MARCO DE RIESGO OPERATIVO
Para fines informativos

Nota: Los documentos de la Junta Directiva son de naturaleza deliberativa y, de acuerdo con la Política de Transparencia de la AME, no son documentos públicos hasta que la Junta Directiva los haya considerado. Se entiende que las circunscripciones distribuirán documentos de la Junta Directiva entre sus miembros antes de la reunión de la Junta para fines de consulta.

1. PROPÓSITO ESTRATÉGICO

1.1 El propósito de este documento es informar a la Junta Directiva sobre los avances en la ejecución del marco de riesgo operativo, según el análisis de la Secretaría, y sobre los comentarios y las recomendaciones del Comité de Donaciones y Desempeño y del Comité de Finanzas y Riesgos.

Resumen de deliberaciones del Comité

El Comité de Finanzas y Riesgos no formuló preguntas sobre el marco de riesgos operativos después de la presentación de la Secretaría al Comité.

El Comité de Donaciones y Desempeño señaló que el documento del marco de riesgos operativos captaba las cuestiones con un nivel de detalle adecuado para el Comité. El Comité pensó que era importante tener en cuenta el hallazgo de que tener la presencia de los responsables técnicos de los agentes de donación en el país es un factor del riesgo de donación bajo. El Comité apoyó la idea de reducir el número de países por responsable del país y por especialista en educación, lo que permitiría a la Secretaría fortalecer su apoyo para reducir los riesgos. La Secretaría aclaró que el plan de Recursos Humanos incluye la propuesta.

El Comité preguntó sobre los motivos del aumento del riesgo de donaciones en los tres casos descritos en el documento. La Secretaría delineó los motivos y también aclaró que el informe del marco de riesgos operativos incluye detalles sobre las donaciones de alto riesgo en un anexo. La información pública sobre las donaciones de riesgo medio/bajo se puede compartir con cualquier miembro del Comité que la solicite.

Después de la reunión y en respuesta a una pregunta, la Secretaría distribuyó información sobre el riesgo relacionado con el Fondo de la Sociedad Civil para la Educación, como se establece en el Anexo 3 de DOC 13.

2. RESUMEN EJECUTIVO

2.1. En junio de 2016 (DBO/2016/06-10), la Junta Directiva respaldó el marco de riesgos operativos, tal como se presenta en el Anexo 3 de BOD/2016/06 DOC 13. El marco de riesgos operativos de la Secretaría es principalmente una herramienta de gestión para garantizar que los recursos de la Secretaría estén alineados para mitigar los riesgos clave y, por lo tanto, no duplica las propias evaluaciones de riesgo o las actividades de mitigación de riesgos de los agentes de donación.

2.2. La Secretaría completó la primera evaluación de riesgos de la cartera de donaciones de la AME para la reunión de la Junta Directiva en diciembre de 2016 y desarrolló planes de gestión de riesgos para todos los contextos con una donación para la ejecución del Programa del Sector Educativo en junio de 2017. La Secretaría también evaluó los planes de gestión de riesgos para todos los contextos críticos y de alto riesgo con una donación para la ejecución del Programa del Sector Educativo a mediados de 2017.

2.3. En la primera mitad de 2017, la Secretaría adoptó un enfoque basado en riesgos para la garantía de calidad de las solicitudes entrantes de la donación para la ejecución del programa del sector educativo y el plan para el sector educativo. Utilizando las calificaciones de riesgo de contexto, la Secretaría está conformada por equipos de evaluación de personal basados en el nivel de riesgo identificado.

2.4. Desde junio de 2017, la Secretaría implementó planes de gestión de riesgos para todos los contextos con donación para la ejecución del programa del sector educativo en curso, completó una reevaluación de toda la cartera de donaciones y planes de gestión de riesgos actualizados para todos los contextos con donaciones para la ejecución del programa del sector educativo actuales. La Secretaría también exploró cómo vincular mejor los datos de análisis de países con el marco de riesgos operativos y seleccionó cinco indicadores relevantes del marco de resultados para analizar durante la evaluación de riesgos.

