

Política del PMA de gestión global de riesgos para 2018



Consulta oficiosa

24 de julio de 2018

**Programa Mundial de Alimentos
Roma (Italia)**

Resumen

Al ser una entidad financiada mediante contribuciones voluntarias, para cumplir su mandato el PMA depende de la confianza de sus donantes, de los gobiernos anfitriones y de muchas otras partes interesadas. Pese a las dificultades que plantean las operaciones en algunos entornos, el Programa procura estar a la altura de su reputación y de la confianza que depositan en él las partes interesadas ateniéndose a las normas rigurosas que se ha fijado en materia de transparencia, rendición de cuentas e integridad. El PMA opera también en entornos muy dinámicos, en los que las necesidades y los medios de que dispone para satisfacerlas cambian continuamente, llevándolo a tener que adaptarse e introducir innovaciones sostenibles y eficaces. El riesgo representa, por tanto, una preocupación siempre presente en la toma de decisiones del PMA.

Las decisiones tomadas teniendo debidamente en cuenta los riesgos contribuyen a aumentar la fiabilidad y la resiliencia del PMA. Dentro de este contexto, la gestión global de riesgos se ha concebido para estructurar la toma de decisiones al respecto y asegurar coherencia y transparencia en todo el Programa. Constituye un marco que permite determinar, evaluar y gestionar todos los riesgos (estratégicos, operacionales, fiduciarios y financieros) con arreglo al nivel de riesgo aceptado del Programa.

El nivel de riesgo aceptado (y los procesos que lo determinan) es un concepto importante de la presente política. En algunos casos, en especial en lo que se refiere al desarrollo de su modelo operativo y a su deseo de innovar, el PMA no tiende a huir de los riesgos; en otros, como en la gestión de sus responsabilidades fiduciarias y en la lucha contra el fraude y la corrupción, se caracteriza más bien por una fuerte aversión al riesgo. Un objetivo básico de la aplicación de esta política es lograr un entendimiento común, tanto internamente como entre las partes interesadas externas, acerca de los riesgos que el Programa está dispuesto a asumir o de los que no puede afrontar. En los casos en los que el PMA trabaja dentro de los límites de su nivel de riesgos aceptado, tal vez esté dispuesto a asumir riesgos mayores en el nivel de facultades apropiado; cuando sale de este ámbito, tiene que tomar medidas inmediatas y eficaces para reducir la exposición al riesgo o mitigar este último.

La obligación de rendir cuentas de las medidas adoptadas para hacer frente a los riesgos es otro aspecto importante de esta política. El personal directivo superior, en particular los directores regionales y los directores en los países, tienen dentro de su mandato responsabilidades bien definidas en materia de asunción y gestión de riesgos. También los directores de las dependencias funcionales pueden ser responsables de la gestión de algunos riesgos y, en su calidad de especialistas técnicos, deben determinar los límites del nivel de riesgo aceptado en su esfera de especialización y trabajar con el personal directivo responsable de las decisiones. Por lo tanto, el nivel de riesgo aceptado sirve de base para la colaboración y confrontación entre los responsables de la toma de decisiones a nivel de la primera línea de defensa y los especialistas de la segunda línea. La finalidad es fortalecer el Programa mediante un mecanismo que permita remitir los riesgos a un nivel jerárquico superior y tomar las decisiones teniendo en cuenta los aspectos técnicos y las competencias en materia de riesgos.

Para que sea eficaz y refuerce la cultura de la rendición de cuentas, la gestión de riesgos tiene que ser un proceso iterativo, inclusivo e interactivo. Las evaluaciones de los riesgos tienen que basarse en una rendición de cuentas periódica sobre los criterios de medición del nivel de riesgo aceptado, así como en una mayor labor de supervisión y garantía. Las declaraciones sobre el nivel de riesgo aceptado formuladas en la presente política constituyen, por lo tanto, la base para la rendición de cuentas interna y la remisión de los riesgos a las instancias jerárquicas superiores, y son factores fundamentales para impulsar el proceso de mejora continua.

Las declaraciones sobre el nivel de riesgo aceptado se han actualizado después de su última revisión en 2016, y se han examinado y convenido a nivel interno con los especialistas de las distintas esferas funcionales que actúan como jefes de gestión de riesgos en cada esfera de riesgo. Las responsabilidades de estos últimos a nivel de la segunda línea de defensa expuestas en el marco de la política son particularmente importantes para incorporar en todo el Programa el nivel de riesgo aceptado y prestar asesoramiento en materia de mitigación de los riesgos en la óptica de la implementación de la gestión global de riesgos.

La implementación se ve consolidada aún más por los procesos y los mecanismos de rendición de cuentas descritos en el marco de la presente política. La incorporación del nivel de riesgo aceptado, la interacción de los actores de la primera y la segunda líneas de defensa y la coherencia entre los procesos de gestión, información y remisión de los riesgos a las instancias jerárquicas superiores constituyen, juntos, el fundamento de la implementación de la gestión global de riesgos en el PMA que se apoya en la arquitectura de gobernanza y garantía y en las responsabilidades de alto nivel definidas en el documento de 2018 titulado "Marco de supervisión del PMA"¹.

Introducción

La política de gestión global de riesgos no es nueva para el PMA, ya que fue introducida por primera vez en 2005² y se actualizó en 2015³. Posteriormente, el Programa actualizó también su marco de control interno, reconociendo que los aspectos clave como la filosofía de la gestión de riesgos, la determinación de sus objetivos, el nivel de riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo se regían por la política de 2015.

En 2012, el PMA preparó y dio a conocer las declaraciones sobre el nivel de riesgo aceptado⁴, en las que se determinaba la dirección que debía seguir el Programa ante los riesgos, sobre todo a nivel operacional. En la declaración sobre el nivel de riesgo aceptado actualizada en 2016⁵, se abordaban los temas y cuestiones surgidos en las reuniones trimestrales celebradas desde 2012 por el Grupo de Gestión de Alto Nivel sobre la gestión de riesgos y lograba una comprensión más profunda de los riesgos que enfrentaba el PMA.

En la política del PMA de lucha contra el fraude y la corrupción⁶ se establecen los marcos normativos y los procedimientos aplicados por el Programa en relación con el fraude, la corrupción y/o la colusión. En la revisión de 2015⁷ se amplió la definición de fraude y corrupción; se indicaron las obligaciones específicas del personal directivo y de otros funcionarios, y se reforzaron las orientaciones sobre la prevención de los conflictos de intereses.

La cultura innovadora del PMA y su voluntad de obtener resultados previstos son fortalezas de importancia crucial, fundamentales para el logro de sus Objetivos Estratégicos. La capacidad del PMA para ejecutar eficazmente las actividades y producir cambios es también una fuente de riesgos que tiene que gestionarse bien. Los informes de supervisión de 2016-2017 han puesto de relieve la necesidad de fortalecer los procesos, herramientas y orientaciones de evaluación y gestión de los riesgos institucionales, incluidas las evaluaciones del riesgo de fraude, así como de asegurar que todos esos procesos e instrumentos se integren en las actividades cotidianas del

¹ Marco de supervisión del PMA ([WFP/EB.A/2018/5-C](#)).

² Política de gestión de los riesgos institucionales del Programa Mundial de Alimentos ([WFP/EB.2/2005/5 E/1](#)).

³ Política de gestión global de riesgos ([WFP/EB.A/2015/5-B](#)).

⁴ Gestión global de riesgos en el PMA: Declaración sobre el nivel de riesgo aceptado [Circular de la Directora Ejecutiva \(OED2012/015\)](#).

⁵ Declaración sobre el nivel de riesgo aceptado ([WFP/EB.1/2016/4-C](#)).

⁶ Política del PMA de lucha contra el fraude y la corrupción ([WFP/EB.A/2010/5-B](#)).

⁷ Política de lucha contra el fraude y la corrupción ([WFP/EB.A/2015/5-E/1](#)).

PMA. Posteriormente, en 2017 se creó en el Departamento de Gestión de Recursos una nueva Dirección de Gestión Global de Riesgos, presidida actualmente por un Jefe de Gestión de Riesgos.

