



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 17-21 de noviembre de 2025

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 8 de octubre de 2025

WFP/EB.2/2025/6-B/2*

Original: inglés

Funciones de supervisión

* Publicado nuevamente por razones técnicas
el 17 de noviembre de 2025

Para decisión

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<https://executiveboard.wfp.org/es>).

Informe resumido de la evaluación de la política de gestión global de riesgos del PMA de 2018

Resumen

En la evaluación de la política de gestión global de riesgos del PMA de 2018 se analizaron la calidad y los resultados de la propia política y los factores que facilitaron u obstaculizaron la consecución de dichos resultados. El objetivo de la evaluación era favorecer la rendición de cuentas y el aprendizaje y fundamentar las decisiones del PMA sobre la dirección que la política debía tomar en el futuro.

En la evaluación se llegó a la conclusión de que la política proporciona una base firme para la gestión de riesgos en el PMA, y supone una clara mejora con respecto a las versiones anteriores. La cultura del riesgo en el PMA se encuentra en una fase más madura, con una mayor integración de las funciones de gestión de riesgos y una atención constante al riesgo por parte del organismo. Estos cambios se aceleraron a raíz de algunos incidentes que tuvieron gran resonancia. Hay pruebas claras de que en el PMA la gestión de riesgos está pasando de ser una cuestión en manos de especialistas a ser un asunto que concierne a todos. Sin embargo, este cambio positivo aún no se refleja plenamente en las funciones y responsabilidades de todos los empleados. Es necesario precisar con mayor claridad los procesos de remisión de los riesgos a instancias jerárquicas superiores y de mitigación. Se siguen observando deficiencias en lo que se refiere a la confianza y los incentivos positivos necesarios para fomentar unas prácticas de gestión de riesgos abiertas y transparentes.

La toma de decisiones basada en los riesgos ha mejorado en todo el PMA, guiándose por la política de gestión de riesgos y otras herramientas conexas. A pesar de ello, hay posibilidades de fortalecer la integración de la gestión de riesgos en la planificación de programas y la toma de decisiones operacionales. Al respecto hay varias esferas, como las operaciones de gran escala y las asociaciones con el sector privado, en las que es evidente que las consideraciones en materia de

En consonancia con la política del PMA en materia de evaluación de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de los hallazgos derivados de la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de Evaluación.

Coordinadoras del documento:

Sra. A.-C. Luzot
Directora de Evaluación

Correo electrónico: anneclaire.luzot@wfp.org

Sra. F. Bonino
Oficial de Evaluación

Correo electrónico: francesca.bonino@wfp.org

riesgos se tienen en cuenta en la toma de decisiones, aunque ello no siempre esté debidamente documentado. Esta integración de carácter relativamente informal obedece a la naturaleza compleja y dinámica de los entornos operacionales del PMA.

El PMA afronta dificultades para garantizar que la idea del riesgo se tenga expresamente en cuenta en la toma de decisiones cuando hay que hallar un equilibrio entre la aplicación de los principios humanitarios y la presión de tener que llevar a cabo las operaciones disponiendo de unos recursos limitados. Así, por ejemplo, se observó que cuando el PMA tenía que combinar la toma de decisiones integral en función de los riesgos con la rapidez de las intervenciones en casos de emergencia, se creaban sinergias y se adoptaban soluciones de compromiso. Además, hay disparidades entre las evaluaciones de riesgo a nivel institucional y las evaluaciones de riesgos realizadas sobre el terreno, cuando los métodos normalizados pueden no captar en su totalidad los matices de las diferentes realidades operacionales. Aunque actualmente el PMA se enfrenta a un nuevo entorno marcado por las restricciones de financiación, hasta 2024 la aplicación de la política global de riesgos contó con recursos financieros estables y una creciente capacidad en materia de recursos humanos, gracias, sobre todo, a la red de oficiales de gestión de riesgos y a la función desempeñada por dichos oficiales y por los agentes de coordinación en la materia.

Para que la gestión de riesgos y las realizaciones operacionales sean eficaces, el PMA debe colaborar con una amplia variedad de asociados. En el conjunto de las asociaciones del PMA, se ven ejemplos de una estrecha colaboración en materia de riesgos (como en el caso de otras entidades de las Naciones Unidas), así como un avance hacia una mayor transparencia y un carácter más sistemático del intercambio de información y el reparto de riesgos con los Gobiernos anfitriones y otros asociados y donantes pertinentes. No obstante, persisten algunos desafíos en cuanto a la falta de coherencia de los enfoques adoptados con respecto al reparto de riesgos en los distintos acuerdos de asociación. El trabajo con los asociados cooperantes, pese a constituir una de las principales estrategias de mitigación de riesgos, suele considerarse un mecanismo implícito de transferencia de riesgos más que una modalidad de distribución de riesgos. Además, trabajar sin tener una comprensión clara del “apetito de riesgo” (esto es, el nivel de riesgo aceptado) de los asociados (en especial, los Gobiernos anfitriones y otros actores pertinentes, incluidos los donantes) y de su tolerancia a los riesgos residuales tras las medidas de mitigación, coloca al PMA en una posición asimétrica que dificulta una toma de decisiones eficaz, sobre todo en situaciones de alto riesgo.

