



**Organización de las Naciones
Unidas para el Desarrollo
Industrial**

Distr. general
11 de octubre de 2016
Español
Original: inglés

Junta de Desarrollo Industrial

44º período de sesiones

Viena, 22 a 24 de noviembre de 2016

Tema 4 e) del programa provisional

Estrategia general de gestión de riesgos

Estrategia general de gestión de riesgos

Informe del Director General

De conformidad con la conclusión 2016/8 del trigésimo segundo período de sesiones del Comité de Programa y de Presupuesto en el presente informe se da cuenta de los progresos realizados en relación con el marco estratégico general de la ONUDI en materia de gestión de riesgos y las medidas adoptadas para hacer frente a las repercusiones financieras y administrativas de la retirada de Estados miembros de la Organización.

I. Estrategia general de gestión de riesgos de la ONUDI

1. En la primera sección del presente documento se describe brevemente el marco de gestión existente en la ONUDI para la evaluación y gestión de los riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos de la Organización. En la segunda sección se exponen las medidas adoptadas para hacer frente a la reciente disminución del número de miembros.

2. El marco estratégico de gestión de riesgos de la ONUDI se ciñe a los Boletines del Director General sobre el marco de control interno¹ y la política de gestión de los riesgos institucionales². Las políticas se detallan en los correspondientes

¹ DGB/(M).119/Rev.1: Internal Control Framework.

² DGB/(P).126: Enterprise Risk Management Policy.

Por razones de economía no se ha imprimido el presente documento. Se ruega a los delegados que lleven consigo a las sesiones sus propios ejemplares de los documentos.



boletines. Ambas se elaboraron sobre la base del asesoramiento brindado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), el órgano internacional que cumple una función rectora en este ámbito. Además, capitalizan las actividades existentes de la ONUDI en materia de gestión de riesgos, políticas, procedimientos y normas de comportamiento pertinentes y las integran en un conjunto de prácticas coherente. El consiguiente marco estratégico de gestión de riesgos institucionales proporciona un amplio fundamento para establecer un proceso de identificación, análisis, evaluación, tratamiento y supervisión de los riesgos, de manera estructurada, integrada y sistemática que abarca a toda la Organización. Cabe señalar no obstante que la aplicación de la estrategia de gestión de riesgos es un proceso evolutivo, y que se necesitan tiempo y recursos para que alcance su pleno desarrollo. En consecuencia, la Organización difundirá periódicamente información sobre los progresos realizados en la aplicación del marco estratégico de gestión de riesgos institucionales que se presenta a continuación, así como sobre las futuras actualizaciones del marco estratégico. La Secretaría prevé establecer un equipo de tareas interno encargado del seguimiento de las repercusiones financieras y administrativas del retiro de Estados miembros de la Organización, de conformidad con lo expuesto en la sección II, e integrará sus conclusiones en el plan global de respuesta a los riesgos. La información actualizada sobre los avances logrados a este respecto se someterá a los órganos rectores en sus futuros períodos de sesiones.

El marco estratégico de gestión de riesgos institucionales

3. Las prácticas relativas a la gestión de riesgos están incorporadas en los procesos institucionales existentes de la ONUDI como parte integrante de todos los procesos de adopción de decisiones. La ONUDI debe tener conocimiento de los riesgos que afronta a raíz de acontecimientos externos e internos y de sus consecuencias para los recursos y las actividades de la Organización. Son requisitos previos para la evaluación y gestión eficaces de los riesgos el establecimiento de una misión o visión, un marco estratégico de gestión de riesgos institucionales y sus objetivos, y la definición de objetivos armonizados que lleguen a todos los niveles de la Organización. El marco estratégico de gestión de riesgos tiene por finalidad alcanzar los objetivos de la Organización fijados en las cuatro categorías siguientes:

a) *Estrategia* – corresponde a la armonización efectiva de las orientaciones de la ONUDI a largo plazo con su mandato, las necesidades de sus Estados miembros y la función de la Organización en la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo en general. El mandato de la ONUDI sobre el desarrollo industrial inclusivo y sostenible (DIIS) figura en la Declaración de Lima, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODG) 9 y otros ODG relacionados con la industria; los marcos programáticos de mediano plazo de la ONUDI (MPMP) y el programa y los presupuestos bienales. La gestión de riesgos está integrada en la planificación estratégica y las actividades de todos los departamentos y divisiones de la Organización.