Visión de la gestión global de riesgos en el PMA

1. El cometido del PMA requiere que el personal directivo tome decisiones que tengan debidamente en cuenta los riesgos y que permitan encontrar un equilibrio entre los riesgos y las oportunidades y, en algunos casos, compensar entre sí distintos tipos de riesgos. Asumir y compartir los riesgos en forma transparente y proactiva, teniendo en cuenta el costo de la prevención de riesgos y de las respuestas ofrecidas, constituye el eje central de la labor realizada para asegurar la eficacia de la ayuda. Comprometido con la Agenda 2030, el PMA, a través de su Plan Estratégico⁸, procura ayudar a los gobiernos a erradicar el hambre entre las poblaciones más pobres y con mayor inseguridad alimentaria, y participa en una asociación mundial revitalizada en apoyo del desarrollo sostenible.
2. El objetivo, pues, de la presente política es establecer un enfoque pragmático, sistemático y riguroso para detectar y gestionar los riesgos en todo el PMA que esté claramente vinculado con el logro de sus Objetivos Estratégicos.
3. En concreto, la visión de la gestión global de riesgos en el PMA consiste en:
 - ofrecer un marco sistemático para la gestión de riesgos que permita detectar, analizar y afrontar los riesgos, así como remitirlos a las instancias jerárquicas superiores y asignar las responsabilidades correspondientes;
 - lograr un entendimiento común de los riesgos a los que está expuesto el PMA, dentro de los límites de su nivel de riesgo aceptado, con el fin de poder definir de manera coherente el perfil de riesgos tanto internamente como externamente, para los donantes y las partes interesadas, e
 - instaurar una cultura en la que la gestión de riesgos esté vinculada con la ejecución del Plan Estratégico del PMA y se examine antes de tomar las decisiones de carácter operacional.
4. El marco de la gestión global de riesgos del PMA se basa en el marco para la gestión global de riesgos publicado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO)⁹ en 2017, que integra la relación entre riesgos, estrategias y realizaciones. Las actividades del PMA en la esfera de la gestión global de riesgos se basan en los cinco componentes del COSO:
 - i) **Gobernanza y cultura:** conjuntamente, la gobernanza y la cultura son la base que sustenta todos los componentes de la gestión global de riesgos. Según el documento titulado "Marco de supervisión del PMA"¹⁰, la gobernanza establece las responsabilidades en materia de supervisión y refuerza la obligación de rendir cuentas a nivel de las tres líneas de defensa. La cultura se refleja en la transparencia y la calidad de las decisiones tomadas posteriormente teniendo debidamente en cuenta los riesgos.

⁸ Plan Estratégico del PMA para 2017–2021 ([WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2*](#)) – alineado con la consecución de los objetivos de la Agenda 2030.

⁹ Documento del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) titulado *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance* (www.coso.org). Este comité es patrocinado por cinco importantes asociaciones profesionales de los Estados Unidos de América, 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, el COSO publicó la primera edición del documento titulado "Enterprise Risk Management Integrated Framework". En junio de 2017 se publicó una versión revisada del marco.

¹⁰ Marco de supervisión del PMA ([WFP/EB.A/2018/5-C*](#)).

- ii) **Establecimiento de estrategias y objetivos:** El nivel de riesgo aceptado por el PMA está alineado con la consecución de los objetivos del Plan Estratégico del PMA y de los planes estratégicos para los países¹¹, y contribuye a la consecución de los objetivos en el marco de las operaciones cotidianas y al establecimiento de las prioridades.
- iii) **Realizaciones:** el PMA detecta y evalúa los riesgos que afectan a la capacidad de lograr sus Objetivos Estratégicos y responde a ellos en función de su gravedad y del nivel de riesgo aceptado. La cartera de riesgos a los que está expuesto el Programa —su *perfil de riesgos*— es objeto de una revisión constante.
- iv) **Examen y revisión:** el PMA siempre procura mejorar y fomentar la resiliencia en materia de gestión de riesgos, y su entorno de control debería de evolucionar a medida que trata de armonizar su perfil de riesgos con su nivel de riesgo aceptado.
- v) **Información, comunicación y presentación de informes:** el PMA adapta y elabora continuamente medidas relacionadas con su nivel de riesgo aceptado para mejorar la información sobre los riesgos e impulsar decisiones en las que estos se tengan más en cuenta. Con ello contribuye a integrar en todo el organismo una cultura productiva en materia de gestión de riesgos.

Principales esferas de riesgo para el PMA

5. El PMA ha elaborado un nuevo marco de clasificación de los riesgos para ayudar al personal directivo a todos los niveles y mejorar el análisis de los riesgos. Este marco permite al personal encargado de las oficinas y operaciones detectar los riesgos utilizando un lenguaje común a todo el PMA.
6. Los riesgos se clasifican en cuatro¹² categorías principales: estratégicos, operacionales, fiduciarios y financieros. El riesgo reputacional es un riesgo consecuencial, dado que todos los riesgos que recaen en una de estas categorías pueden perjudicar la reputación del PMA.
7. Dentro de estas cuatro categorías, se han determinado 15 esferas de riesgo que abarcan todo el ámbito de la gestión global de riesgos en el PMA.

¹¹ Política en materia de planes estratégicos para los países ([WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1*](#)).

¹² En la Política de gestión global de riesgos ([WFP/EB.A/2015/5-B](#)) se indican tres categorías de riesgos: contextuales, programáticos e institucionales.

Figura 1: Clasificación de los riesgos en el PMA

1. Estratégicos		2. Operacionales	
1.1	Programas	2.1	Salud, protección y seguridad de los beneficiarios
1.2	Relaciones externas	2.2	Asociados y proveedores
1.3	Contexto	2.3	Activos
1.4	Modelo operativo	2.4	Tecnología de la información y las comunicaciones
		2.5	Proceso operativo
3. Fiduciarios		4. Financieros	
3.1	Salud, protección y seguridad de los empleados	4.1	Volatilidad de los precios
3.2	Incumplimiento de obligaciones	4.2	Activos e inversiones
3.3	Fraude y corrupción		

8. Los **riesgos estratégicos** se refieren a los que repercuten en la capacidad del PMA para lograr las metas, los objetivos y los planes de carácter estratégico. Dentro de la esfera programática, uno de los riesgos es diseñar planes estratégicos para los países (PEP) sin disponer de personal con competencias adecuadas y sin recursos suficientes para lograr resultados óptimos. El establecimiento y mantenimiento de relaciones externas con los gobiernos nacionales, los organismos afines de las Naciones Unidas y otros asociados son elementos fundamentales para conseguir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y cumplir los compromisos relacionados con el objetivo del Hambre Cero. Entre los riesgos inherentes a las relaciones externas figuran también la capacidad de financiación de los donantes y las amenazas que representa para la financiación una interpretación potencialmente errónea de las prioridades o los objetivos del PMA en los medios de comunicación.
9. Habida cuenta de su mandato dual y su alineación estratégica con la Agenda 2030, el PMA ha de atender las necesidades de las personas más vulnerables promoviendo al mismo tiempo la seguridad alimentaria y nutricional a más largo plazo. Debe hacer frente a los riesgos contextuales relacionados con los conflictos, los desastres naturales y las crisis económicas, que requieren un alto grado de adaptabilidad. En el marco de los progresos realizados hacia la consecución de la Agenda 2030 y la reforma de las Naciones Unidas, el Programa debe también examinar y ajustar periódicamente su modelo operativo, ofreciendo soluciones innovadoras que no solo aborden los factores desencadenantes de conflictos y emergencias prolongadas, sino que también promuevan sistemas alimentarios sostenibles en los países de transición o de ingresos medianos.
10. Los **riesgos operacionales** se refieren a la ejecución de las actividades del PMA. Al tratar de atender las necesidades de las poblaciones vulnerables a la inseguridad alimentaria y la malnutrición, el PMA gestiona los riesgos relacionados con la calidad de su asistencia, tales como la protección de las poblaciones civiles afectadas.

