



Período de sesiones anual  
de la Junta Ejecutiva

Roma, 25-28 de mayo de 2015

## ASUNTOS DE POLÍTICA

Tema 5 del programa

*Para aprobación*

# S

Distribución: GENERAL  
**WFP/EB.A/2015/5-B**  
10 abril 2015  
ORIGINAL: INGLÉS

## POLÍTICA DE GESTIÓN GLOBAL DE RIESGOS



Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio web del PMA  
(<http://executiveboard.wfp.org>).

## NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

### **El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su aprobación.**

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

Sr. C. Kaye  
Director  
Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones  
Tel.: 066513-2197

## RESUMEN

Para muchas organizaciones, la finalidad de la gestión de riesgos es minimizar el riesgo relacionado con la consecución de sus objetivos, a menudo simplemente evitándolos o transfiriéndolos. Para el PMA es diferente porque, por su propia naturaleza, está obligado a aceptar los riesgos. En pos de los objetivos humanitarios del Programa, el personal presta asistencia para salvar vidas allí donde más se necesita, muchas veces en países afectados por guerras y pandemias o que encuentran dificultades para enfrentar los efectos del cambio climático, las inundaciones o las sequías.

La gestión global de riesgos establece los sistemas y procesos mediante los cuales se identifican y gestionan los riesgos a todos los niveles de una organización. En esta política se establece quién es responsable de aplicar la política de gestión de riesgos del PMA y los procedimientos para llevar adelante esa gestión de manera eficaz.

Algunas de las medidas que han favorecido la comprensión y aplicación de los principios de la gestión de riesgos en el PMA son las siguientes:

- la formulación de enfoques tanto verticalistas como basados en la participación de los interesados, lo que comprende, por ejemplo, la creación de un registro de riesgos institucionales;
- la vinculación de la gestión de riesgos y las realizaciones con los procesos de planificación del Programa;
- la abundante capacitación del personal en materia de identificación, evaluación y gestión de riesgos;
- la prestación de apoyo y orientación a las oficinas del PMA en los países para llevar a cabo evaluaciones de riesgos, y
- el establecimiento de una red de promotores de la gestión de las realizaciones y los riesgos.

La gestión de riesgos es un elemento fundamental del control interno eficaz, que el PMA realiza de conformidad con las mejores prácticas reconocidas. Dicha gestión también es una característica esencial de la estrategia de gestión de las realizaciones. La gestión de las

realizaciones y los riesgos se integra en todas las actividades de planificación del Programa (planificación estratégica, de los proyectos y anual).

El PMA presta asistencia alimentaria en entornos inseguros donde no intervenir plantea más riesgos que intervenir. Debido al compromiso asumido de proteger a los beneficiarios, al personal y a los recursos que se le han encomendado, el PMA debe gestionar esos riesgos de la mejor manera posible. La decisión de intervenir se basa en análisis de los beneficios y los costos de las medidas de mitigación de riesgos.

La gestión global de riesgos comprende la gestión de riesgos a todos los niveles del PMA, lo que implica que cada función operativa deba evaluar periódicamente los riesgos que le corresponden. Esta gestión contribuye a que la dirección pueda enfrentar la incertidumbre, reducir la probabilidad de que se den resultados negativos y asegurar que el PMA alcance sus objetivos.

El marco de gestión global de riesgos permite examinar y analizar todos los riesgos contextuales, institucionales y programáticos. La gestión global de riesgos se vincula con el control interno e incluye algunos componentes de este, tales como el nivel de riesgo aceptado, la identificación y la evaluación de los riesgos, la tolerancia al riesgo y la respuesta ante el mismo. En conjunto, la gestión de riesgos y el control interno garantizan una gestión eficaz y eficiente a todos los niveles del PMA.

---

## PROYECTO DE DECISIÓN\*

La Junta aprueba el documento titulado “Política de gestión global de riesgos” (WFP/EB.A/2015/5-B).

---

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



---

## INTRODUCCIÓN

1. El modo en que los organismos de asistencia humanitaria y de desarrollo gestionan los riesgos ha ido cobrando cada vez mayor importancia. Al trabajar en situaciones de fragilidad y conflicto se enfrentan diversos riesgos, entre ellos los relacionados con la seguridad del personal y los beneficiarios, la reputación del Programa y el uso indebido de fondos. Con frecuencia, en las emergencias se acentúan los riesgos operacionales inherentes a los procedimientos programáticos, las asociaciones, la movilización de recursos y los recursos humanos.
2. El imperativo humanitario muchas veces obliga al PMA a intervenir en contextos que presentan riesgos elevados. El Programa se compromete a proteger a los beneficiarios, al personal y a los recursos que se le encomiendan, en el respecto de los principios humanitarios<sup>1</sup>. A menudo, no intervenir en estos contextos —tanto para los beneficiarios como para la comunidad humanitaria— plantea más riesgos que llevar a cabo una intervención prudente. Por lo tanto, la pregunta no es si intervenir o no sino cómo hacerlo sin ocasionar daños o generar un costo inaceptable. En los entornos frágiles, las organizaciones también pueden gestionar los riesgos de manera conjunta.
3. La tolerancia al riesgo, y su aplicación a la gestión de riesgos, es un elemento importante de las intervenciones humanitarias. Las organizaciones humanitarias intervienen en contextos variables, que pueden comprender desde emergencias complejas con riesgos sumamente elevados hasta operaciones en pequeña escala con riesgos escasos. En estos entornos en constante evolución es imprescindible tomar en consideración los marcos de gestión de riesgos. En particular, en aquellos contextos donde es imposible cuantificar los umbrales de riesgo, los responsables de las operaciones se guiarán por los niveles globales de tolerancia al riesgo y de riesgo aceptado definidos para la organización en cuestión. Pero necesitarán tener la autoridad suficiente y estar facultados para tomar decisiones de conformidad con el marco general de gestión de riesgos.

