos por separado, la Junta orientará a la Secretaría en relación con los riesgos asociados;
 - cuando examine los informes de la dirección, el Comité de Auditoría, el Auditor Externo o la Dirección de Servicios de Supervisión, la Junta se asegurará de que el PMA disponga de un marco efectivo de gestión de riesgos; y
 - cuando estudie la información o los informes presentados por órganos externos como los órganos de supervisión de las Naciones Unidas, por ejemplo la Dependencia Común de Inspección, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo o el Consejo Económico y Social, la Junta presentará sugerencias a la Secretaría en materia de gestión efectiva de los riesgos.

El Director Ejecutivo

14. Para desempeñar sus responsabilidades en materia de gestión de riesgos, el Director Ejecutivo debe conocer o ser informado de cuáles son los riesgos, cómo está evolucionando el perfil de riesgos del PMA, cuál es el alcance de la exposición o la oportunidad que de ello se deriva, cómo se están gestionando los riesgos, y quién es directamente responsable y debe rendir cuentas de la gestión de los riesgos observados. Para conseguirlo, el Director Ejecutivo establecerá en el PMA un sistema de gestión de riesgos que tenga las siguientes características:



- promueva el desarrollo de una cultura que apoye una gestión de riesgos eficaz y criterios de innovación y prudencia en la asunción de riesgos;
- incorpore la gestión de riesgos a los principales programas, procesos institucionales y funciones de modo que forme parte integral de la forma de trabajo del PMA;
- asegure que la gestión de riesgos sea eficaz en toda la Organización e incluya la definición, el análisis, la respuesta, el examen y la información sobre los riesgos;
- haga responsables a los funcionarios de la gestión de los riesgos propios de su ámbito de responsabilidad y su nivel de autoridad o competencia; y
- permita un examen sistemático de la eficacia de la gestión de riesgos.

El Comité de Auditoría

15. El Comité de Auditoría asumirá las funciones de supervisión y ayudará y asesorará al Director Ejecutivo en el cumplimiento de las responsabilidades en materia de gestión de riesgos velando por que esta política funcione con eficacia y por que el riesgo se gestione debidamente, de conformidad con su mandato.

Auditoría interna

16. La Oficina de Auditoría Interna apoyará a la dirección del PMA asegurándole de forma independiente i) la idoneidad de los procesos de gestión de riesgos, tanto en el diseño como en la función, ii) la eficacia y la eficiencia de las respuestas ante los riesgos y las actividades de control conexas, y iii) la exhaustividad y la exactitud de los informes sobre gestión de riesgos, y prestando servicios de asesoramiento para promover la gestión de riesgos.

Auditoría externa

17. La auditoría externa evaluará de forma independiente la eficacia de la gestión de riesgos en el marco de su enfoque de auditoría basada en el riesgo.

Vínculos con otras iniciativas relativas al sistema de gobierno y otros procesos de gestión

18. La gestión de riesgos estará claramente vinculada con las iniciativas relativas al sistema de gobierno y los procesos de gestión, tanto si ya están establecidos como si se están estableciendo.

Gestión de riesgos y gestión basada en los resultados

19. Mediante la gestión de riesgos se presta apoyo al sistema de gestión basada en los resultados del PMA. En ambos contextos el objetivo primordial es lograr resultados cuantificables mediante el logro de los objetivos de la Organización. Un elemento básico de la gestión basada en los resultados es la definición y realización de las actividades necesarias para lograr los resultados previstos (productos, efectos e impacto). La gestión de riesgos facilita este proceso ya que ayuda a la dirección a determinar y cuantificar los riesgos que conlleva la ejecución de esas actividades, clasificarlos por orden de prioridad y decidir la mejor forma de gestionar los riesgos asociados al logro de esos objetivos.



Gestión de riesgos, Plan Estratégico y Plan de gestión

20. La gestión de riesgos se introducirá en los procesos de planificación estratégica y los principales riesgos y oportunidades se incorporarán al Plan Estratégico del PMA. Los perfiles de riesgos de la Organización y de sus dependencias operacionales influirán en el establecimiento de las prioridades del Plan de Gestión.

Gestión de riesgos y control interno

21. El control interno constituye un elemento básico de la gestión de riesgos y una de las responsabilidades fundamentales de la dirección. El establecimiento de unos sistemas y actividades de control que funcionen bien, y estén estructurados en un documento marco, favorece las iniciativas en materia de gestión de riesgos de la Organización y facilita el logro de los objetivos de ésta.



SIGLAS UTILIZADAS EN EL DOCUMENTO

COSO	Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway
OSD	Inspector General y Dirección de Servicios de Supervisión
OSDA	Oficina de Auditoría Interna