11. Dado que el PMA colabora con contrapartes gubernamentales internacionales y locales, asociados no gubernamentales, proveedores comerciales y subcontratistas, se le pueden plantear riesgos relacionados con la disponibilidad y la capacidad de esos asociados, así como riesgos adicionales relacionados con la calidad de su trabajo, problemas de seguridad y el acceso a las zonas afectadas.
12. El PMA procura proteger sus activos contra daños o accidentes deliberados, y vela por que sus sistemas de información sean protegidos contra los efectos de cortes eléctricos, fallas de sistema y ataques cibernéticos, incluidos la pérdida o el uso indebido de datos personales.
13. Los procesos operativos del PMA siguen viéndose afectados por los cambios registrados en su entorno operacional. El Programa gestiona riesgos tales como la interrupción de las cadenas de suministro de alimentos o de efectivo, los retrasos en la ejecución de los programas o la incapacidad para redimensionar las intervenciones en función de las necesidades. También tienen que ser resilientes sus mecanismos de gobernanza y supervisión que repercuten en la toma de decisiones, en particular en los entornos inestables sobre el terreno.
14. Los **riesgos fiduciarios** abarcan el incumplimiento por parte del PMA y sus asociados de las obligaciones en materia de deontología y normas de conducta, la no aplicación de las políticas y las actividades no autorizadas, incluida la violación del nivel de facultades delegadas. Los riesgos relacionados con el fraude y la corrupción pueden ser internos o externos al PMA e incluyen la apropiación indebida de efectivo y otros activos, así como las falsas declaraciones y los informes fraudulentos. También el deber del PMA de proteger a sus empleados comporta un riesgo fiduciario, dado que la salud, protección y seguridad de estos deben gestionarse desde la perspectiva de la salud y el bienestar laborales.
15. Los **riesgos financieros** se relacionan en general con los problemas inherentes a la moneda y el tipo de cambio, la fijación de precios indebidos y el uso ineficiente o indebido de los recursos financieros o de otros activos.

El nivel de riesgo aceptado por el PMA

16. El nivel de riesgo aceptado por el PMA refleja su enfoque global en materia de gestión de riesgos, en el sentido de que establece su compromiso de detectar, medir y gestionar los riesgos que corre mientras trata de asistir a las personas vulnerables a la inseguridad alimentaria y la malnutrición, salvaguardando al mismo tiempo los recursos. El cometido del PMA en la consecución del objetivo del Hambre Cero implica correr riesgos y operar en entornos difíciles, lo que incluye zonas de conflicto. Muchas veces no se trata de saber si intervenir o no, sino cómo intervenir conteniendo o reduciendo al mínimo los riesgos, respetando al mismo tiempo los principios humanitarios¹³. Por eso, el PMA hace mucho hincapié en una cultura consciente de los riesgos, basada en el buen criterio de la dirección para tomar decisiones que potencien el valor de las actividades, consigan los objetivos de la acción humanitaria y del desarrollo, y se ajusten a los valores básicos propios del PMA.
17. El nivel de riesgo aceptado del PMA se expresa en una serie de declaraciones vinculadas a sus esferas de riesgo. En las distintas declaraciones se explica cómo gestionar cada uno de estos riesgos. De este modo el Programa puede compartir los riesgos con los asociados y las partes interesadas y mantener una actitud proactiva en la toma de decisiones a nivel operacional. Aunque el nivel de riesgo aceptado del PMA se determina a nivel institucional, los niveles de aceptación o tolerancia en un determinado contexto se establecen teniendo

¹³ Los principios humanitarios de humanidad, neutralidad, imparcialidad e independencia fueron aprobados oficialmente en la resolución 46/182 de la Asamblea General (en 1991) y la resolución 58/114 (en 2004).

debidamente en cuenta el impacto de cada riesgo y el costo de su gestión. Los riesgos que se consideran fuera del nivel aceptado se remitirán a la siguiente instancia jerárquica superior.

18. Las declaraciones sobre el nivel de riesgo aceptado son principios rectores para el personal directivo:
- le permiten analizar los riesgos, responder a ellos y efectuar su seguimiento;
 - fundamentan sus decisiones cotidianas y la priorización de los recursos;
 - lo ayudan a definir objetivos de desempeño en sus respectivas esferas de responsabilidad, y
 - le permiten llevar a cabo el cometido del PMA dentro de los límites de la gestión de riesgos y respetando los valores básicos del Programa.
19. Declaraciones del PMA sobre el nivel de riesgo aceptado:

Riesgos estratégicos

1.1 Programas El PMA interviene cuando hay un consenso internacional acerca de las necesidades. Se ha comprometido a preparar planes estratégicos para los países basados en datos empíricos, fiable y que tienen en cuenta las cuestiones de género, en asociación con los gobiernos anfitriones, los donantes, la sociedad civil y otras partes interesadas clave. Seguirá creando asociaciones de financiación para que sus recursos se correspondan con las prioridades definidas en materia de ejecución, incluida la modalidad elegida.

El PMA reconoce que, para cumplir su cometido humanitario y de desarrollo, hay que fortalecer las competencias de los empleados que deben poder movilizarse rápidamente. Invierte en la capacitación, la contratación de empleados con las competencias necesarias y los mecanismos de despliegue rápido.

1.2 Relaciones externas El PMA trabaja en estrecha colaboración con muchos asociados estratégicos, tales como gobiernos donantes, otras entidades de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la sociedad civil y del sector privado. Se compromete a intercambiar información y a mantener una comunicación proactiva con todos sus asociados estratégicos.

La atención de los medios de comunicación hacia el PMA y la percepción que el público en general tiene del Programa podrían influir negativamente en la reputación de este. El PMA se compromete a responder de la debida manera a las eventuales falsas denuncias, manteniendo al mismo tiempo la transparencia y fomentando la confianza de todos sus asociados y partes interesadas.

1.3 Contexto El PMA tiene que prestar una asistencia eficaz y basada en el respeto de determinados principios en una variedad de contextos. Invierte en actividades de preparación para la pronta intervención en emergencias basándose en la alerta temprana y los protocolos de intervención. Reconoce la importancia, en ciertas circunstancias, de desplegar personal y asignar activos antes de una potencial emergencia humanitaria.

1.4 Modelo operativo El PMA procura continuamente fomentar una cultura creativa e innovadora que le permita acelerar su contribución al logro de los ODS. Gestiona los riesgos inherentes a la ejecución relacionados con este entorno dinámico invirtiendo más en nuevos enfoques, tecnologías y competencias especializadas, así como en la capacidad de implementación de soluciones que respondan a la magnitud de las necesidades.

Riesgos operacionales

2.1 Salud, protección y El PMA procura activamente proteger a los beneficiarios contra cualquier daño, incluidos la explotación, el abuso y la violencia de género. Trata de desarrollar

seguridad de los beneficiarios	<p>programas y establecer infraestructuras sostenibles. Actúa de inmediato para proteger a los beneficiarios y a las poblaciones afectadas, imponiendo a sí mismo y a los asociados normas estrictas y garantizando la implantación de mecanismos de denuncias y retroinformación seguros y accesibles.</p> <p>El PMA procura responder en el momento oportuno a las necesidades particulares de mujeres, hombres, niñas y niños aplicando normas uniformes de asistencia alimentaria. Gestiona su cadena de suministro y los costos de distribución integrando las normas de calidad e inocuidad de los alimentos.</p>
2.2 Asociados y proveedores	<p>El PMA actúa con la debida diligencia en sus relaciones con todos los asociados y proveedores, y hace un seguimiento constante de su desempeño. Cuando la disponibilidad, la capacidad o la calidad de las prestaciones de los asociados o proveedores son limitadas o insuficientes, el PMA trata de fortalecerlas para que puedan cumplir con sus normas.</p>
2.3 Activos	<p>El PMA mantiene las normas mínimas de protección y seguridad en las operaciones para salvaguardar sus activos fijos y existencias. Evalúa constantemente los riesgos de pérdida de activos y existencias y, según proceda, invierte para incorporar los procesos, los sistemas y las medidas mejoradas de protección y seguridad.</p>
2.4 Tecnología de la información y las comunicaciones	<p>El PMA invierte en la resiliencia de los sistemas y la mejora de sus funcionalidades para realizar operaciones eficaces en función de los costos. Sigue mejorando sus medidas de ciberseguridad para contrarrestar los riesgos de pérdida o uso indebido de los datos o de perturbación de los sistemas. Considera la innovación como una fortaleza, por lo cual procura activamente adoptar nuevas tecnologías, cuyos riesgos conexos aborda estableciendo mecanismos de gobernanza y realizando ensayos y controles de la puesta en marcha de los cambios introducidos.</p>
2.5 Proceso operativo	<p>El PMA invierte en la resiliencia de su cadena de suministro con una definición clara de las responsabilidades correspondientes a todos los elementos del desarrollo crítico del proceso, incluido un sólido seguimiento de la debida diligencia que aplica en sus relaciones con los proveedores y de la garantía de calidad de los productos. La capacidad del PMA para sostener operaciones en gran escala se analiza al cabo de los 90 y 180 días de una emergencia.</p> <p>El PMA promueve una cultura del cambio para potenciar constantemente sus operaciones y establece un orden de prioridad entre sus iniciativas de cambio para dirigir adecuadamente sus recursos y reducir al mínimo las perturbaciones.</p>
2.6 Gobernanza y supervisión	<p>El PMA opera en entornos dinámicos y debe tomar decisiones oportunas, a menudo sobre el terreno. Expertos de las esferas técnicas y funcionales ayudan al personal directivo a tomar decisiones, y la obligación de rendir cuentas se ve reforzada por los procesos internos de gobernanza, entre ellos el seguimiento periódico de los riesgos, la presentación de informes al respecto, la evaluación y, en caso de necesidad, la remisión de los riesgos a instancias jerárquicas superiores.</p>