El PMA ha demostrado su firme compromiso con la integración de la gestión global de riesgos en todos los niveles institucionales y ha realizado importantes avances a este respecto. En la evaluación se ponen de relieve las esferas cruciales que precisan una atención constante y se formulan cinco recomendaciones, a saber: revisar, actualizar y consolidar el documento de la política de gestión global de riesgos y las orientaciones conexas, garantizando la coherencia con las restantes políticas y documentos institucionales; tomar medidas para seguir afianzando la cultura de gestión global de riesgos en el PMA; fortalecer las herramientas de la gestión global de riesgos a fin de aumentar su contribución a la toma de decisiones y a las realizaciones, en particular en lo que se refiere a las cuestiones transversales; aumentar la claridad en lo relativo a la dotación de recursos y las capacidades de gestión de riesgos, y fomentar la transparencia y la rendición de cuentas mutua sobre la gestión de riesgos con las partes interesadas externas.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación de la política de gestión global de riesgos del PMA de 2018” (WFP/EB.2/2025/6-B/2) y de la respuesta de la dirección, que figura en el documento WFP/EB.2/2025/6-B/2/Add.1.

* 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

Características de la evaluación

1. La presente evaluación abarca la política de gestión global de riesgos del PMA de 2018¹. En ella se evalúan la calidad de la política, la eficacia de las medidas adoptadas para apoyar su implantación, los resultados obtenidos con su aplicación y los motivos por los que se alcanzaron o no los resultados previstos. El objetivo de la evaluación es respetar la obligación de rendir cuentas a las partes interesadas y extraer enseñanzas que puedan servir para la futura política de gestión de riesgos del PMA y los sistemas correspondientes.
2. La evaluación tiene un alcance mundial y abarca el período transcurrido entre 2018, año en que se aprobó la política, y comienzos de 2025. Se fundamenta en los datos empíricos extraídos de las evaluaciones realizadas desde 2017, en particular el informe de una misión consultiva de 2022 sobre la gestión global de riesgos, encargada por la Oficina de Auditoría Interna del PMA y realizado por Baldwin Global². La evaluación no se centró específicamente en el proyecto global de ofrecimiento de garantías del PMA³, ni en su análisis se pudo incluir el Marco de rendición de cuentas sobre la gestión⁴, aprobado en marzo de 2025, ya que este quedaba fuera del período evaluado.
3. En la evaluación se aplicó un enfoque teórico y se realizaron actividades de recopilación y análisis de datos primarios y secundarios a nivel nacional, regional e institucional (recuadro 1). También se valoró cómo se tenían en cuenta y se trataban en la política los riesgos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la inclusión y la protección de los grupos vulnerables. Todos estos aspectos se recogen en los hallazgos de la evaluación siempre que son pertinentes y se dispone de datos desglosados.

¹ “Política de gestión global de riesgos de 2018” (WFP/EB.2/2018/5-C).

² PMA. 2022. *Advisory Assignment Report on Enterprise Risk Management Review and Assessment (AA-22-01)* (documento interno).

³ El proyecto global de ofrecimiento de garantías no es uno de los temas tratados en la evaluación, pero se menciona en ella porque forma parte del entorno de gestión de riesgos del PMA en sentido amplio y ejemplifica cómo se ha materializado una cultura proactiva en la esfera de la gestión de riesgos, tal como se prevé en la política correspondiente. El proyecto se inició a mediados de 2023 para apoyar la elaboración del marco global de ofrecimiento de garantías, a fin de lograr que los procesos y sistemas del PMA estén mejor orientados y sean más eficaces y capaces de respaldar la ejecución de las medidas y los planes a nivel de las oficinas en los países. Véase: PMA. 2024. Circular OED/2024/004 de la Directora Ejecutiva. [WFP Global Assurance Framework](#).

⁴ PMA. 2025. *Management Accountability Framework: Aligned to the new direction of travel* (documento interno).

Recuadro 1: Recopilación y análisis de los datos de la evaluación

- Elaboración retrospectiva y de carácter participativo de la teoría del cambio en la que se fundamenta la política.
- Estudios en los países —en concreto, misiones sobre el terreno en Ghana, Kenya, Malawi y la República Dominicana, y estudios teóricos mejorados⁵ sobre Armenia, Colombia, el Pakistán, Somalia, la República Centroafricana, Ucrania y Zimbabwe.
- Análisis teóricos de las políticas, datos institucionales y administrativos, auditorías y evaluaciones del PMA.
- Análisis comparativos con respecto a determinados organismos equiparables, en concreto, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
- Entrevistas a informantes clave con empleados del PMA en la Sede, los despachos regionales⁶ y las oficinas en los países, y con Estados Miembros de la Junta Ejecutiva y organismos que pueden utilizarse a título comparativo.
- Análisis de una serie de decisiones y procesos operativos fundamentales del PMA, entre otros, la elaboración de planes estratégicos para los países (PEP), la adopción de decisiones operacionales sobre la ampliación de escala en situaciones de emergencia, el trabajo con los asociados y las consideraciones relativas a los riesgos en esferas transversales, como los principios humanitarios.
- Análisis de datos cuantitativos relativos a los indicadores de los riesgos institucionales.

Contexto

4. El PMA ha de hacer frente a numerosos riesgos en condiciones muy diversas, en muchos casos en entornos operacionales cada vez más complejos y frágiles. El período 2018-2024 se caracterizó por el incremento de las necesidades humanitarias, las oscilaciones en la financiación y el aumento del número de personas que necesitan asistencia⁷ como consecuencia de los conflictos nuevos o prolongados, la crisis climática mundial, las perturbaciones económicas y las secuelas de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19), así como la inflación de los precios de los alimentos y la energía⁸. El rápido aumento del número de operaciones en contextos complejos expone al PMA a riesgos a distintos niveles, incluidos riesgos operacionales y fiduciarios, lo que podría afectar a su capacidad de prestar asistencia a los más necesitados.
5. Concebida inicialmente en el sector privado, la gestión global de riesgos constituye un enfoque sistemático en el que la detección y la evaluación de los riesgos se utilizan para definir y formular medidas de mitigación dirigidas a maximizar el logro de resultados. Los hitos fundamentales en la adopción de marcos y enfoques de gestión global de riesgos por parte del sistema de las Naciones Unidas son la aprobación de la Resolución 61/245⁹ de la Asamblea General de las Naciones Unidas de 2006, con la que la Asamblea trató de mejorar el marco de gobernanza y supervisión de las Naciones Unidas y la gestión de los

⁵ Un “estudio teórico mejorado” es un análisis teórico que se complementa con entrevistas realizadas a distancia con informantes clave.