b) *Actividades* – se trata del uso eficaz y eficiente de los recursos de la Organización. La eficacia y la eficiencia de las actividades de la Organización contribuyen a alcanzar los resultados esperados en los países a los que presta servicios la ONUDI, mediante las tres prioridades temáticas del marco programático estratégico.

c) *Presentación de informes* – atañe a la fiabilidad de la presentación de información financiera y no financiera. Los informes de la ONUDI sobre los progresos realizados con respecto a su programa, comprendido el Informe Anual, proporcionan al personal directivo información exacta, completa y apropiada. Además de brindar un resumen de la situación financiera y sus efectos en la ejecución del programa, estos informes también versan sobre las innovaciones introducidas y las enseñanzas extraídas. Se da cuenta de la situación financiera de la Organización y su rendimiento mediante estados financieros que cumplen con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

d) *Cumplimiento* – se trata de la observancia de las leyes y reglamentaciones pertinentes. En sus esfuerzos encaminados a apoyar a todos los países en desarrollo y países con economías en transición, la ONUDI vela por que sus actividades se lleven a cabo en estricta conformidad con su marco reglamentario interno. Los actuales mecanismos de supervisión de la ONUDI, en los que también participan el Auditor Externo, la Oficina de Supervisión Interna y Ética (OSE) y la Oficina de Asuntos Jurídicos, contribuyen a lograr ese cumplimiento.

Los objetivos correspondientes a los párrafos a) y b) están sujetos a acontecimientos externos que la Organización no siempre puede controlar. Al respecto, la gestión de riesgos institucionales puede aportar garantías razonables de que se informará oportunamente a la dirección y la Junta Ejecutiva de la medida en la cual la Organización progresa hacia el logro de esos objetivos. Tratándose de los objetivos c) y d), que se hallan bajo el control de la Organización, la gestión de riesgos institucionales puede proporcionar garantías razonables de que serán alcanzados.

4. El marco estratégico de la gestión de riesgos institucionales incluye los siguientes componentes:

a) *Establecimiento de objetivos* – Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda detectar posibles acontecimientos que afecten a su logro. La gestión de riesgos institucionales permite que la dirección cuente con un proceso para fijar objetivos y que los objetivos escogidos apoyen el cometido de la entidad y sean consonantes con él, además de adecuados a su tolerancia a los riesgos.

b) *Las políticas y los procedimientos de gestión de los riesgos institucionales* se instauran y ponen en práctica para que la respuesta a los riesgos sea eficaz. La política de la ONUDI en materia de gestión de riesgos institucionales se formuló en el documento DGB/(P).126 relativo a la política en materia de riesgos institucionales, que se distribuyó en toda la Organización.

c) *La tolerancia al riesgo* se refiere a los niveles de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar en relación con los objetivos que se ha fijado. Por consiguiente, en las decisiones relativas a las estrategias de mitigación de los riesgos detectados y al establecimiento de controles es preciso considerar los costos y los beneficios relativos, en función de los niveles de tolerancia al riesgo de la Organización.

d) *La detección de acontecimientos* supone identificar acontecimientos internos y externos que afectan al logro de los objetivos de la Organización en términos de riesgos y posibilidades, que se encauzan nuevamente hacia la etapa de la definición de la estrategia o los objetivos. Ya existe un proceso para facilitar la

detección de posibles acontecimientos que puedan afectar positiva o negativamente a la capacidad de la ONUDI para aplicar su estrategia y alcanzar sus objetivos y sus metas de desempeño.

e) *La evaluación de riesgos* (identificación y análisis) es el proceso que consiste en determinar y analizar los riesgos para el logro de los objetivos de la Organización, y tiene lugar en dos niveles diferentes: *institucional* y *funcional*. En el nivel institucional se evalúan los principales riesgos de interés para la ONUDI, mientras que los riesgos en el nivel funcional atañen al marco reglamentario y la estructura de la Organización. Los riesgos detectados deben inscribirse en un registro de riesgos para ambos niveles.