Riesgos fiduciarios

3.1 Salud, protección y seguridad de los empleados	<p>El PMA evalúa los riesgos para la salud, la protección y la seguridad de los empleados en función del grado de importancia crítica de los programas y de su deber de protección. En el caso de un incidente grave, el PMA adopta medidas acordes con el marco de seguridad de las Naciones Unidas y revisa los procedimientos de conformidad con este.</p>
3.2 Incumplimiento de obligaciones	<p>El PMA está comprometido a actuar conforme al más alto grado de ética profesional y a las más estrictas normas de conducta y procura respetar en</p>

todas sus operaciones los principios humanitarios, además de las normas y los reglamentos aplicables. Para ello cuenta con el compromiso de todos sus empleados, quienes deben rendir cuentas personalmente de sus actos. El PMA se compromete a adoptar medidas firmes en el caso de incumplimiento sustancial de sus normas.

El PMA asume el compromiso de respetar sus obligaciones contractuales con los donantes y otras partes interesadas, y tiene la obligación de verificar constantemente su cumplimiento.

3.3 Fraude y corrupción

Para impedir y detectar posibles casos, y limitar sus eventuales repercusiones, el PMA invierte en la capacidad de lucha contra el fraude y la corrupción de su personal directivo y en la capacitación permanente de sus empleados. Se compromete a investigar las denuncias sustantivas de violaciones de la política de lucha contra el fraude y la corrupción y a adoptar medidas/sanciones disciplinarias cuando las denuncias estén fundamentadas. El PMA adoptará, además, medidas correctivas, entre ellas y sin carácter excluyente, la recuperación de las pérdidas experimentadas.

Riesgos financieros

4.1 Volatilidad de los precios

El PMA limita su exposición a las fluctuaciones de los precios de los productos alimenticios y las fluctuaciones cambiarias gestionando los principales riesgos a nivel central, aplicando procedimientos rigurosos y fijando límites financieros.

4.2 Activos e inversiones

El PMA gestiona sus carteras de inversión por conducto de administradores profesionales que aplican políticas de inversión rigurosas, conforme a los principios de inversión de seguridad, liquidez y reembolso según la naturaleza de los fondos invertidos. Realiza un seguimiento diario de su exposición a los riesgos con arreglo a sus directrices e informa mensualmente al Comité de Inversiones sobre el rendimiento y los riesgos. El PMA se compromete a hacer el seguimiento de la utilización de sus activos principales, financieros y no financieros. En caso de que surja algún problema, colabora proactivamente con las partes interesadas para gestionar los recursos de la forma más eficiente posible.

Funciones y responsabilidades en materia de riesgos en el PMA

20. En el documento de 2018 titulado “Marco de supervisión del PMA” se define su arquitectura en materia de gobernanza y supervisión. Mientras los órganos rectores oficiales responsabilizan al personal directivo superior de la gestión de los riesgos, en la labor diaria la gestión de los riesgos es responsabilidad de todos. El personal directivo y los empleados que no tienen en cuenta los riesgos al planificar, llevar a cabo y perfeccionar sus actividades tropezarán con obstáculos para conseguir sus objetivos. Una gestión eficaz de los riesgos involucra a los empleados a todos los niveles y permite remitir los riesgos a una instancia jerárquica superior para que se tomen las decisiones necesarias.
21. **Las tres líneas de defensa.** El PMA ha adoptado el modelo de las tres líneas de defensa¹⁴, según el cual las funciones y responsabilidades en materia de riesgos se distribuyen por actividad entre quienes adoptan las decisiones a nivel de la primera línea, que son los responsables de la gestión del riesgo en el marco de su trabajo diario, los responsables a nivel de la segunda línea y los jefes de gestión de riesgos en cada esfera funcional, que someten a seguimiento los riesgos y los controles establecidos, fijan las normas y

¹⁴ El Marco de supervisión del PMA sigue el “modelo de las tres líneas de defensa” adoptado por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión en 2014.

¹⁴ Marco de supervisión del PMA ([WFP/EB.A/2018/5-C*](#)).

determinan el nivel de riesgo aceptado, y las partes de la tercera línea, que brindan garantías independientes. Todos los actores de las tres líneas de defensa rinden cuentas al Director Ejecutivo, quien a su vez rinde cuentas a la Junta Ejecutiva¹⁵.

Figura 2: Las tres líneas de defensa



22. **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. 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 principales riesgos con los que se enfrenta el PMA, incluidos los nuevos riesgos y las tendencias observadas. En los documentos de estrategia para los países 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.
23. **Director Ejecutivo.** El Director Ejecutivo es responsable en última instancia de la aplicación institucional de la política de gestión global de riesgos. Para asegurar que el PMA alcance sus Objetivos Estratégicos, es necesario que el Director Ejecutivo patrocine directamente el proceso de gestión de riesgos. El Director Ejecutivo:
- i) promueve el desarrollo de una cultura que propicia una gestión de riesgos eficaz y la innovación, así como una asunción de riesgos prudente dentro de los límites del nivel de riesgo aceptado del PMA;
 - ii) incorpora la gestión de riesgos a los principales programas y funciones y promueve su financiación de manera que esta se integre en el marco de la adopción de decisiones a todos los niveles del Programa;
 - iii) 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 presentación de informes sobre riesgos;
 - iv) es responsable de la toma de decisiones sobre los riesgos y asigna al personal la responsabilidad de rendir cuentas de la gestión de riesgos dentro de su ámbito de responsabilidad y su nivel de facultades y competencia, y

¹⁵ Marco de supervisión del PMA ([WFP/EB.A/2018/5-C*](#)).

- v) posibilita el examen sistemático de la gestión de riesgos para garantizar su eficacia y el respeto del nivel de riesgo aceptado por el PMA.

24. **Directores regionales.** Los directores regionales se encargan de la ejecución de las actividades de gestión de riesgos en cada región y desempeñan las funciones tanto de la primera como de la segunda línea de defensa, como responsables superiores de la toma de decisiones sobre los riesgos para cada región, y como responsables de las actividades de supervisión y apoyo técnico a las oficinas en los países. En concreto, los directores regionales:

- i) son responsables de aplicar eficazmente la política de gestión de riesgos en todas las oficinas y operaciones del PMA en el ámbito de sus regiones y designan a los responsables a nivel regional;
- ii) velan por que las competencias y experiencia de los empleados sean adecuadas para los riesgos que enfrenta el país;
- iii) gestionan de forma proactiva los riesgos y su priorización en caso de insuficiencia de recursos financieros en su región;
- iv) son responsables de la seguridad de los empleados, las operaciones, los locales y los activos del PMA en toda la región;
- v) hacen el seguimiento de los indicadores de alerta temprana y mantienen un nivel adaptado de preparación para la pronta intervención en emergencias;
- vi) determinan criterios de medición del nivel de riesgo aceptado adaptados a sus regiones y hacen el seguimiento de los mismos, en consulta con los jefes de gestión de riesgos de las dependencias técnicas;
- vii) presiden un debate regional periódico sobre los riesgos para examinar la información disponible al respecto, incluidos los indicadores, los criterios de medición del nivel de riesgo aceptado y el seguimiento de las medidas de mitigación adoptadas;
- viii) son responsables de la aplicación efectiva dentro de sus regiones de todas las recomendaciones derivadas de fuentes internas y externas en materia de supervisión y cumplimiento, y
- ix) desempeñan una función de supervisión en toda la región y patrocinan la labor regional de supervisión y apoyo técnico a los países.