⁶ Los últimos cambios en la estructura orgánica del PMA —en particular, la denominación de algunos departamentos, direcciones y otras entidades— entraron en vigor en marzo de 2025 (es decir, fuera del período considerado en la evaluación). Por consiguiente, en el presente informe se utiliza la nomenclatura anterior, en concreto, la denominación de “despacho regional” en lugar de “oficina regional”.

⁷ Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA). 2023. *Panorama Global Humanitario 2024. Informe abreviado*.

⁸ PMA. 2024. *Reseña anual 2023; “Informe anual de las realizaciones de 2024”* (WFP/EB.A/2024/4-A/Rev.1).

⁹ Naciones Unidas. 2007. *Resolución aprobada por la Asamblea General el 22 de diciembre de 2006. Examen amplio de la gobernanza y la supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados* (A/RES/61/245).

riesgos que afectan al conjunto del sistema. La Asamblea reconoció que los organismos que trabajaban en contextos humanitarios, de desarrollo y de mantenimiento de la paz afrontaban unos riesgos inherentes elevados y tenían que buscar soluciones de compromiso entre las necesidades de las personas a las que prestaban asistencia y la necesidad de mitigar los posibles daños a su personal, sus recursos y su reputación. Otro hito importante fueron las orientaciones publicadas en 2019 y 2020 por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), que tenían como objetivo fomentar la coherencia entre los distintos enfoques adoptados en materia de gestión global de riesgos en el sistema de las Naciones Unidas.

Objeto de la evaluación

6. La primera política de gestión global de riesgos del PMA fue adoptada en 2005 y actualizada en 2015. Su sucesora, que es el objeto de la presente evaluación, fue la política de gestión global de riesgos de 2018, que se complementó con herramientas, mecanismos y orientaciones. La política complementa a su vez otras herramientas institucionales del PMA, como el Marco de control interno de 2015, el Marco de supervisión de 2018 y la política de lucha contra el fraude y la corrupción, revisada por última vez en 2021.
7. El objetivo de la política de gestión global de riesgos es proporcionar un marco estructurado para la determinación, la evaluación, la gestión y el seguimiento de los riesgos en todos los programas y las operaciones cotidianas del PMA. En la política se prevé que el PMA logre lo siguiente:
 - i) mantener 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 obligaciones de rendición de cuentas correspondientes;
 - ii) lograr un entendimiento común de la exposición al riesgo del PMA, dentro de los límites de su nivel de riesgo aceptado, con el fin de poder definir de manera coherente el perfil de riesgos, ya que ello es pertinente tanto a nivel interno, para su propia fuerza de trabajo, como externo, para los asociados y las partes interesadas, en particular los Gobiernos anfitriones y los donantes, y
 - iii) establecer una cultura en la que la gestión de riesgos esté vinculada con la ejecución del Plan Estratégico del PMA y se tenga en cuenta de forma proactiva en la toma de decisiones operacionales.
8. Las principales características de la política son las siguientes:
 - Establecimiento de cuatro categorías de riesgos¹⁰: estratégicos, operacionales, fiduciarios y financieros, que a su vez se dividen en 15 esferas de riesgo y 41 tipos de riesgos específicos, así como de declaraciones sobre el apetito de riesgo que definen los niveles de riesgo aceptados para cada categoría de riesgo (figura 1)¹¹.
 - Definición de las funciones y las responsabilidades en los procesos de gestión global de riesgos y las herramientas para la gestión de riesgos, y atribución de la responsabilidad de supervisar el diseño y la gestión de los sistemas de gestión global de riesgos en el marco de gobernanza del PMA a la Dirección de Gestión de Riesgos (RMD).

¹⁰ Los riesgos para la reputación se consideran una consecuencia de la materialización de los riesgos en cualquiera de las categorías.

¹¹ El "apetito de riesgo", o nivel de riesgo aceptado, indica los tipos y el grado de riesgo que un organismo está dispuesto a aceptar para lograr sus objetivos. Según se indica en la política de gestión global de riesgos de 2018, "[e]n las distintas declaraciones queda constancia de la voluntad de gestionar activamente 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".

- Establecimiento del ciclo de gestión de riesgos (figura 2): los riesgos se detectan por medio de herramientas como los exámenes de los riesgos, las actividades de planificación, el seguimiento de los incidentes internos y el análisis de los acontecimientos externos; se evalúan y, en caso necesario, se remiten a instancias jerárquicas superiores, en función de su probabilidad y su impacto, utilizando herramientas de establecimiento de prioridades como el mapa de gravedad (*heatmap*) de la evaluación de riesgos; se someten a estrategias de mitigación, en función del nivel de riesgo aceptado, ya sea para evitarlos, reducirlos, compartirlos o aceptarlos, y son objeto de seguimiento, mediante mediciones del rendimiento, auditorías y mecanismos de supervisión.
- Instauración de exámenes y evaluaciones periódicos de los procesos de gestión de riesgos¹² y los mecanismos de presentación de informes, para velar por la adaptación a la evolución de los riesgos.
- Introducción de herramientas y recursos específicos destinados a facilitar la detección, la evaluación, la mitigación y el seguimiento de los riesgos (figura 3).