---

## CONTEXTO

4. Los acontecimientos pueden ofrecer oportunidades además de plantear riesgos; la gestión de riesgos permite que las oportunidades se identifiquen y se aprovechen. Sin embargo, la probabilidad de obtener resultados adversos aumenta si los riesgos no se toman en consideración y no se gestionan de modo estructurado. El hecho de no tener en cuenta los riesgos reduce la eficacia de las operaciones del PMA y multiplica las dificultades.
5. Los miembros del personal que no tienen sistemáticamente en cuenta los riesgos en la planificación y ejecución de sus actividades tendrán dificultades para alcanzar sus objetivos. Una gestión global de riesgos eficaz tiene en cuenta la experiencia del personal a todos los niveles y permite que los riesgos se notifiquen al nivel de adopción de decisiones apropiado.
6. El establecimiento de un marco de gestión de riesgos bien definido permite al PMA dar a conocer a sus asociados y a las partes interesadas el nivel de riesgos que está preparado para aceptar, y ser proactivo a la hora de tomar decisiones sobre la posibilidad de compartir los riesgos y participar en la elaboración de medidas de mitigación conjuntas. Esto aumenta la

---

<sup>1</sup>WFP/EB.1/2004/4-C.

confianza de las partes interesadas en que el Programa gestiona los riesgos de manera eficaz y sistemática.

## DEFINICIONES

7. A continuación figura la definición del PMA de los cuatro términos utilizados en la presente política<sup>2</sup>:
- **Gestión global de riesgos:** 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 acontecimientos que pueden afectar a la entidad, así como para gestionar los riesgos que entrañan esos acontecimientos 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.
  - **Acontecimiento:** 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 esta. Los acontecimientos pueden tener efectos negativos, positivos o de ambos tipos.
  - **Riesgo:** es la posibilidad de que se produzca un acontecimiento que afecte negativamente al logro de los objetivos de la entidad.
  - **Oportunidad:** es la posibilidad de que se produzca un acontecimiento que afecte positivamente al logro de los objetivos de la entidad.

## FINALIDAD Y OBJETIVOS

8. La finalidad de la presente política es introducir en todo el PMA un enfoque sistemático y sostenible en materia de gestión de riesgos y oportunidades que esté claramente vinculado con el logro de los objetivos fijados. Junto con la directiva titulada “*Directive on the Corporate Risk Register*” (RM2012/004 – registro central de riesgos) y la circular de la Directora Ejecutiva titulada “*Executive Director’s Circular on the Risk Appetite Statement*” (OED2012/015 – Declaración sobre el nivel de riesgo aceptado por el PMA), esta política forma parte del marco de gestión global de riesgos. El mencionado registro constituye la base de datos central sobre los principales riesgos que enfrenta el Programa. Asimismo, todas las dependencias llevan sus respectivos registros de riesgos y se encargan de elevar su nivel de prioridad<sup>3</sup> remitiéndolos, según proceda, a un nivel jerárquico superior. El nivel de riesgo aceptado ofrece la base para definir el nivel de riesgo que el PMA está preparado para aceptar y establecer umbrales aceptables.
9. El PMA adoptó la primera política de gestión global de riesgos en 2005. Aunque inicialmente la transición de la teoría a la práctica presentó dificultades, en los últimos cinco

<sup>2</sup> El PMA ha adoptado las definiciones publicada en 2004 en el documento del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) titulado “*Enterprise Risk Management Integrated Framework*”. Este comité es patrocinado por cinco importantes asociaciones profesionales de los Estados Unidos, a saber: la American Accounting Association, el American Institute of Certified Public Accountants, el Financial Executives Institute, el Institute of Internal Auditors y el Institute of Management Accountants. En septiembre de 2004 publicó la primera edición del documento titulado “*Enterprise Risk Management Integrated Framework*”. Véase [www.coso.org](http://www.coso.org).

<sup>3</sup> En la esfera de la gestión de riesgos, esto significa transferir la responsabilidad de la gestión de un riesgo a otro nivel jerárquico, por lo general más elevado.

años se han hecho avances y ahora ya se reconoce al PMA como uno de los organismos líderes en materia de gestión de riesgos dentro del sistema de las Naciones Unidas.

10. Los principales objetivos de esta política son los siguientes:

- ofrecer a las partes interesadas garantías de que se lograrán los objetivos del PMA y los resultados previstos;
- apoyar la asignación y utilización eficaces y eficientes de los recursos;
- ofrecer una base sólida que permita adoptar decisiones y planificar en condiciones de plena seguridad;
- apoyar una gestión que se anticipe a los acontecimientos en lugar de reaccionar con posterioridad a los mismos, alentando a asumir los riesgos con arreglo a una planificación y una gestión adecuadas;
- ofrecer un marco sistemático para la gestión de riesgos que permita determinar, analizar y afrontar los riesgos, así como atribuir las responsabilidades y las funciones de rendición de cuentas, y
- favorecer la mejora permanente de las realizaciones y lograr que se produzcan los cambios necesarios en la cultura institucional.

## PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN GLOBAL DE RIESGOS EN EL PMA

11. El marco de gestión de riesgos del PMA se basa en los principios expuestos en el documento titulado “*Enterprise Risk Management Integrated Framework*” del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).

12. En la aplicación de la política de gestión de riesgos, el PMA se guiará por los principios siguientes:

- i) la gestión de riesgos constituye un elemento esencial de una buena gobernanza así como una parte integrante de las buenas prácticas de gestión;
- ii) debido a la naturaleza de su mandato, el PMA opera en entornos de riesgo elevado;
- iii) la tarea de gestión de riesgos corresponde a la dirección del PMA, la cual, por tanto, deberá:
  - a) gestionar de forma proactiva los riesgos a los que están expuestos los beneficiarios, los empleados (entre otros, los riesgos relacionados con su salud y su seguridad), los recursos financieros y de otro tipo, los activos, los programas, su reputación y sus intereses;
  - b) determinar el nivel de tolerancia al riesgo del PMA caso por caso, teniendo en cuenta también el nivel total de riesgo que se asume;
  - c) equilibrar el costo de la gestión de riesgos con los beneficios previstos de asumir esos riesgos;
  - d) aprovechar las oportunidades para lograr sus objetivos;
  - e) cuando los riesgos se materialicen, adoptar medidas adecuadas y oportunas para limitar sus consecuencias y atenuarlas, y

- f) velar por que los riesgos y las oportunidades sean objeto de una gestión sistemática y proactiva por parte del nivel jerárquico más bajo que resulte viable.

## APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL PMA

13. La gestión de riesgos es una responsabilidad compartida. El responsable de la aplicación de la política global es el Director Ejecutivo, y el personal y los directores deben velar por que esta tarea se integre en todos los aspectos de las actividades, lo que comprende las fases de diseño y ejecución de los proyectos.
14. Con arreglo al modelo de “tres líneas de defensa”, en el PMA la gestión de riesgos se aplica a nivel de:
- los procesos<sup>4</sup>;
  - las dependencias (oficinas en los países, despachos regionales o direcciones de la Sede), y
  - la institución.
15. En el PMA hay numerosos procesos que requieren evaluar los riesgos y determinar medidas de mitigación. Las evaluaciones se realizan con arreglo a principios y metodologías de gestión global de riesgos, pero los aspectos concretos dependen de la naturaleza de cada proceso. Por lo tanto, a nivel de los procesos, dicha gestión consiste en comprender los riesgos que se corren en esferas concretas de la labor del PMA, haciendo referencia a diferentes categorías de riesgos.
16. A nivel de las dependencias, la gestión de riesgos se integra a la planificación y los exámenes anuales de las realizaciones. Al comienzo del año cada oficina en el país, despacho regional y dirección de la Sede identifica los riesgos y determina las medidas de mitigación necesarias para alcanzar los resultados previstos; posteriormente, a mitad y a fin de año, se realizan exámenes de los riesgos y las medidas adoptadas. Aunque en estas instancias se utilizan las evaluaciones de los riesgos a nivel de los procesos, es preciso identificar los riesgos adicionales relacionados con los problemas generales que afectan a la labor de las distintas dependencias.
17. La gestión de riesgos a nivel institucional se centra en el seguimiento y el análisis de las evaluaciones de los riesgos efectuadas por las distintas dependencias operativas, detectando los riesgos que conciernen al PMA en su conjunto y elaborando previsiones sobre los acontecimientos que pueden impedir el logro de los Objetivos Estratégicos. Los resultados de estos análisis se presentan al Comité Directivo Superior con el fin de: i) dar a conocer los riesgos que enfrenta el PMA; ii) dar garantías a la dirección de que estos riesgos se están abordando, y iii) facilitar la toma de decisiones sobre los riesgos planteados.
18. El análisis de riesgos de las distintas dependencias operativas sirve de base al análisis de los riesgos a nivel institucional. A su vez, el análisis a nivel institucional brinda la información necesaria para evaluar los riesgos a otros niveles; a partir del nivel institucional se divulgarán “catálogos” de riesgos y compilaciones de medidas de mitigación para los riesgos recurrentes.

---

<sup>4</sup>Los procesos se refieren, por ejemplo, a las actividades de preparación para la pronta intervención y respuesta en caso de emergencias (que se centran en los riesgos contextuales), la evaluación de los riesgos para la seguridad (riesgos contextuales y programáticos) y la gestión de riesgos financieros (riesgos institucionales).

19. La gestión de riesgos solo resulta sostenible si se integra plenamente en los procesos y las funciones institucionales. El PMA se propone promover una cultura donde la gestión de riesgos forme parte de la adopción de decisiones cotidiana.

## METODOLOGÍA

20. En el PMA los riesgos se identifican considerando posibles acontecimientos futuros, y su importancia se evalúa sobre la base de la probabilidad de que se produzcan y del impacto previsto de cada acontecimiento. Los riesgos se clasifican en contextuales, programáticos e institucionales.