25. **Directores en los países.** Los directores en los países desempeñan una función directiva y abogan por que sus oficinas en los países garanticen una ejecución eficaz de las estrategias tanto del PMA como de los propios países y se encarguen de la dotación de recursos de los programas y las actividades del PMA y de su realización. En este sentido, su función consiste primordialmente en tomar decisiones en relación con los riesgos, pero también en asegurar la supervisión de las esferas funcionales dentro de sus países. Los directores en los países:

- i) son responsables de aplicar eficazmente la política de gestión de riesgos para todas las oficinas y operaciones dentro de sus países y designan a los responsables de riesgos a nivel de la oficina en el país;
- ii) desempeñan un liderazgo eficaz en la gestión de riesgos y velan por que se asigne a empleados idóneos la responsabilidad de gestionar los riesgos dentro de sus ámbitos de responsabilidad y nivel de facultades;
- iii) determinan criterios de medición del nivel de riesgo aceptado adaptados a sus países y hacen el seguimiento de los mismos, en consulta con los jefes de gestión de riesgos de las dependencias técnicas;

- iv) presiden un debate regional periódico sobre los riesgos para examinar la información pertinente, incluidos los indicadores y criterios de medición del nivel de riesgo aceptado, hacer el seguimiento de las medidas de mitigación adoptadas, y
- v) dirigen la labor encaminada a garantizar la aplicación efectiva dentro de sus países de todas las recomendaciones derivadas de fuentes internas y externas en materia de supervisión y cumplimiento.

26. **Directores de las esferas funcionales y directores que actúan como jefes de gestión de riesgos.** Los directores de las esferas funcionales, ya sea de la Sede, los despachos regionales o las oficinas en los países, desempeñan una función directiva especializada y actúan como jefes de gestión de riesgos dentro de su esfera de especialización. Participan activamente en la formulación de las estrategias, políticas y planes institucionales del PMA, además de velar por la ejecución eficaz de sus programas y actividades. Pueden tener responsabilidades en materia de toma de decisiones a nivel de la primera línea de defensa, así como responsabilidades de supervisión a nivel de la segunda línea. En concreto, los directores de las dependencias funcionales:

- i) son responsables de ejecutar eficazmente la gestión de riesgos dentro de su función;
- ii) ejercen sus responsabilidades, promueven y ponen en práctica las iniciativas y estrategias institucionales del Programa;
- iii) llevan a cabo las intervenciones de emergencia que se les asignen y que se requieran para satisfacer necesidades alimentarias de emergencia;
- iv) velan por que los empleados estén capacitados para gestionar los riesgos dentro de sus esferas de responsabilidad y de los límites de sus facultades a todos los niveles del Programa;
- v) fijan las normas, brindan orientaciones y determinan el nivel de riesgo aceptado en su esfera de especialización;
- vi) colaboran proactivamente con los responsables de los riesgos a nivel de la primera línea de defensa y los ayudan a definir criterios adecuados para la medición del nivel de riesgo aceptado, y acuerdan los umbrales y los protocolos para la remisión de los riesgos a instancias superiores, y
- vii) son responsables de hacer el seguimiento de los datos globales o específicos en materia de riesgos procedentes de las otras entidades que comunican información al respecto y de actuar en consecuencia, y dirigen la labor encaminada a garantizar que se apliquen eficazmente las recomendaciones derivadas de fuentes tanto interna como externas en materia de supervisión y cumplimiento en sus esferas funcionales.

27. **Jefe de Gestión de Riesgos.** El Jefe de Gestión de Riesgos rinde cuentas al Jefe de Finanzas¹⁶ y gestiona la Dirección de Gestión Global de Riesgos, que se encarga de que el Programa adopte las mejores prácticas de gestión de riesgos y de la mejora constante de su entorno de control interno. El Jefe de Gestión de Riesgos supervisa la aplicación de la gestión global de riesgos a nivel de la segunda línea de defensa y:

- i) define la visión general en materia de gestión global de riesgos y desempeña funciones de dirección y orientación al respecto;

¹⁶ El Jefe de Finanzas es también el Director Ejecutivo Adjunto al cargo del Departamento de Gestión de Recursos.

- ii) representa y comunica las estrategias y políticas del PMA en materia de gestión de riesgos al personal directivo superior, a los miembros de la Junta Ejecutiva y a las otras partes interesadas;
 - iii) recomienda a la Junta Ejecutiva la adopción de las declaraciones sobre el nivel de riesgos aceptado y los protocolos para la presentación de informes sobre los riesgos a los que está expuesto el Programa y el aumento o la reducción del nivel de prioridad de un riesgo;
 - iv) establece los métodos y herramientas para detectar, evaluar y hacer el seguimiento de los riesgos a los que está expuesto el PMA, e informar al respecto;
 - v) patrocina el marco de gestión global de riesgos, incluido el funcionamiento de las tres líneas de defensa y el respeto del nivel de riesgo aceptado y la utilización de las medidas tomadas en esta esfera;
 - vi) supervisa las responsabilidades y la obligación de rendir cuentas en materia de riesgos tanto de quienes toman decisiones a nivel de la primera línea de defensa como de los jefes de gestión de riesgos de la segunda línea para determinadas categorías de riesgos;
 - vii) dirige la labor encaminada a integrar la gestión de riesgos en todo el Programa y desarrolla herramientas y competencias en materia de gestión global de riesgos para ir desarrollando constantemente la gestión de riesgos en consonancia con las mejores prácticas a la vanguardia;
 - viii) coordina a nivel interinstitucional el intercambio de las mejores prácticas en materia de gestión global de riesgos;
 - ix) es el Jefe de Gestión de Riesgos a nivel de la segunda línea de defensa en cuanto a la lucha contra el fraude y la corrupción, la fijación de normas, la capacitación y la adopción de medidas relativas al nivel de riesgo aceptado para el seguimiento de la lucha contra el fraude y la corrupción a nivel institucional, y ayuda a los responsables de las distintas funciones en la Sede y de las operaciones sobre el terreno a definir criterios de medición idóneos, y
 - x) gestiona la conexión con la tercera línea de defensa por lo que se refiere a la implementación a nivel institucional de la gestión de riesgos, y responde a los exámenes sobre la gestión de riesgos llevados a cabo por partes externas como el Auditor Externo, la Dependencia Común de Inspección y los donantes.
28. El Jefe de Gestión de Riesgos desempeña la función de gestión global de riesgos cuyas actividades incluyen, sin limitarse a ello, las siguientes:
- i) responsabilizarse del marco de la gestión global de riesgos y de la aplicación de las medidas relacionadas con el nivel de riesgo aceptado y de los protocolos referentes al aumento o la reducción del nivel de prioridad de los incidentes y de las medidas referentes al nivel de riesgo aceptado;
 - ii) recomendar los límites y los factores que activan la remisión de un riesgo a una instancia decisoria superior para las decisiones a nivel de la primera línea de defensa y los criterios para determinar la colaboración entre los jefes de gestión de riesgos a nivel de la segunda línea y los de la primera línea;
 - iii) determinar los métodos de evaluación, los procesos y mecanismos de control pertinentes y los mecanismos de priorización de los riesgos por nivel de importancia relativa;