Figura 1: Marco de clasificación de los riesgos de la política de gestión global de riesgos

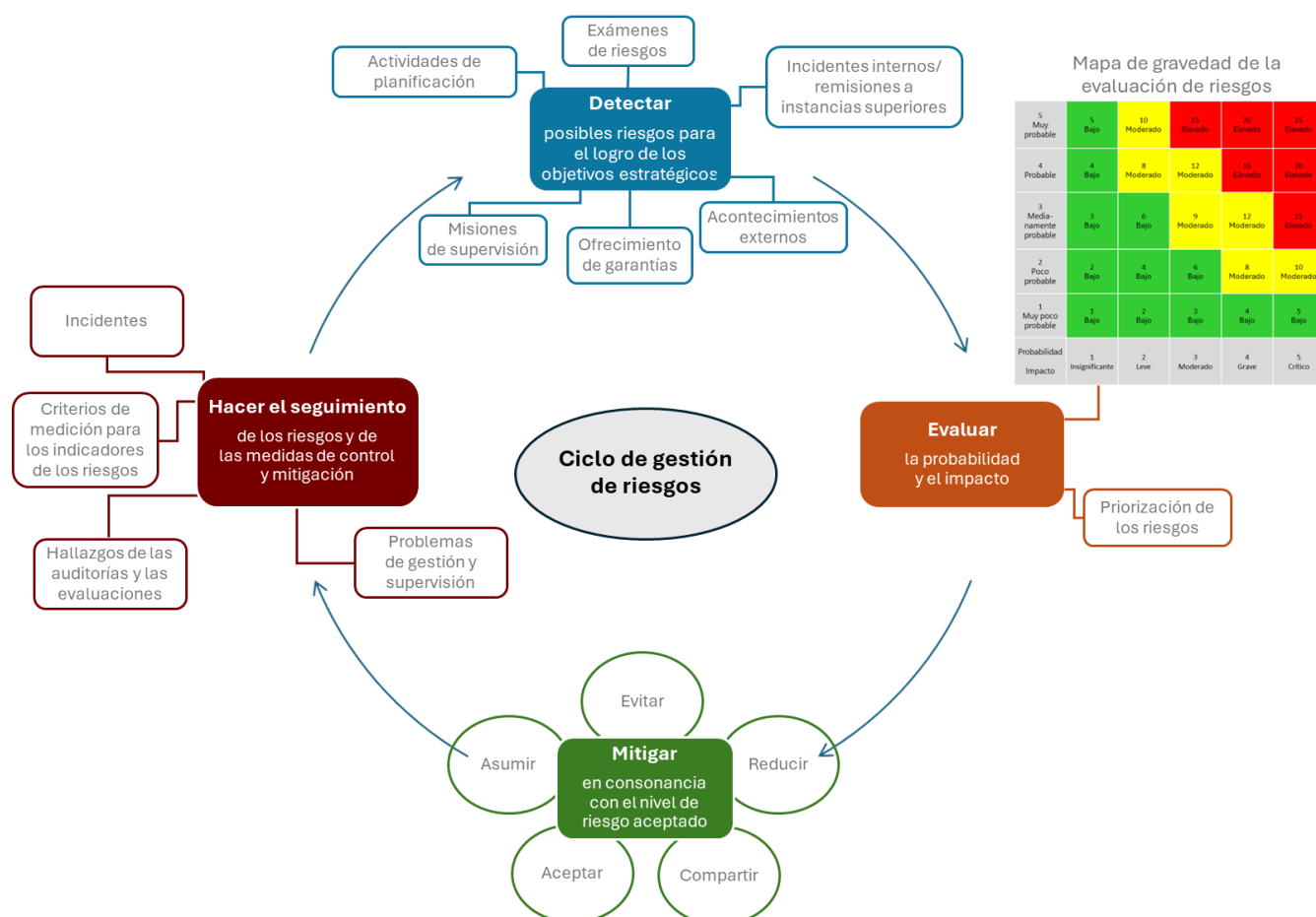
Categoría de los riesgos	Estratégicos	Operacionales	Fiduciarios	Financieros	Reputacionales
Nivel de riesgo aceptado	Disposición a correr riesgos: <i>Programas en entornos difíciles; necesidad de gestionar activamente sus relaciones externas con las partes interesadas externas, en particular, los Gobiernos anfitriones y los donantes</i>	Aversión al riesgo: <i>Mejora continua de los controles internos</i>	Fuerte aversión al riesgo: <i>Reconocimiento de su deber de proteger a los empleados y de sus obligaciones para con las partes interesadas y compromiso de adoptar medidas correctivas en casos relacionados con la conducta interna</i>	Aversión al riesgo: <i>Mitigación de los riesgos relacionados con los costos y la eficiencia</i>	
Descripción del riesgo	Riesgos que repercuten en la capacidad del PMA para lograr las metas, los objetivos y los planes de carácter estratégico	Riesgos que se refieren a la ejecución de las actividades del PMA	Riesgos que 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 la realización de actividades no autorizadas, incluidos los casos de vulneración de la delegación de facultades	Riesgos relacionados 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	<i>Riesgos consecutivos, debido a que los riesgos de cualquiera de las otras categorías pueden dañar la reputación del PMA.</i>

¹² Entre otros, el informe de la misión consultiva de 2022 sobre el examen y la evaluación de la gestión global de riesgos, encargada por la Oficina de Auditoría Interna de la Oficina de la Inspector General del PMA y llevada a cabo por la empresa Baldwin Global.