**Figura 1: Categorías de riesgos**



21. Los riesgos también se clasifican en función de las cinco esferas de gestión del PMA, que son: 1) Personas; 2) Asociaciones; 3) Procesos y sistemas; 4) Programas, y 5) Rendición de cuentas y financiación.
22. Estas esferas son las categorías de los resultados de gestión necesarios que el PMA tiene que obtener para alcanzar sus Objetivos Estratégicos. Alinear los riesgos con las esferas de gestión permite vincular la gestión de las realizaciones con la gestión de riesgos. Esto también facilita la documentación y comunicación de los riesgos, junto con su remisión a las instancias jerárquicas apropiadas. La clasificación de los riesgos en contextuales, programáticos e institucionales garantiza que la gestión de riesgos se generalice y se prevea y se incorpore sistemáticamente en los procesos de diseño y aprobación de los programas, de toma de decisiones, de selección de las asociaciones y de definición de los perfiles del personal.
23. *Descripción de los riesgos.* A fin de evaluar el nivel de exposición al riesgo que enfrenta el PMA y de elaborar una respuesta apropiada, los riesgos deben formularse con claridad:
- La descripción del riesgo debe relacionarse con el objetivo cuya consecución se ve amenazada.
  - En la declaración sobre el nivel de riesgo debe precisarse con exactitud de qué modo un riesgo determinado amenaza la consecución de un objetivo dado.



24. *Causas y efectos de los riesgos.* Los riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos del PMA tienen diversas causas y pueden dar lugar a diferentes efectos. La identificación de las causas y los posibles efectos constituye la base para determinar las medidas de mitigación. Abordando las causas se contribuye a evitar que ciertos acontecimientos ocurran y abordando los posibles efectos de los acontecimientos se mitiga su impacto.
25. *Riesgos inherentes y residuales.* Las nociones de riesgo inherente y riesgo residual deben tenerse en cuenta a la hora de determinar cómo hacer frente a estos riesgos. La noción de riesgo inherente se refiere a la gravedad de un riesgo si no se toman medidas para enfrentarlo fuera de los controles internos vigentes. Cuando se habla de riesgo residual se hace referencia al nivel de riesgo que permanece después de haberse tomado medidas para mitigar los efectos derivados. Los riesgos nunca pueden eliminarse por completo.
26. *Medidas de mitigación.* Estas son las medidas adoptadas con el fin de enfrentar los posibles efectos de los riesgos.
27. *Metodología de calificación de los riesgos para fines de gestión.* La evaluación de la importancia de un posible acontecimiento futuro debe basarse en los siguientes elementos:
  - las posibilidades (probabilidad) de que el acontecimiento se produzca, y
  - el impacto (las consecuencias) del acontecimiento en los objetivos del PMA si este ocurre.
28. En el Cuadro 1 se explican los niveles de probabilidad, impacto y gravedad de los riesgos en el PMA.

CUADRO 1: NIVELES DE PROBABILIDAD, IMPACTO Y GRAVEDAD DE LOS RIESGOS		
Probabilidad	Impacto	Gravedad (nivel general de los riesgos)
<p>Cuando se evalúa la probabilidad, se toma en cuenta la combinación de la probabilidad futura y la frecuencia de las veces que el acontecimiento ocurrió anteriormente.</p> <p><b>Muy poco probable (1):</b> El acontecimiento nunca ha ocurrido o es muy poco probable que suceda más de una vez en 20 años.</p> <p><b>Poco probable (2):</b> El acontecimiento ha ocurrido solamente una vez en los últimos cinco a 10 años o es poco probable que suceda en los próximos 10 años.</p> <p><b>Medianamente probable (3):</b> El acontecimiento ha ocurrido una vez en los últimos dos a cuatro años o es probable que suceda en los próximos dos a cuatro años.</p> <p><b>Probable (4):</b> El acontecimiento ha sucedido una vez en el último año o es probable que suceda en los próximos uno o dos años.</p> <p><b>Muy probable (5):</b> El acontecimiento ha ocurrido con regularidad durante el último año o es probable que ocurra en el próximo año.</p>	<p>Cuando se evalúa el posible impacto de un riesgo, se toman en cuenta la capacidad del PMA para llevar a cabo su labor, la continuidad de las operaciones, las pérdidas financieras, las pérdidas de recursos y la credibilidad.</p> <p><b>Insignificante (1):</b> El PMA igualmente puede alcanzar sus objetivos, con escasas limitaciones.</p> <p><b>Menor (2):</b> El PMA igualmente puede alcanzar sus objetivos, pero no completamente o en los plazos previstos.</p> <p><b>Moderado (3):</b> El acontecimiento representa un obstáculo para el logro de los objetivos o el funcionamiento de los sistemas del PMA.</p> <p><b>Importante (4):</b> El acontecimiento representa un obstáculo importante para el logro de los objetivos o el funcionamiento de los sistemas del PMA.</p> <p><b>Muy importante (5):</b> Es posible que los sistemas del PMA no puedan funcionar o que el acontecimiento paralice las operaciones.</p>	<p>La gravedad se calcula multiplicando la calificación del impacto por la probabilidad, con arreglo a la siguiente escala:</p> <p><b>Baja = 1 – 7</b></p> <p><b>Media = 8 – 14</b></p> <p><b>Alta = 15 – 25</b></p>

29. *Respuesta al riesgo.* Las respuestas del PMA a los riesgos se enmarcan en cuatro categorías:

- **Aceptación** – El riesgo se acepta sin necesidad de tomar medidas de mitigación, ya que los controles internos del Programa son suficientes.
- **Control** – Se adoptan medidas de mitigación para reducir el riesgo a un nivel aceptable.
- **Evitación** – Una actividad puede cancelarse si se considera que es demasiado arriesgada. (Por ejemplo, si un estudio de viabilidad sobre las transferencias de efectivo y cupones demuestra que el PMA quedará expuesto a un nivel de riesgo inaceptable, entonces podrá decidirse no adoptar esa modalidad de asistencia en ese contexto.)
- **Transferencia** – El riesgo se transfiere a un tercero. (Por ejemplo, se contrata un seguro o se subcontrata a un tercero que puede intervenir con un nivel de riesgo inferior.)