- iv) determinar y difundir las políticas institucionales en materia de riesgos y las orientaciones para su aplicación;
 - v) elaborar conjuntos de herramientas, incluidos sistemas y especificaciones, para recabar datos sobre los riesgos y presentar informes acerca de los problemas relacionados y las medidas de mitigación adoptadas;
 - vi) preparar la declaración del Director Ejecutivo sobre el control interno para poner de relieve los asuntos importantes en materia de riesgos y control interno, y
 - vii) preparar informes periódicos del personal directivo superior sobre la supervisión y hacer el seguimiento de las medidas pendientes.
29. El Jefe de Gestión de Riesgos se encarga también en el plano funcional de los asesores en materia de riesgos y cumplimiento en los despachos regionales y las oficinas en los países. Entre los criterios para definir las atribuciones de estos figuran: los contextos con un elevado nivel de riesgo asociado; las operaciones complejas; los lugares en los que se utilizan muchos recursos, los lugares donde hay empleados con problemas relativos a sus capacidades, o los países con altos niveles de corrupción sistémica.
30. Los asesores en materia de riesgos y cumplimiento son empleados de categoría profesional superior quienes, en calidad de actores de la segunda línea de defensa, prestan asesoramiento y orientación a las instancias que toman decisiones sobre los riesgos a nivel de la primera línea, con las que se confrontan, tanto en las funciones centrales como en las operaciones sobre el terreno. Estos asesores que trabajan en los despachos regionales y las operaciones sobre el terreno pueden informar a nivel local a los directores regionales y de las oficinas en los países, pero la orientación y las prioridades de su función deben ser acordadas a nivel central por el Jefe de Gestión de Riesgos. Al integrarse en la labor central de las operaciones, estos empleados prestan apoyo proactivo y en tiempo real a los directores regionales y directores en los países para cumplir sus obligaciones en materia de riesgos y cumplimiento, y permiten asegurar que la gestión de riesgos se lleve a cabo de forma coherente en todas las regiones y, en especial, en los lugares de alto riesgo.

Procesos de gestión de riesgos en el PMA

31. La finalidad de los procesos estructurados de gestión de riesgos es instaurar una disciplina por la cual las consideraciones relacionadas con los riesgos se tengan en cuenta en el marco de las actividades decisorias y de la planificación y la asignación de recursos. La naturaleza de la evaluación de riesgos y la dinámica de las medidas de mitigación diferirán según las esferas prioritarias del Programa. En algunos procesos, como la gestión de los riesgos de seguridad o la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia, la gestión consiste en comprender los riesgos que se corren en esferas concretas de la labor del PMA. Se trata de las principales esferas que plantean riesgos y que requieren una comprensión detallada de los pasos del proceso. También es necesaria una comprensión integral de las relaciones de interdependencia de los procesos para detectar los riesgos de manera exhaustiva a lo largo de la cadena de valor.
32. A nivel de las dependencias, deben tenerse en cuenta todos los riesgos pertinentes. Los procesos de examen de los riesgos se integran en la planificación anual de las realizaciones y deben fundamentarse también en las evaluaciones de los riesgos a nivel de los procesos.
33. La gestión de riesgos a nivel institucional se coordina directamente con los jefes de las distintas esferas funcionales y se centra en el seguimiento y análisis de las evaluaciones de los riesgos efectuadas por las 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 las evaluaciones de los riesgos realizadas a nivel institucional se presentan al Grupo de Gestión de Alto Nivel a través del registro central de riesgos¹⁷. Esto permite dar a conocer a la dirección superior los riesgos principales con que se enfrenta el PMA, asegurar que se rindan cuentas de las respuestas dadas y facilitar la toma de decisiones sobre los riesgos planteados y la aplicación de las medidas de mitigación.



¹⁷ El registro central de riesgos está actualizado, tomando en cuenta los riesgos a nivel mundial y con la contribución de todos los responsables institucionales de la gestión de riesgos y los responsables de las medidas de mitigación. Tres veces al año se presenta al Grupo de Gestión de Alto Nivel un examen de los riesgos institucionales y de los problemas que van planteando.



34. **Detección de los riesgos.** Los riesgos pueden presentarse en cualquier momento y detectarse a partir de las distintas procedencias en el marco de los contextos siguientes: la planificación (a nivel institucional, nacional o programático); la labor de evaluación de los riesgos (exámenes de los riesgos, misiones de supervisión o actividades destinadas a proporcionar garantías); acontecimientos externos (incidentes o riesgos planteados en otros organismos de las Naciones Unidas, ONG asociadas o gobiernos), o incidentes internos y procedimientos de remisión a instancias jerárquicas superiores (infracciones del nivel de riesgo aceptado o acontecimientos imprevistos). Si bien cualquier empleado puede detectar un riesgo, los responsables de las decisiones sobre los riesgos a nivel de la primera línea de defensa, a quienes corresponde la gestión de los riesgos planteados en su esfera, son, por tanto, responsables de detectar todos los posibles riesgos de importancia. En este proceso cuentan con el respaldo de los jefes de gestión de riesgos de la segunda línea de defensa, quienes prestan asesoramiento, dan orientaciones y ejercen control sobre las esferas de riesgos de su especialización. Todos los riesgos pertinentes y potencialmente importantes (es decir, que afectan a la consecución de los Objetivos Estratégicos) deben detectarse apenas se presentan y al menos dos veces al año en el marco del proceso de la planificación de las realizaciones y de la actualización del examen de los riesgos.
- **Planificación de las realizaciones.** La gestión de riesgos forma parte integrante de la gestión de las realizaciones y está vinculada con los objetivos fijados en materia de realizaciones, que se refieren a la detección, medición y priorización de los riesgos y a la determinación de las modalidades de gestión de aquellos riesgos que repercuten en la consecución de los objetivos.
 - **Exámenes de los riesgos.** Los riesgos para cada oficina, región y dirección de la Sede se detectan utilizando la clasificación de los riesgos del PMA, que incluye ejemplos de situaciones hipotéticas que permiten describir cada tipo de riesgo y cómo este podría manifestarse en una determinada esfera. Los jefes de gestión de riesgos pueden aportar contribuciones para cada esfera/categoría de riesgo; los exámenes se someten luego al control y la aprobación de los directores en los países, los directores regionales y los directores de las distintas esferas funcionales y del PMA.
35. **Evaluación de los riesgos:** Los riesgos detectados en los exámenes de riesgos se evalúan para comprender en qué medida pueden afectar realmente a la realización de la estrategia

del PMA y al logro de sus objetivos, y contribuir a elegir la respuesta correspondiente. El nivel de riesgo aceptado sirve de base para evaluar los riesgos y elegir la respuesta. Por ejemplo, un riesgo puede considerarse fuera del nivel aceptado si constituye una amenaza grave para la consecución de los Objetivos Estratégicos del PMA. En la evaluación del riesgo se tiene en cuenta el entorno de control vigente y se determina:

- la **probabilidad** (frecuencia) de que el riesgo se materialice. Al evaluar la probabilidad, se tiene en cuenta la posibilidad de que se produzca en el futuro, que puede basarse en la frecuencia con que se presentó en el pasado y validarse por los datos sobre el entorno de control a partir los indicadores de riesgo, los incidentes observados, los informes de auditoría y de evaluación o los problemas de gestión/supervisión encontrados. Puede ir de “muy poco probable” a “muy probable”.
- El **impacto** (gravedad) del acontecimiento en los objetivos del PMA en el caso de que el riesgo se materialice. La escala utilizada para evaluar el impacto tiene en cuenta, para las cuatro categorías de riesgos, el impacto sobre la base de los factores siguientes: los efectos y la incidencia en los riesgos estratégicos (incluidos los reputacionales); la continuidad y la resiliencia de las operaciones, así como la protección y seguridad, en el caso de los riesgos operacionales; los aspectos jurídicos/reglamentarios y los relacionados con el fraude y la corrupción, en el caso de los riesgos fiduciarios, y la pérdidas/déficits económicos, en el caso de los riesgos financieros.
- La **priorización** de los riesgos, que se basa en la evaluación combinada de la probabilidad y del impacto de los riesgos, determinando si el riesgo evaluado está dentro del nivel de riesgo aceptado.