Categoría de los riesgos	Estratégicos	Operacionales	Fiduciarios	Financieros	Reputacionales
Esferas de riesgos	- Programas - Relaciones externas - Contexto - Modelo operativo	- Salud, protección y seguridad de los beneficiarios - Asociados y proveedores - Activos - Tecnología de la información y las comunicaciones - Procesos operativos - Gobernanza y supervisión	- Salud, protección y seguridad de los empleados - Incumplimiento de las obligaciones - Fraude y corrupción	- Volatilidad de los precios - Activos e inversiones	

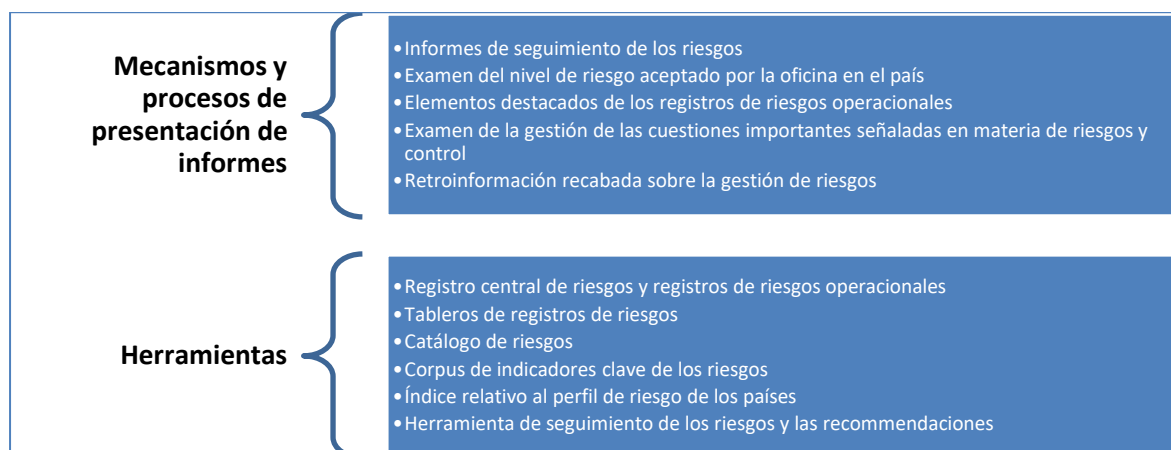
Fuente: Oficina de Evaluación, basado en la política de gestión global de riesgos.

Figura 2: Ciclo de gestión de riesgos y herramientas y procesos asociados, según se definen en la política de gestión global de riesgos



Fuente: Equipo de evaluación, basado en la política de gestión global de riesgos.

Figura 3: Sinopsis de los mecanismos de presentación de informes, procesos y herramientas de gestión de riesgos que figuran en la política de gestión global de riesgos de 2018



Fuente: Oficina de Evaluación, basado en la política de gestión global de riesgos.

9. A fin de reforzar la gobernanza y la rendición de cuentas, la política hace suyo el modelo basado en tres líneas de defensa para la gestión de riesgos propuesto por el Instituto de Auditores Internos y aborda las recomendaciones formuladas en una auditoría interna de 2017 sobre la puesta en marcha del programa de gestión global de riesgos.

Hallazgos y conclusiones de la evaluación

10. En esta sección se presentan las cinco conclusiones principales de la evaluación y los hallazgos que las fundamentan.

Conclusión 1: Calidad de la política, puesta en práctica y apoyo a la aplicación

La política de gestión global de riesgos de 2018 constituye una base sólida para la gestión de riesgos en el PMA, y supone una mejora notable con respecto a las versiones anteriores. Sin embargo, los vínculos entre los procesos y los objetivos de la política no están del todo claros y no están respaldados por una teoría del cambio bien definida. Se observan graves deficiencias en las definiciones del nivel de riesgo aceptado (o “apetito de riesgo”) y la tolerancia al riesgo, así como en los mecanismos de respuesta a riesgos específicos, como la remisión a instancias superiores.

11. *Puntos fuertes del diseño y la puesta en práctica de la política.* La política ha proporcionado al PMA un marco estructurado para la gestión de riesgos y representa un importante avance con respecto a las versiones anteriores. La política se elaboró basándose en datos empíricos, y en ella se integran con claridad las medidas de alta prioridad acordadas en el marco de las auditorías pertinentes¹³, al tiempo que se reflejan las medidas convenidas para mejorar el liderazgo y la gobernanza de la gestión global de riesgos y potenciar la cultura de gestión de riesgos en el PMA. La sensibilización con respecto a la política es mayor entre los especialistas en gestión de riesgos y el personal directivo superior que entre el resto de los empleados, incluidos los jefes de las dependencias funcionales, pese a que su papel en la gestión de riesgos es esencial.
12. La clasificación de los riesgos que figura en la política es por lo general sólida y proporciona un marco estructurado para el análisis de riesgos, salvo algunas excepciones en las que las categorías empleadas (por ejemplo, en lo relativo a la “seguridad”) no se ajustan a la configuración utilizada en la programación cotidiana. En el documento de la política de gestión global de riesgos y en la clasificación de los riesgos se presta poca atención a

¹³ PMA. 2017. *Internal Audit of the Operationalization of WFP's Enterprise Risk Management*.

cuestiones transversales como el género, la discapacidad, la inclusión y la protección, las cuales tampoco están suficientemente recogidas en las evaluaciones de riesgos ni en los informes sobre estos. Esta cuestión ha empezado a abordarse, en mayor o menor medida, en orientaciones recientes formuladas de conformidad con la política de gestión global de riesgos.