30. Ya sea que el riesgo se acepte, se controle, se evite o se transfiera, es preciso que se documenten las medidas necesarias para poner en práctica la respuesta elegida y que se

asignen las responsabilidades correspondientes para su aplicación. El PMA colabora con sus asociados complementarios, cooperantes y gubernamentales para determinar los riesgos comunes y las medidas de mitigación conjuntas que adoptar.

## DECLARACIÓN SOBRE EL NIVEL DE RIESGO ACEPTADO

31. El nivel de riesgo aceptado refleja la filosofía de gestión de riesgos del PMA, que influye en su cultura y sus operaciones. Dado que las distintas estrategias exponen al Programa a diferentes niveles de riesgo, todas las estrategias en esta materia deben ser acordes con el nivel de riesgo aceptado. La declaración sobre el nivel de riesgo aceptado define la forma en que se abordan los riesgos en el PMA, y posibilita la comunicación interna y con los asociados y las partes interesadas en relación con el nivel de riesgos que el Programa está preparado para aceptar.
32. La determinación del nivel de riesgo aceptado es un importante paso para establecer una visión coherente de la tolerancia al riesgo y la respuesta al mismo en todo el PMA. Constituye la base para establecer niveles de riesgo aceptables y contribuye a la aplicación de las medidas de mitigación.
33. El Comité Directivo Superior aprueba y examina y actualiza periódicamente la declaración sobre el nivel de riesgo aceptado para garantizar su pertinencia, y ofrece orientación sobre el nivel de riesgo que el PMA está preparado para aceptar. Durante estos exámenes se toman en consideración las innovaciones y las nuevas esferas de interés; esta información actualizada se transmite al personal por medio de documentos de política y directrices sobre la materia. Las orientaciones que figuran en la declaración incluyen información sobre la tolerancia al riesgo.
34. La Junta tiene una importante función que desempeñar en el examen y la aprobación de la declaración sobre el nivel de riesgo aceptado para asegurar que esta refleje un nivel de riesgo aceptable, subrayando y fortaleciendo de este modo la rendición de cuentas.

## TOLERANCIA AL RIESGO

35. El PMA interviene en numerosos contextos, desde emergencias complejas con riesgos sumamente elevados hasta operaciones en pequeña escala con riesgos escasos. El nivel de riesgo aceptado constituye la base para establecer los niveles de tolerancia al riesgo aceptables en relación con cada uno de sus objetivos.
36. Aunque el PMA no es reacio a correr riesgos, se ha fijado algunos umbrales absolutos en ese sentido. El énfasis se pone en la responsabilidad institucional para asegurar una gestión de riesgos eficaz. Esto implica un reconocimiento explícito del riesgo residual, es decir, el que permanece después de aplicadas las medidas de mitigación, y una comunicación abierta con el personal a este respecto en el marco de actividades de capacitación y sensibilización. Cuando esto sucede, el nivel de riesgo aceptado por el PMA puede servir de guía a las decisiones de los directores, en consonancia con el marco de gestión de riesgos.
37. El marco general de gestión de riesgos debe tener en cuenta qué esferas, sectores y procesos operativos tienen áreas donde hay umbrales de tolerancia bien definidos (delegación de facultades en materia de finanzas, compras y otros ámbitos), y cuáles tienen áreas donde no es posible establecer umbrales cuantificables (suspensión/reanudación de operaciones, etc.). El nivel de riesgo aceptado servirá de guía a las decisiones de los

directores, que tienen la autoridad necesaria y están facultados para tomar decisiones de acuerdo con el marco de gestión de riesgos.

## REMISIÓN DE LOS RIESGOS A UNA INSTANCIA JERÁRQUICA SUPERIOR

38. Los procesos de remisión de los riesgos a los niveles superiores responden a la necesidad de:
- informar sobre los riesgos importantes a los niveles jerárquicos más apropiados donde pueden tomarse las decisiones relativas a la respuesta, y
  - evitar que un número excesivo de riesgos se remita a los niveles jerárquicos superiores.
39. En cada nivel de gestión de riesgos los directores están facultados para decidir sobre las medidas de mitigación apropiadas sin necesidad de remitir la cuestión a un nivel superior. Esos directores son entonces responsables de los riesgos asumidos.
40. El aumento o la reducción del nivel de prioridad de un riesgo son aspectos importantes de la gestión de riesgos que deberían formar parte integrante de un proceso dinámico. El registro de riesgos es una herramienta importante para gestionar el proceso de aumento o reducción del nivel de prioridad y la identificación de los riesgos comunes que deben remitirse a una instancia jerárquica superior. La Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones ayuda al Comité Directivo Superior a analizar los riesgos que han de incluirse en el registro central de riesgos.
41. Es importante que este sistema de remisión de los riesgos no lleve a sobrecargar a un determinado nivel directivo haciéndole asumir demasiados riesgos, y que los directores de los niveles inferiores asuman la responsabilidad de controlar los riesgos en el marco de su obligación de rendir cuentas sobre el logro de sus objetivos.

## SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

42. La preparación de un registro de riesgos se incluye en la planificación anual de las realizaciones de todas las oficinas sobre el terreno y las dependencias operativas, y durante los exámenes semestrales se realiza una evaluación de riesgos. En los países donde el entorno operativo es inestable o inseguro, la evaluación de los riesgos se realiza con mayor frecuencia y las medidas de mitigación se formulan en plazos más breves. Se observan los siguientes plazos para la presentación de informes sobre los riesgos:
- El Comité Directivo Superior revisa trimestralmente el registro central de riesgos y el estado de aplicación de las medidas de mitigación; dicho registro se distribuye dentro del PMA.
  - Las cuestiones relativas a la gestión global de riesgos se presentan a la Junta durante las reuniones informativas trimestrales sobre las operaciones. Para las emergencias en gran escala también se informa a la Junta específicamente sobre los riesgos y las medidas de mitigación adoptadas. Además, la Junta tiene la oportunidad de examinar los riesgos detectados y las medidas de mitigación previstas durante el proceso de aprobación de los documentos de los proyectos.
  - Se organizan reuniones informativas periódicas para el Comité de Auditoría.
43. La gestión de riesgos es uno de los cinco componentes principales del marco de control interno del PMA y se incluye en la declaración anual en materia de control interno, que

proporciona garantías sobre la eficacia de todos los controles internos del Programa. El Comité Directivo Superior realiza el seguimiento de la política de gestión de riesgos y presenta a la Junta los informes de actualización periódicos correspondientes.

## CAPACITACIÓN EN MATERIA DE RIESGOS

44. Para aplicar el modelo de las “tres líneas de defensa”, es necesario que el personal esté familiarizado con los conceptos vinculados a la gestión de riesgos. Se han elaborado materiales y orientación y todo el personal recibe capacitación en esta materia, incluidos los métodos para analizar los riesgos, en el marco de otras iniciativas de capacitación. En todas las actividades de capacitación destinadas al personal directivo superior se incorpora un módulo de desarrollo de las capacidades en materia de gestión de riesgos.

## ASOCIACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS

45. El PMA tiene una importante función que desempeñar en la promoción y el fortalecimiento de la gestión global de riesgos dentro de la comunidad de ayuda humanitaria y para el desarrollo. En su opinión, los actores de la ayuda humanitaria y para el desarrollo tienen un objetivo común, y la elaboración de un lenguaje y principios comunes en materia de gestión global de riesgos tendría grandes ventajas. El PMA actúa en el ámbito de órganos y marcos de coordinación para fortalecer la gestión global de riesgos entre todas las partes interesadas.

## RESPONSABILIDADES

46. *Junta Ejecutiva.* En su calidad de órgano rector, la Junta se encarga de formular políticas, brindar orientaciones y supervisar la puesta en práctica en el marco de su función supervisora. Los documentos de los proyectos y de política se presentan a los órganos rectores a título informativo, para obtener de ellos orientación o con fines de aprobación. Para permitir a la Junta cumplir sus responsabilidades, se informará periódicamente a los miembros sobre el estado de aplicación de la política de gestión global de riesgos así como sobre los riesgos contextuales, programáticos e institucionales críticos con los que se enfrenta el PMA, incluidos los nuevos riesgos y tendencias. En los documentos de los proyectos que se presenten a la Junta y en los informes periódicos (como las actualizaciones trimestrales sobre las operaciones) se facilitará información sobre la gestión de riesgos.
47. *Director Ejecutivo.* Si bien todos los miembros del personal contribuyen a promover la gestión global de riesgos, el responsable de su aplicación es en última instancia el Director Ejecutivo. Para asegurar que el PMA alcance sus Objetivos Estratégicos, es necesario que el Director Ejecutivo apoye el proceso de gestión de riesgos.
48. El Director Ejecutivo:
- promueve el desarrollo de una cultura que propicie una gestión de riesgos eficaz y la innovación, así como una asunción de riesgos prudente que se ajuste al nivel de riesgo aceptado por el PMA;
  - incorpora la gestión de riesgos a los principales programas y funciones de manera que forme parte integral de las modalidades de trabajo del PMA;
  - vela por que la gestión de riesgos sea eficaz en todo el PMA e incluya la detección, el análisis, la respuesta, el examen y la información sobre los riesgos;