36. **Mitigación de riesgos.** Los riesgos que están fuera del nivel de riesgo aceptado para un determinado contexto requerirán la adopción de medidas de mitigación específicas, como las que se indican en los exámenes de los riesgos, junto con la designación de los responsables de su aplicación y el seguimiento con arreglo a los plazos convenidos. La responsabilidad de la aplicación de las medidas reside en el director en el país, el director regional o el director de la esfera funcional responsable del examen del riesgo. Para algunos riesgos puede que no haya medidas idóneas, en cuyo caso el director competente debe determinar si el riesgo puede evitarse totalmente o si puede ser aceptado. Para los riesgos que están dentro del nivel de riesgo aceptado, no se requiere la adopción de medidas, pero los directores pueden optar por asumir un nivel de riesgo más elevado, siempre que ello favorezca el logro de los objetivos del PMA. Las respuestas del Programa a los riesgos se resumen a continuación¹⁸:

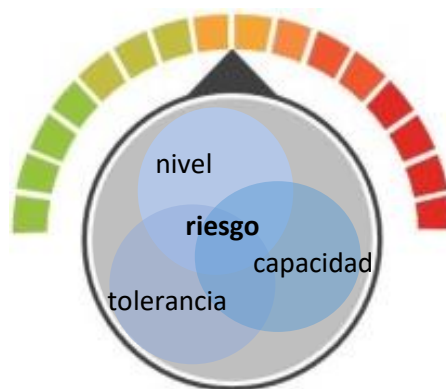
- **Evitar** – Una actividad puede cancelarse si se considera que está fuera del nivel de riesgo aceptado y es demasiado arriesgada. Esta opción indica que la dirección no ha podido determinar una respuesta que permita reducir el riesgo a un nivel de gravedad aceptable.
- **Reducir** – Las medidas de mitigación se adoptan para reducir la probabilidad y/o el impacto potencial del riesgo con el fin de llevarlo a un nivel aceptable. Por lo general, esto comporta el establecimiento de controles y, en el caso de riesgos importantes, pueden también requerir modificaciones orgánicas o de los procesos.
- **Compartir** – Las medidas de mitigación se adoptan para reducir la probabilidad y/o el impacto potencial del riesgo compartiendo los elementos de riesgo. El recurso externo

¹⁸ Anteriormente, el PMA preveía cuatro respuestas a los riesgos: aceptación, control, evitación, transferencia. Para alinear esta política con la versión actualizada del marco para la gestión global de riesgos publicado por el COSO, el Programa adoptó las cinco respuestas señaladas dentro de las directrices.

a un especialista o proveedor de servicios tercero, por ejemplo, puede permitir repartir los riesgos que peligran la ejecución y la aplicación (pero no todos los riesgos reputacionales). De forma análoga, el impacto financiero de algunos riesgos puede mitigarse mediante un seguro.

- **Aceptar** – El riesgo se acepta sin necesidad de tomar medidas de mitigación. Esto ocurre cuando está dentro del nivel aceptado, pero a veces también cuando aun estando fuera del nivel de riesgo aceptado no hay posibilidad de adoptar medidas de mitigación. La aceptación de los riesgos que quedan fuera del nivel de riesgo aceptado requiere la aprobación de un director del nivel jerárquico que corresponda y, para los riesgos importantes, se remite al Grupo de Gestión de Alto Nivel.
- **Asumir** – Si un riesgo está dentro del nivel aceptado, o si existe una trayectoria bien definida para afrontarlo, se puede asumir un nivel de riesgo más elevado con el fin de alcanzar los Objetivos Estratégicos y/o de mejorar las realizaciones. La decisión de un director de aumentar el nivel de riesgo asumido cuando este supera ya el nivel aceptado se remite al Grupo de Gestión de Alto Nivel.

37. **Seguimiento de los riesgos.** Los riesgos están continuamente sometidos a seguimiento en todos los niveles del Programa y tanto la probabilidad de que ocurran como su impacto potencial son validados por diversas fuentes de información (incidentes, parámetros de los indicadores de riesgo vinculados al nivel aceptado, constataciones de auditorías/evaluaciones y problemas de gestión/supervisión). Un examen holístico y un análisis de esta información para determinar las tendencias y las causas profundas permiten definir el *perfil de riesgos* para una esfera funcional, una esfera temática o una operación específica, sobre la base del cual es posible efectuar comparaciones con el nivel de riesgo aceptado para de las distintas categorías de riesgo. Este proceso de seguimiento continuo de los riesgos en todas las oficinas sobre el terreno, los despachos regionales y la Sede facilita la gestión de riesgos y ayuda al personal directivo a tomar decisiones y asignar los recursos de manera más fundamentada. También representa un circuito de retroinformación esencial para reevaluar continuamente los riesgos en un entorno dinámico, y activa la remisión de los riesgos a una instancia jerárquica superior y la adopción de medidas de mitigación en caso de que los riesgos superen el nivel aceptable. Por ejemplo, las oficinas en los países, durante el examen periódico de los riesgos, deben vigilar la aplicación de las medidas de mitigación de los riesgos y los parámetros de cada país o contexto en relación con el nivel de riesgo aceptado. Por lo general, estos exámenes suelen llevarse a cabo en el marco de los procesos de planificación y gestión de las realizaciones.



Remisión de los riesgos a una instancia jerárquica superior y presentación de informes

38. **Remisión de los riesgos a una instancia jerárquica superior.** Los riesgos que se consideran particularmente elevados y quedan muy fuera del nivel aceptado se definen como fuera de la tolerancia al riesgo, y tienen que remitirse a una instancia jerárquica superior. La tolerancia al riesgo puede darse en el contexto de algún incidente en gran escala o bien cuando un indicador de riesgo supera algún umbral o un órgano de supervisión señala un problema de alto riesgo. La instancia oficial de aumentar o reducir el nivel de prioridad de un riesgo es importante pues aporta transparencia a los directivos responsables y define los protocolos de colaboración e interacción entre los actores de la

primera y la segunda línea de defensa. Conjuntamente, ello mejora la calidad de las respuestas a los riesgos y de la toma de decisiones.

39. Los jefes de gestión de riesgos, con el apoyo de la Dirección de Gestión Global de Riesgos, son responsables del seguimiento de las deficiencias que se producen en la gestión de sus esferas de especialización y de agrupar los datos correspondientes. De este modo contribuyen a que el personal directivo superior tome decisiones bien fundamentadas y al análisis de las cuestiones prioritarias en materia de supervisión basadas en un examen de las auditorías internas, los exámenes de integridad preventivos, las investigaciones relacionadas con el fraude y la corrupción, las evaluaciones de políticas y las síntesis de evaluaciones, y los informes de la Auditoría Externa y de la Dependencia Común de Inspección.
40. La remisión de los riesgos a una instancia jerárquica superior también tiene lugar cuando se activa una *intervención de emergencia*. Existen dos órganos institucionales de coordinación para facilitar a nivel interno la coordinación de las operaciones de emergencia del PMA. El equipo de tareas sobre las estrategias y el equipo de tareas sobre las operaciones son órganos internos de coordinación que se reúnen para las emergencias principales (de niveles 3 y 2) para ayudar a adoptar decisiones bien fundamentadas y facilitar una coordinación eficiente y eficaz. Estos dos equipos de tareas abordan las cuestiones operacionales y remiten las cuestiones estratégicas a la dirección superior del PMA. Los riesgos importantes que se plantean en las intervenciones de emergencia se remiten a estos equipos de tareas para tener la seguridad de que se les dé un seguimiento adecuado.
41. **Presentación de informes sobre los riesgos.** Una gestión de riesgos eficaz requiere un proceso continuo de obtención e intercambio de información, desde arriba hacia abajo y viceversa, a través de las tres líneas de defensa del PMA. La información sobre los riesgos es, pues, necesaria a nivel de la Sede y de las distintas esferas funcionales, despachos regionales y oficinas en los países, y debe basarse en las categorías de riesgos y estar respaldada por los datos pertinentes correspondientes al nivel de riesgo aceptado del contexto en cuestión. Los jefes de gestión de riesgos deben contribuir al proceso de presentación de informes en consonancia con las responsabilidades de su función en materia de supervisión.
 - **Grupo de Gestión de Alto Nivel.** El Grupo de Gestión de Alto Nivel, presidido por el Director Ejecutivo, es responsable de garantizar que el PMA gestione eficazmente los riesgos, sobre todo los que afectan al Programa en su conjunto. A nivel institucional, la Dirección de Gestión Global de Riesgos coordina los debates sobre los riesgos con los responsables de las medidas de mitigación a nivel institucional, que el Grupo de Gestión de Alto Nivel examina tres veces al año. El registro central de riesgos y el informe sobre el perfil global de riesgos se difundan internamente en el PMA, después de ser examinados por el Grupo de Gestión de Alto Nivel, y pasan luego al Comité de Auditoría.
 - **El Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva.** Se organizan reuniones informativas periódicas para el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva. La Dirección de Gestión Global de Riesgos coordina los debates relacionados con los riesgos mantenidos con el Comité de Auditoría. Estas comunicaciones e informes de actualización se centran en los riesgos principales que afectan a la consecución del cometido y la estrategia del PMA. También se crean, si es necesario, grupos de trabajo conjuntos de la dirección y de la Junta Ejecutiva para abordar asuntos importantes, como la explotación y el acoso sexuales y el abuso de poder. La Junta Ejecutiva tiene la oportunidad de examinar los riesgos y las medidas de mitigación durante el proceso de aprobación de la documentación relativa a las estrategias para los países, mientras que las reuniones