13. La política, al aclarar las modalidades de ejecución relativas a la gestión de riesgos en los distintos niveles, va más allá de una mera descripción de las responsabilidades de los empleados que trabajan en este ámbito. Establece una visión clara de por qué y de qué manera el PMA debería asumir la gestión de riesgos mediante el establecimiento de un marco coherente en el que sustentar una cultura que vincule la gestión global de riesgos a los objetivos estratégicos y las realizaciones del Programa.
14. En lo que respecta a la coherencia, la política está en consonancia con los marcos del sistema de las Naciones Unidas¹⁴ y las normas pertinentes del sector¹⁵. Asimismo, es conforme con las políticas clasificadas en el compendio de las políticas del PMA¹⁶ como “factores catalizadores y políticas institucionales”, lo que refleja los esfuerzos por integrar la gestión de riesgos en la arquitectura normativa del PMA. No obstante, en la evaluación se observó que la integración de la gestión global de riesgos en las políticas del PMA relacionadas con las “prioridades transversales” y los “principios” fue más limitada, lo que deja una laguna en cuanto al papel de la gestión de riesgos a la hora de fundamentar las decisiones en materia de acceso, principios humanitarios y la búsqueda de un equilibrio y de soluciones de compromiso en relación con ellos. La política también apoyó el compromiso enunciado en el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 de mejorar la capacidad de gestión efectiva de los riesgos, compromiso que se amplía en el Plan Estratégico del PMA para 2022-2025.
15. *Puntos débiles.* Gracias a la política de gestión global de riesgos, se describieron con mayor detalle las funciones y responsabilidades en la materia, entre otras cosas para responder a medidas convenidas a raíz de auditorías. Sin embargo, se han observado lagunas normativas y falta de claridad —debido, en parte, a la falta de una teoría del cambio que sustente la política¹⁷— en los siguientes ámbitos:
 - la división de las responsabilidades de gestión global de riesgos entre la Sede de Roma, los despachos regionales y las oficinas en los países, y las consecuencias prácticas para el desempeño de las responsabilidades previstas en la política;
 - los protocolos para la remisión de los riesgos a instancias superiores —la política y las orientaciones establecen claramente cuándo debe llevarse a cabo la remisión, pero no especifican cómo formalizar el proceso ni de qué modo se ve afectada la rendición de cuentas, salvo en el caso de las intervenciones de emergencia¹⁸;
 - la función de la gestión global de riesgos en la gestión de incidentes, teniendo en cuenta que la política actual de gestión global de riesgos se centra solo en los riesgos antes de que estos se materialicen, y

¹⁴ Naciones Unidas. 2017. *Informe del Secretario General. Cambiar el paradigma de gestión de las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos* (A/72/492).

¹⁵ En particular, el marco de gestión global de riesgos de 2017 del *Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway*, que consiste en un marco integrado de controles internos.

¹⁶ El compendio organiza las políticas en cuatro categorías: factores determinantes de la inseguridad alimentaria y nutricional; principios y enfoques; efectos estratégicos y prioridades transversales, y factores catalizadores y políticas institucionales. “*Compendio de las políticas relacionadas con el Plan Estratégico*” (WFP/EB.2/2024/4-F).

¹⁷ En el momento de elaborar la política de gestión global de riesgos de 2018, no había ningún requisito formal que exigiera incluir teorías del cambio en las políticas del PMA. Desde entonces, la práctica ha ido evolucionando, y los datos empíricos y las lecciones aprendidas han puesto de manifiesto la necesidad de dichas teorías. Véase: PMA. 2018. *Top 10 Lessons for Policy Quality in WFP* (documento interno) y PMA. 2020. *Synthesis of evidence and lessons from WFP's policy evaluations (2011–2019)*.

¹⁸ PMA. 2018. *Emergency activation protocol for L2 and L3 emergencies* (no disponible en línea). Revisado en 2023.

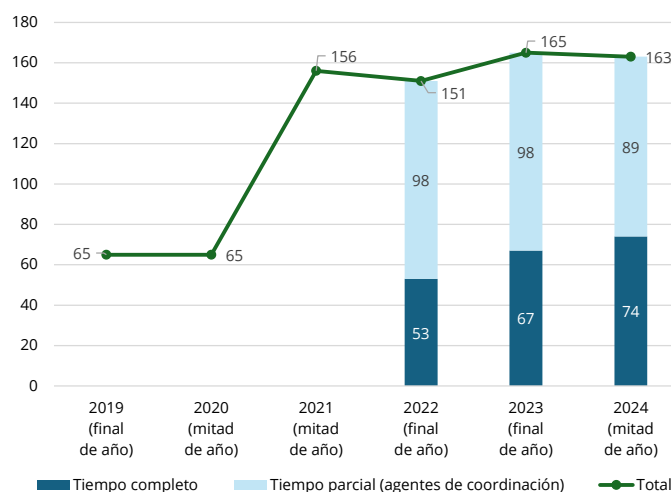
- la aplicación de mecanismos de control en los contextos de alto riesgo, tal como se preveía en el proyecto global de ofrecimiento de garantías y, posteriormente, en el Marco global de ofrecimiento de garantías.
16. *Implantación y aplicación de la política.* Para apoyar la gestión global de riesgos se ha creado una función especializada en la Sede de Roma. En febrero de 2024 se modificó la estructura de rendición de informes sobre la gestión global de riesgos, que, del Jefe de Finanzas, pasó a depender del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones. Durante el período objeto de evaluación, la dotación de recursos humanos para la gestión global de riesgos aumentó considerablemente a nivel regional y de los países. En concreto, entre 2018 y 2024:
- el porcentaje del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) para la RMD con respecto al total del presupuesto AAP de la Sede se mantuvo estable, situándose entre el 1,4 % y el 1,6 %, y
 - la red de gestión de riesgos, formada por oficiales de gestión de riesgos y agentes de coordinación en la materia, se amplió, pasando de 65 agentes de coordinación en 2019 a 163 en 2024, con el fin de apoyar la aplicación de la política y acelerar la adopción de los procesos de gestión global de riesgos y las herramientas conexas (figura 4).
17. En la actualidad, la mayoría de las oficinas en los países que se consideran de riesgo elevado tienen empleados que se ocupan de la gestión de riesgos a tiempo completo; entre 2022 y 2024 se aumentó la capacidad de 12 oficinas en los países de riesgo elevado con 21 oficiales de gestión de riesgos a tiempo completo (cuadro 1).