- asigna al personal la responsabilidad de rendir cuentas sobre la gestión de riesgos dentro de su ámbito de responsabilidad y su nivel de autoridad y competencia, y
  - posibilita el examen sistemático de la gestión de riesgos para garantizar su eficacia y el respeto del nivel de riesgo aceptado por el PMA.
49. *Comité de Auditoría.* El Comité de Auditoría asesora a la Junta y al Director Ejecutivo sobre la eficacia de los sistemas de control interno del PMA, que comprenden la gestión de riesgos. De conformidad con su mandato, debe velar por que la política se aplique de manera eficaz y el riesgo se gestione debidamente. Asimismo, examina los informes de auditoría interna y externa y ofrece asesoramiento sobre la independencia, eficacia y calidad de las funciones de auditoría interna del Programa.
50. *Oficina de Auditoría Interna.* La Oficina de Auditoría Interna ofrece garantías a la dirección con respecto a la eficacia de los sistemas de control interno del PMA, su gobernanza, los procesos de gestión de riesgos y la medida en que se están logrando sus objetivos. También contribuye a la evaluación de los procesos de gestión de riesgos, la eficacia de las respuestas y la exhaustividad y exactitud de los informes en la materia.
51. *Auditor Externo.* Las auditorías externas evalúan de forma independiente la eficacia de la gestión de riesgos y los procesos de identificación y control de los riesgos, en lo que se comprenden las medidas de mitigación.
52. *Oficina de Evaluación.* Las evaluaciones permiten a todas las partes interesadas estar informadas acerca de la calidad y la eficacia de las políticas, estrategias y operaciones, así como sobre la eficiencia con que estas se llevan a cabo. La Oficina de Evaluación facilita datos empíricos basados en la experiencia que se utilizan para detectar los riesgos, comprender sus causas y efectos, y evaluar la probabilidad y el impacto.
53. *Comité Directivo Superior.* El Comité Directivo Superior se encarga de velar por que los riesgos se gestionen con eficacia, en particular aquellos que afectan al PMA en su conjunto. Establece metas institucionales para todos los niveles de riesgos, hace un seguimiento de los progresos y se mantiene al tanto de los riesgos de alto nivel con que se enfrenta el PMA. Cada miembro es responsable de remitir al Director Ejecutivo los riesgos de este tipo y de garantizar que los riesgos institucionales de los cuales es responsable se gestionen eficazmente.
54. *Personal.* Todo el personal debe estar familiarizado con las directivas del PMA en materia de gestión global de riesgos, cumplir con las medidas de control interno, informar sobre los riesgos y recurrir a sus superiores cuando corresponda.
55. *Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones.* Esta Dirección es el custodio interno de la gestión global de riesgos. Informa al Comité Directivo Superior sobre la gestión de riesgos y las realizaciones, crea y actualiza herramientas de gestión global de riesgos, coordina las actividades relativas a la gestión de riesgos, facilita la identificación y evaluación de estos, y vela por que el marco de gestión global de riesgos siga siendo pertinente y contribuya al mandato del PMA.
56. *Promotores de la gestión de las realizaciones y los riesgos.* En los despachos regionales y las oficinas en los países, los promotores de la gestión de las realizaciones y los riesgos contribuyen al seguimiento de los riesgos y las medidas de mitigación, y velan por que las oficinas utilicen las herramientas creadas para ello.
57. *Personal directivo superior.* Los directores de categoría superior son responsables de garantizar que los riesgos se gestionen de manera eficaz y de que se informe sobre ellos.

Deben velar por que se asignen debidamente las responsabilidades de mantener actualizados los registros de riesgos y adoptar medidas de mitigación adecuadas. También se encargan de que los riesgos relacionados con los objetivos de sus oficinas se detecten, se analicen y se aborden de manera apropiada.

---

## VÍNCULOS ENTRE LA GESTIÓN DE RIESGOS Y OTROS PROCESOS DE GOBERNANZA Y DE GESTIÓN

58. *Plan Estratégico y Plan de Gestión.* La gestión de riesgos está ligada a los Objetivos Estratégicos del PMA, y el Plan Estratégico incluye una evaluación pormenorizada de los riesgos. La gestión de riesgos implica el conocimiento de los obstáculos para alcanzar los objetivos establecidos a nivel de todo el Programa y la adopción de medidas para evitarlos o mitigarlos. Por lo tanto, se relaciona con la definición de los objetivos y los resultados previstos que forma parte de la planificación de las realizaciones.
59. *Gestión de las realizaciones.* La gestión de riesgos forma parte integrante de toda gestión eficaz de las realizaciones. Los procesos de gestión de riesgos tienen por finalidad la consecución de los objetivos institucionales dado que contribuyen a obtener resultados cuantificables. Por medio de la gestión de las realizaciones se identifican y ejecutan las actividades necesarias para el logro de los resultados previstos, es decir, los productos, efectos e impactos. Dicha gestión está ligada a las metas en materia de realizaciones, que se refieren a la identificación, cuantificación, priorización y determinación de las modalidades de gestión de riesgos en relación con la consecución de los objetivos.
60. *Control interno.* La gestión global de riesgos comprende los principios de control interno del nivel de riesgo aceptado, identificación de riesgos, tolerancia al riesgo y respuesta al mismo. La integración de sistemas y controles eficaces en el marco de control interno contribuye a la gestión de riesgos y facilita el logro de las metas institucionales. La incorporación de los controles internos en todas las operaciones ofrece garantías razonables con respecto a: i) la eficacia y eficiencia de las operaciones; ii) la fiabilidad de los informes financieros, y iii) el cumplimiento de todas las normas y los reglamentos del PMA. De conformidad con los controles internos del Programa, todas las oficinas deben realizar una evaluación de los riesgos y registrar los riesgos identificados en los registros de riesgos; los principales riesgos se consignan en el registro central de riesgos.

---

## CONCLUSIÓN

61. Gracias a la aplicación de esta política, el PMA se propone lograr que su entorno operacional propicie niveles de control eficaces. Esto implica: i) la identificación de los riesgos existentes y los que puedan ir surgiendo; ii) la orientación sobre cómo responder a los riesgos en consonancia con el nivel de riesgo aceptado por el PMA; iii) la remisión de los riesgos a las instancias jerárquicas superiores, según corresponda, y iv) la comunicación a las partes interesadas de los riesgos y de las medidas de mitigación adoptadas. La finalidad es posibilitar la gestión óptima de las actividades y la consecución de los objetivos en los entornos complejos en que el PMA lleva a cabo su labor.