2.5. La Secretaría completó la segunda evaluación de riesgos para todas las donaciones para la ejecución de programas del sector educativo en curso en septiembre de 2017. En resumen, se evaluaron 47 donaciones para la ejecución del programa del sector educativo en curso y en los 47 países/estados federales donde se están implementando las donaciones se evaluó el riesgo del sector. Los hallazgos son los siguientes:

- Un tercio de los países/estados federales se evalúan como con riesgo general del sector alto o crítico,[1] la misma proporción que en 2016. El riesgo general del sector ha aumentado ligeramente en el grupo de 47 países/estados federales, pero casi el 70 % de los países siguen teniendo un riesgo del sector medio o bajo.
- El riesgo general de donaciones[2] para la ejecución del programa del sector educativo en curso ha disminuido. El riesgo de donaciones disminuyó en 11 donaciones para la ejecución de programas del sector educativo de un total de 47, lo que elevó la proporción de donaciones para la ejecución de programas del sector educativo con un riesgo medio o bajo del 72 % en 2016 al 87 % en 2017. De estas 11 donaciones para la ejecución de programas del sector educativo con menor riesgo de donaciones,

[1] El riesgo general del sector es un promedio de los puntajes de tres subriesgos seleccionados que se relacionan con áreas clave del trabajo de la AME.
[2] El riesgo general de donaciones es un promedio de los puntajes de tres subriesgos seleccionados.

todas las donaciones, excepto una, se reestructuraron para abordar los desafíos de ejecución y dar tiempo suficiente para alcanzar los objetivos de las donaciones.

- En términos de riesgo de contexto (calificación del Fondo Mundial), la cartera evaluada[3] se divide aproximadamente entre países con riesgo bajo o medio (55 %) y aquellos con riesgo alto o muy alto (45 %). En 2016, la cartera se dividió de manera similar. Esta es una calificación externa que no ha cambiado desde 2016.

2.6. En 2017, se evalúan nueve contextos como un enfoque clave para el apoyo de la Secretaría de la AME, ya sea por el alto riesgo de las donaciones o el riesgo crítico del sector en las áreas clave del trabajo de AME. Son los siguientes (en orden alfabético): Bangladesh, República Democrática del Congo (RDC), Eritrea, Guinea, Nigeria, Somalia Federal, Sudán del Sur, Uganda y Yemen. Los países con el mayor riesgo combinado de donaciones y del sector en la cartera actual de donaciones para la ejecución del programa del sector educativo de la AME siguen siendo Nigeria y Yemen; los riesgos del sector y de las donaciones están en un nivel crítico en ambos.

2.7. El número de contextos de enfoque clave disminuyó de 19 en 2016 a 9 en 2017. En 5 de estos 19 contextos, las donaciones se han cerrado o se cerrarán antes del 1 de octubre de 2017 (Afganistán, Chad, Costa de Marfil, Guinea Bissau y Liberia). En otros seis contextos, los niveles de riesgo de las donaciones han disminuido para que no se los considere ya enfoques clave (República Centroafricana, Djibouti, Níger, Sierra Leona, Sudán y Uzbekistán). Por el contrario, debido al aumento del riesgo del sector, se ha incluido un contexto en el grupo de enfoque clave (Bangladesh). Es probable que los cinco contextos en los que se cerraron las donaciones para la ejecución de programas del sector educativo reaparezcan en la lista de contextos de enfoque clave una vez que se aprueben las nuevas donaciones.

2.8. Las medidas de mitigación de riesgos de la AME se centran en los seis subriesgos identificados para el marco de riesgos operativos. La AME no busca tener un impacto el riesgo de contexto, ya que los factores que contribuyen a esto son en gran medida exógenos. Las medidas de mitigación de riesgos de la AME para riesgos del sector y de donaciones incluyen una variedad de medidas ascendentes y descendentes. Para el riesgo del sector, las medidas incluyen invertir en el Grupo Local de Educación (GLE) y en las relaciones con la agencia de coordinación y el agente de la donación, compartiendo la orientación adecuada y ejemplos de mejores prácticas, y proporcionando comentarios técnicos oportunos sobre el análisis del sector educativo y los planes para el sector educativo. Para el riesgo de donaciones, esto incluye guiar a los socios para que cumplan con los requisitos para la parte fija de la donación de la AME, y garantizar la calidad de la solicitud de la donación para la ejecución del programa del sector educativo y los materiales correspondientes.