Cuadro 1: Aumento del número de oficiales de gestión de riesgos a tiempo completo en las operaciones del PMA, 2022-2024

Oficina del PMA en el país	2022	2024	Aumento
Yemen	3	6	3
Somalia	1	4	3
República Democrática del Congo	1	3	2
Camerún	1	3	2
Malí	1	3	2
Haití	0	2	2
Sudán del Sur	2	3	1
El Sudán	1	2	1
República Árabe Siria	2	3	1
Burkina Faso	1	2	1
Líbano	1	2	1
Pakistán	1	2	1
El Níger	1	2	1
Total			21

Nota: El fondo rojo indica las oficinas en los países con operaciones de riesgo elevado en 2024; el fondo amarillo, las oficinas en los países con operaciones de riesgo medio en 2024.

Figura 4: Ampliación de la red de gestión de riesgos del PMA, 2020-2024



Nota: Los datos a partir de 2022 se presentan desglosados entre tiempo parcial y tiempo completo.

Fuente: Informes anuales de la RMD para el período 2019-2020; informes sobre el perfil de riesgo de los países para el período 2022-2024.

18. Durante el período objeto de evaluación, los recursos financieros se mantuvieron relativamente estables, como resultado del continuo apoyo institucional a la gestión global de riesgos. Sin embargo, de cara al futuro, las perspectivas financieras para las actividades de gestión de riesgos son inciertas, debido en parte a que en diciembre de 2024 expiró un fondo fiduciario destinado a este ámbito¹⁹.
19. Por último, el uso de las herramientas de gestión global de riesgos —como los registros de riesgos, un catálogo de riesgos y las declaraciones sobre el apetito de riesgo—, que resulta esencial para la puesta en práctica de la política, se ha visto obstaculizado por el carácter fragmentado de las orientaciones, las insuficiencias en la difusión de la política y la utilización desigual de la capacitación en línea. También los retrasos en la implantación de un sistema específico de tecnología de la información para la gestión global de riesgos —que se están tratando de subsanar actualmente— han limitado la aplicación de la política y creado una carga administrativa adicional.

Conclusión 2: La gestión global de riesgos y la cultura del riesgo en el PMA

Han sido varios los factores que han contribuido a mejorar la cultura del riesgo en el PMA, en particular, una clasificación y una estructuración de los riesgos cada vez más consolidadas, una mayor integración de las funciones de gestión de riesgos y una atención constante por parte del personal directivo superior que ha situado la gestión global de riesgos en un lugar prominente de la agenda de actividades institucional. Hay datos que señalan que en el PMA se está abandonando gradualmente el modelo de una gestión global de riesgos a cargo de especialistas para pasar a convertirse en una cuestión que concierne a todos. No obstante, estos avances aún no se ven reflejados en las funciones y responsabilidades del personal, por ejemplo, en los procesos de gestión del desempeño de los empleados. También sigue habiendo deficiencias en lo relativo a la confianza y los alicientes necesarios para fomentar unas prácticas de gestión de riesgos abiertas y transparentes.

20. *Asignación de prioridad institucional.* La gestión global de riesgos ha cobrado mayor prioridad dentro de la agenda de actividades institucional. Desde 2022, la aceptación por parte del personal directivo superior parece haber aumentado en todos los niveles, debido principalmente a las medidas adoptadas a raíz de algunos incidentes que tuvieron gran resonancia y en el contexto del proceso global de ofrecimiento de garantías.
21. *Responsabilidades en materia de gestión de riesgos.* En todo el organismo, la asunción de responsabilidades en este ámbito ha ido aumentando de forma constante. Pero, aunque la RMD se ha hecho cargo de su implantación y los especialistas en materia de gestión de riesgos sobre el terreno desempeñan sus funciones de conformidad con lo previsto en la política, se requiere un mayor esfuerzo para afianzar una cultura de gestión global de riesgos transparente y participativa que no se limite a los especialistas en la materia.
22. Se han logrado avances importantes en la integración de una cultura de gestión de riesgos en todo el PMA, reforzados gracias al uso de plataformas en las que se debate sobre los riesgos a nivel operacional y de los países, como los comités de gestión de riesgos (por ejemplo, en Kenya); a una intensa colaboración periódica entre especialistas en riesgos y no especialistas, y a la capacidad y los recursos disponibles para la gestión global de riesgos en las oficinas en los países. Los especialistas en riesgos se consideran cada vez más como asesores de confianza, que no se limitan a una función centrada exclusivamente en el cumplimiento y la supervisión de la gestión de riesgos. No obstante, a veces se tiene la idea errónea de que, además de asesorar en la materia, esos especialistas tienen también obligaciones de gestión, aunque no sean parte integrante de los procesos operativos ni

¹⁹ Dicho fondo fue creado por la Oficina de Asistencia Humanitaria de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

intervengan en las decisiones de programación. Esta idea equivocada se da incluso cuando el personal de distintos niveles y funciones del Programa es conocedor de la exposición al riesgo que llevan asociadas las distintas funciones, tareas y actividades de programación y se haya facilitado información clara sobre la necesidad de determinar los riesgos y tomar medidas para gestionarlos de forma cotidiana.