62. La gestión de riesgos está vinculada con la gestión de las realizaciones durante todo el ciclo operacional. Se están aplicando los procesos e instrumentos descritos en la política de gestión global de riesgos, que están incorporados en la primera, segunda y tercera líneas de defensa. Así pues, puede considerarse que esta política no conlleva costos adicionales.
63. La eficacia de la gestión global de riesgos es fundamental para el éxito del Programa, que seguirá trabajando en entornos de riesgo elevado. El PMA enfrentará los desafíos y riesgos que plantean esos contextos sin titubear, con el propósito de cumplir sus metas y obligaciones en la esfera humanitaria y de brindar asistencia alimentaria a quienes más lo necesitan. Cuando la gestión de riesgos esté intrínsecamente vinculada con el logro de los Objetivos Estratégicos del PMA, la capacidad del Programa para cumplir su misión se verá fortalecida.



**ANEXO****NIVEL DE RIESGO ACEPTADO EN EL PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS****Declaración sobre el nivel de riesgo aceptado por el PMA**

1. Los imperativos de la acción humanitaria nos obligan a brindar asistencia donde sea que esta se necesite o solicite. En el desarrollo de esa tarea nos comprometemos a proteger a los beneficiarios, al personal y a los recursos que se nos encomiendan. Reconocemos que no intervenir generalmente plantea más riesgos que intervenir. Las decisiones del PMA sobre la realización de las intervenciones incorporarán el análisis de los beneficios que estas generan y los costos de las medidas de mitigación.

**Riesgos para la seguridad del personal**

2. El PMA reconoce que la exposición a importantes riesgos en materia de seguridad en ciertos contextos puede poner en peligro la vida del personal o dar lugar a que este sufra lesiones. Se tomarán medidas sólidas para proteger al personal, en consonancia con el marco de seguridad de las Naciones Unidas.

**Riesgos para la salud y el bienestar de los beneficiarios**

3. Reconocemos que determinadas intervenciones de asistencia alimentaria, si se prolongan, pueden no solucionar las causas de fondo de la inseguridad alimentaria y conducir a la dependencia. Por eso, el PMA velará por que la asistencia se preste solamente en aquellos casos donde los beneficios que reciban los beneficiarios superen el riesgo residual.
4. Reconocemos que si la distribución de alimentos no se realiza adecuadamente puede exponer a riesgos a los beneficiarios y ponerlos en peligro. Mitigaremos este riesgo velando por que tanto el PMA como sus asociados sean conscientes de las necesidades de protección de los beneficiarios y diseñen y realicen los programas en consecuencia.
5. Reconocemos que la distribución de alimentos en entornos complejos puede afectar a la calidad de los alimentos, por lo que el PMA mitigará el riesgo mediante un estricto seguimiento y control de calidad a lo largo de la cadena de suministro.

**Riesgos para las operaciones**

6. Aceptamos que en algunos contextos la necesidad de intervenir en el momento oportuno dará lugar a mayores costos operativos. Si bien en todas las actividades se tiene en cuenta la eficiencia en relación con los costos y se asegura una planificación anticipada, en cuanto a las medidas de mitigación, nuestra principal preocupación es garantizar que los beneficiarios reciban la asistencia adecuada en el momento oportuno.
7. El PMA necesita un acceso humanitario seguro y sin trabas para realizar de modo eficaz y oportuno las tareas de evaluación, selección de beneficiarios, prestación de la asistencia, distribución de alimentos y seguimiento de la asistencia. Todo ello se lleva adelante con pleno respeto de la soberanía nacional y con arreglo a la legislación internacional y los principios humanitarios de humanidad, neutralidad e imparcialidad. El PMA reconoce que cuando el acceso humanitario es restringido puede haber riesgos residuales vinculados a la distribución de los alimentos y los activos. Reducirá al mínimo los riesgos para las operaciones haciendo hincapié en la diligencia debida y la aplicación de otras medidas

apropiadas para seleccionar a los asociados y hacer un seguimiento de toda la asistencia prestada. Además, el Programa acepta el riesgo residual de la pérdida de activos en los entornos complejos e inseguros y seguirá minimizando esos riesgos mediante la aplicación de los procedimientos y medidas vigentes del sistema de las Naciones Unidas.

8. Aceptamos que nuestro entorno operacional aumenta la exposición al riesgo de fraude, corrupción y prácticas colusorias. Las prácticas fraudulentas, corruptas y colusorias y la apropiación indebida de recursos se contraponen a los valores fundamentales del PMA, que no puede aceptarlas. El Programa se compromete a prevenir dichas prácticas y a tomar las medidas de mitigación necesarias cuando se constate el recurso a esas prácticas.

### **Riesgos para la reputación del PMA**

9. El escrutinio público es un componente inherente a nuestras actividades y es necesario ser proactivos en cuanto a informar a nuestros principales interlocutores. Reconocemos que es posible que nuestro trabajo dé lugar o contribuya a una percepción pública o una cobertura mediática negativa, lo que puede afectar a nuestra reputación. El PMA velará por mantener una comunicación transparente y clara para mitigar este riesgo.