informativas sobre las operaciones le permiten examinar los riesgos que afectan a las emergencias en gran escala.

- **Las partes interesadas externas.** Al tratar de lograr, en asociación, sus Objetivos Estratégicos en un país determinado, el PMA comparte la información sobre los riesgos con las partes interesadas externas, como los donantes y los asociados cooperantes. A través de directivas protocolares directas¹⁹ se definirá el alcance de la información que deberá comunicarse a los asociados y donantes.

Difusión y examen de la política

42. La Dirección de Gestión Global de Riesgos se compromete a trabajar con el personal directivo de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede para difundir ampliamente la política, haciendo hincapié en especial en las responsabilidades de las primera y segunda líneas de defensa relativas a la gestión de riesgos en todos los niveles del Programa. La Dirección colaborará estrechamente con los jefes de gestión de riesgos en el análisis de los principales criterios de medición de los riesgos, la incorporación de las medidas y especificaciones sobre la presentación de informes, en consonancia con las declaraciones sobre el nivel de riesgo aceptado del PMA, y acordará los criterios para la remisión de los riesgos a una instancia jerárquica superior aplicables a los indicadores del nivel de riesgo aceptado y los incidentes en gran escala.
43. Una capacitación general y especializada en gestión global de riesgos permitirá a los empleados, a todos los niveles, disponer de conocimientos básicos y avanzados sobre sus funciones y responsabilidades en materia de gestión de riesgos y control interno. Los empleados que desempeñan funciones específicas de examen de los riesgos a nivel de las primera y segunda líneas de defensa reciben capacitación en materia de actualización de riesgos, herramientas y técnicas de evaluación, medidas de mitigación y principales criterios de medición de los riesgos para su oficina o función. La educación sobre los riesgos incluye exámenes periódicos de garantía de calidad para lograr un enfoque coherente de la gestión de riesgos en todo el PMA.
44. La dotación de recursos necesaria para hacer hincapié en el fortalecimiento de la gestión global de riesgos en toda el Programa fue dispuesta y aprobada por la Junta Ejecutiva en noviembre de 2017 en el Plan de Gestión para 2018-2020. Dicha dotación se basaba en un programa amplio de gestión global de riesgos en el que se proponían algunas líneas de trabajo prioritarias dirigidas o coordinadas por la Dirección de Gestión Global de Riesgos. Las actividades financiadas tienen por objeto fortalecer la gestión de riesgos y los controles internos en todo el Programa, invirtiendo en la mejora de los marcos de gestión global de riesgos y de supervisión, y en las herramientas necesarias para apoyar la gestión global de riesgos, establecer los controles internos y las capacidades necesarias dentro del PMA en la esfera de la prevención del fraude y la corrupción.
45. El seguimiento de la aplicación de la política de gestión global de riesgos se llevará a cabo teniendo en cuenta los indicadores clave de las realizaciones y será objeto de informes internos periódicos al personal directivo superior y, anualmente, a la Junta Ejecutiva.
46. La presente política de gestión global de riesgos se evaluará según las normas de evaluación de políticas establecidas por la Oficina de Evaluación.

¹⁹ En proceso de elaboración durante la redacción de la presente política.

Definiciones

47. A continuación figuran las definiciones del PMA de los términos principales utilizados en la presente política²⁰:

- **Gestión global de riesgos:** disposiciones comunes adoptadas a nivel institucional para implementar e integrar las actividades de gestión de riesgos. Esto abarca, entre otras cosas, la cultura, las capacidades y prácticas, que deben incorporarse en los procesos de elaboración de estrategias y planificación de las realizaciones de los que depende el Programa para gestionar los riesgos con el fin de crear y preservar el valor.
- **Acontecimiento:** hecho o serie de hechos que tienen un impacto, por lo general negativo, en el Programa y en el logro de sus objetivos.
- **Impacto:** resultado o efecto de la materialización de un riesgo. Puede haber una gama de impactos posibles relacionados con un riesgo; se trata, por lo general, de consecuencias negativas para la estrategia o los objetivos.
- **Control interno:** proceso efectuado por la Junta Ejecutiva, el personal directivo y otros empleados con el fin de brindar garantías razonables con respecto al logro de los objetivos relativos a las operaciones, la presentación de informes y el cumplimiento. El control interno es un componente de la gestión global de riesgos.
- **Oportunidad:** acción o acción potencial que crea o altera los objetivos o enfoques para crear y preservar el valor.
- **Gestión de las realizaciones:** medición de los esfuerzos desplegados para poner en práctica las estrategias y alcanzar o superar los objetivos.
- **Riesgo:** posibilidad de que un acontecimiento que tiene un determinado impacto se produzca y afecte negativamente al logro de los objetivos. Se considera que un riesgo importante puede tener un impacto considerable en la consecución de los objetivos del PMA.
- **Nivel de riesgo aceptado:** tipos y grado de riesgos que, en general, una institución está dispuesta a aceptar para acrecentar su valor.
- **Jefe de Gestión de Riesgos:** actor de la segunda línea de defensa, por lo general un director o un responsable que desempeña una función central, que dispone de conocimientos especializados sobre un riesgo particular y ayuda a los responsables de la toma de decisiones a nivel de la primera línea de defensa comunicándoles las políticas idóneas y el nivel de riesgo aceptado para gestionar un riesgo determinado.
- **Tolerancia al riesgo:** límite del tipo y la magnitud del riesgo que una institución puede aceptar, lo que requiere una respuesta/medida y la remisión del riesgo a una instancia jerárquica superior.
- **Remisión del riesgo a una instancia jerárquica superior:** proceso que responde a la necesidad de informar y brindar transparencia sobre los riesgos importantes a los niveles más apropiados donde pueden tomarse decisiones para dar una respuesta.
- **Capacidad de gestión de riesgos:** nivel máximo de riesgos que una entidad puede absorber para implementar su estrategia y alcanzar sus objetivos. Este concepto debe tenerse en cuenta cuando se analizan los riesgos.

²⁰ El PMA ha adoptado las definiciones publicadas en 2017 en el documento del COSO titulado "Enterprise Risk Management Integrated Framework – Integrating with Strategy and Performance", de septiembre de 2017.

- **Responsable del riesgo:** encargado de tomar decisiones a nivel de la primera línea de defensa que tiene la obligación de rendir cuentas al respecto, y la facultad y responsabilidad de gestionar riesgos en el marco de sus atribuciones en materia de control.
- **Cartera de riesgos:** panorama de los riesgos a través de un conjunto definido de categorías de riesgos y/o dependencias orgánicas de la institución.
- **Perfil de riesgos:** visión sintética de los riesgos asumidos en un nivel dado de la institución, o para un aspecto de sus actividades, que permite a la dirección a examinar los tipos, la gravedad y la interdependencia de los riesgos, y cómo estos pueden afectar a las realizaciones en lo que se refiere a la estrategia y los objetivos.