2.9. En general, es más difícil para la Secretaría mitigar los riesgos del sector, ya que los riesgos relacionados con la calidad y la ejecución del plan para el sector educativo y el financiamiento nacional son complejos y de pertenecen al ámbito del país, y la Secretaría solo puede ejercer una función influyente o generar efectos

[3] Se evaluaron 46 países (es decir, todos los países con una donación para la ejecución del programa del sector educativo en curso). Los estados federales no se cuentan por separado.

multiplicadores. Sin embargo, incluso esto es un esfuerzo que vale la pena. En contextos con mayores riesgos del sector, la Secretaría ha intensificado el apoyo mediante la reunión de socios a nivel nacional y ha facilitado el diálogo profundo sobre la planificación y armonización del sector. La Secretaría tiene como objetivo concentrar los recursos de personal donde se incrementan los riesgos del sector para aprovechar mejor la Alianza a nivel nacional, y reconoce que este apoyo podría fortalecerse con una proporción menor de países, por responsable de país y por especialista en educación. Esto se considera como parte del proceso de evaluación de Recursos Humanos (RR. HH.).

2.10. Mitigar los riesgos de las donaciones durante la fase de ejecución es un enfoque importante del trabajo de la Secretaría de la AME. Desde la primera evaluación de riesgos en 2016, el nivel general de riesgo de las donaciones disminuyó en 11 de las 47 donaciones evaluadas en 2017. Seis de estas donaciones se clasificaron como contextos de enfoque clave en 2016. Las medidas de mitigación de riesgos de donaciones durante la ejecución incluyen mantener contacto regular con el agente de la donación, evaluar los informes sobre el estado y los informes de auditoría, y participar en misiones de seguimiento conjunto y de evaluación de mitad del período. También pueden incluir varias medidas adicionales según el contexto, como debates en la sede entre la Secretaría, el agente de la donación y la agencia de coordinación para evaluar los mecanismos de seguimiento, recomendar una auditoría y facilitar la reestructuración de los programas para abordar los desafíos de la ejecución y permitir el tiempo adecuado para la consecución de los objetivos de la donación. Dado que aproximadamente la mitad de las donaciones para la ejecución de programas del sector educativo se encuentran en países frágiles y afectados por conflictos, la adaptación al contexto requiere una respuesta de la Secretaría de la AME en este sentido.

2.11. Como próximos pasos, la Secretaría continuará implementando los planes de gestión de riesgos para todos los contextos con una donación para la ejecución de programas del sector educativo actual y evaluará los riesgos para nuevas donaciones durante el proceso de garantía de calidad. Anualmente, la Secretaría volverá a evaluar el riesgo operativo en toda la cartera de donaciones para la ejecución de programas del sector educativo. Los tiempos de la reevaluación se secuenciarán con la presentación de informes anuales de resultados para garantizar vínculos sólidos entre los ejercicios. La Secretaría continuará fortaleciendo las formas de vincular los datos de las evaluaciones de la cartera de donaciones y los análisis de país de los marcos de resultados con el marco de riesgos operativos. Se finalizarán las evaluaciones de la metodología de evaluación de riesgos operativos y se presentarán a la Junta Directiva una vez que los especialistas en gestión de riesgos hayan completado una evaluación de las prácticas actuales y una comparación de las organizaciones.

3. CONTACTO

Para obtener más información, póngase en contacto con Padraig Power (ppower@globalpartnership.org) y Matthew Smith (mdsmith@globalpartnership.org).

4. ANEXO E INFORMACIÓN ADICIONAL

Anexos:

- Anexo 1: Actualización del marco de riesgos operativos
- Anexo 2: Evaluación de riesgos por país
- Anexo 3: Contextos de enfoque clave: evaluaciones de riesgos y planes de mitigación
- Anexo 4: Evaluación de riesgos de la donación del Fondo de la Sociedad Civil para la Educación
- Anexo 5: Lista de acrónimos