f) *La respuesta a los riesgos*: Para cada riesgo señalado en la ONUDI en uno de los dos registros de riesgos existe un funcionario encargado de la gestión del riesgo, responsable de adoptar medidas para mitigar ese riesgo. Una vez detectados los riesgos, se han de establecer los procesos de mitigación o respuesta, con una serie de medidas específicas destinadas a administrar los riesgos, ajustándolos a los niveles de tolerancia al riesgo de la Organización. En el *plano institucional*, la Junta Ejecutiva, bajo la conducción del Director General, administra los riesgos en forma constante. En el *nivel funcional*, la gestión y la mitigación de riesgos forman parte de las tareas funcionales de los supervisores directos, y se coordinan a nivel de departamento. La gestión de riesgos en el nivel funcional se registra y supervisa en el marco del sistema de planificación de los recursos y de los procesos institucionales.

Funciones y responsabilidades

5. El Director General de la ONUDI tiene la responsabilidad general de poner en práctica la política de gestión de riesgos institucionales y los procesos conexos. Da la pauta desde el más alto nivel y promueve la gestión de riesgos institucionales en la Organización. El Marco de Control Interno y la política de gestión de riesgos institucionales especifican además las funciones de las entidades siguientes: la Junta Ejecutiva, el coordinador de riesgos de la ONUDI, los oficiales de enlace en materia de riesgos, el personal de la ONUDI, la Oficina de Supervisión Interna y Ética, el Grupo de Evaluación y la Oficina de Asuntos Jurídicos.

II. Medidas destinadas a contrarrestar las consecuencias financieras y administrativas de que Estados miembros abandonen la Organización

6. El riesgo de que Estados miembros abandonen la Organización es objeto de un seguimiento constante y una cuidadosa evaluación por parte de la Secretaría, a fin de reducir al mínimo las repercusiones conexas en los planos institucional y funcional, así como para invertir la tendencia a la retirada o al menos frenarla.

7. Se han adoptado medidas de mitigación, entre otras las siguientes: a) reforzar el diálogo entre la Secretaría y los Estados miembros, b) potenciar al máximo las repercusiones de las actividades de la ONUDI sobre el desarrollo mediante un enfoque optimizado de las alianzas, y c) robustecer la percepción de la importancia

de la Organización en los debates intergubernamentales y sobre políticas referentes a la cooperación para el desarrollo.

8. Al mismo tiempo la Organización está tomando medidas para adaptarse a las repercusiones financieras y administrativas del cambio de número de miembros y de la situación financiera. En caso de que un Estado miembro decida abandonar la Organización, la Constitución de la ONUDI prevé un período de gracia de un año para que la Organización refleje las consecuencias financieras del retiro en su siguiente presupuesto bienal y ajuste sus actividades en consecuencia. Además, el presupuesto operativo, financiado mediante contribuciones voluntarias, permite subsanar algunos de los efectos financieros negativos de la retirada de Estados miembros. Por otra parte, con el fin de utilizar las contribuciones voluntarias para financiar actividades básicas, la Junta aprobó en 2015 la creación de dos cuentas especiales (IDB.43/Dec.6): la Cuenta Especial de Contribuciones Voluntarias para Actividades Básicas y el Fondo para Grandes Inversiones de Capital. Una vez que atraigan contribuciones, ambos fondos atenuarán el riesgo de que se produzcan restricciones de recursos en el presupuesto ordinario.

9. El Director General está estableciendo estrictas medidas de control de gastos respecto de todos los gastos presupuestarios. Dichas medidas comprenden la congelación temporal de la contratación externa y un mayor empleo de personal temporero y otros trabajadores cuyas condiciones contractuales brindan flexibilidad en caso de que sea necesario reducir rápidamente los gastos por razones de emergencia.

10. Las medidas mencionadas, junto con las ganancias en eficiencia logradas a raíz de las sucesivas reformas de la gestión y la tecnología de la información, han sido eficaces. El nivel de los servicios que presta la ONUDI sigue siendo elevado y sus programas están bien financiados. Ahora bien, estas medidas pueden resultar eficaces solamente a corto plazo; a largo plazo pueden tener repercusiones negativas en el desempeño general de la Organización, a las que habría que hacer frente en el futuro.

Medidas que se solicitan de la Junta

11. La Junta tal vez desee tomar nota de la información que figura en el presente documento.