23. La evaluación permitió detectar diversas oportunidades de reforzar la promoción de la gestión global de riesgos e integrarla de un modo más sistemático en las competencias básicas de los empleados y en los objetivos y evaluaciones del desempeño individual. Además, podría prestarse más atención a las cuestiones relacionadas con los incentivos y la notificación insuficiente de los riesgos, teniendo en cuenta que la cultura institucional del PMA —centrada en obtener resultados y aportar soluciones en vez de plantear problemas— puede desincentivar la notificación, la remisión a instancias superiores y, en algunas ocasiones, la mitigación de los riesgos. Los empleados del PMA han de tener confianza en el organismo si tienen que mantener el nivel de autonomía y resiliencia que se espera de ellos, al tiempo que intervienen en una gestión de riesgos abierta y transparente.

Conclusión 3: Obtención de resultados en la aplicación de la política

La toma de decisiones basada en los riesgos ha mejorado en todo el PMA, guiándose por la política de gestión de riesgos y otras herramientas conexas. Sin embargo, hay oportunidades de reforzar el vínculo entre la gestión de riesgos, la planificación de programas y la toma de decisiones operacionales, y de fortalecer la gestión de la remisión de riesgos a instancias superiores.

24. *Eficacia y utilización de los principales procesos de gestión global de riesgos.* La política prevé la aplicación de un marco de gestión de riesgos que apoya la toma de decisiones basada en los riesgos, y que está compuesto por procesos, herramientas y estructuras, entre los cuales se encuentran las cuatro etapas del ciclo de gestión de riesgos (véase el párrafo 8) y el enfoque de tres líneas de defensa para las funciones relacionadas con los riesgos. A finales de 2024, tales aspiraciones se habían cumplido en buena medida, sobre todo gracias a la mejora de la coherencia, la cobertura y la claridad en la determinación, la evaluación y el seguimiento de los riesgos. También se han observado algunas mejoras en la mitigación de los riesgos, aunque persistían algunos desafíos en lo referente a la remisión de los riesgos a instancias superiores.
 - i) Por lo general, la *determinación de los riesgos* en el PMA es exhaustiva, está muy consolidada y se apoya en un uso muy extendido de los registros de riesgos. Las esferas de riesgos detectadas varían en función de las responsabilidades en materia de gestión global de riesgos de la Sede en Roma, los despachos regionales y las oficinas en los países. A pesar de los esfuerzos evidentes por mejorar la determinación de los riesgos y los incidentes, en algunos de los registros de riesgos operacionales nacionales y regionales se observan deficiencias en esferas de riesgo fundamentales que son prioritarias para el PMA, como el fraude y la corrupción. Sin embargo, a nivel de las oficinas en los países, los riesgos que se detectan con mayor frecuencia son los relativos al fraude y la corrupción y a la salud, la seguridad y la protección de los empleados.
 - ii) Aunque la *evaluación de riesgos* está siendo más sistemática y precisa, hay notables discrepancias entre las tendencias de la evaluación de los riesgos en los países y a nivel institucional. Entre las deficiencias observadas figuran la falta de diferenciación entre los riesgos a corto, medio y largo plazo y la omisión del concepto de “velocidad del

riesgo”²⁰. Estos dos problemas pueden reducir la utilidad del registro central de riesgos como herramienta estratégica.

- iii) La *mitigación de riesgos* tiene un carácter más sistemático y está cada vez más integrada en las funciones relacionadas con los programas y los procesos institucionales. Buenos ejemplos de ello son las estrategias de mitigación aplicadas frente a los riesgos relacionados con los déficits de financiación y con la planificación de la fuerza de trabajo y la dotación de personal. No obstante, pocas veces se efectúa una valoración de las medidas de mitigación en términos de costos y en los casos en que estas medidas se aplican, no suelen documentarse. Esto puede dar lugar a una pérdida de oportunidades de intercambio y aprendizaje, sobre todo a nivel regional. El grado de ajuste entre los controles mínimos y las medidas de mitigación es variable, y los controles mínimos no siempre se adaptan de manera eficaz a los distintos entornos.
 - iv) La *remisión de los riesgos a una instancia jerárquica superior* sigue constituyendo un desafío, como se ha destacado en las auditorías internas y externas²¹. A pesar de una mayor utilización de los indicadores clave de riesgos (véase el párrafo 26), persisten deficiencias en cuanto a la oportunidad y la eficacia de los procesos de remisión a instancias superiores, que se ven exacerbadas por la falta de claridad acerca de los motivos y las modalidades de la remisión de riesgos y sobre quién es el responsable y ha de rendir cuentas de esa remisión y de las medidas posteriores. Los factores que activan la remisión no suelen estar bien definidos porque, por lo general, no hay unos niveles de riesgo aceptados específicos para cada país y no se ha establecido una distinción entre el nivel de riesgo aceptado y la tolerancia a los riesgos residuales²². Además, tras la remisión, no siempre se da a los riesgos e incidentes una respuesta útil u oportuna.
25. *Eficacia y utilización de las herramientas de la gestión global de riesgos.* El PMA mantiene registros de riesgos de manera oportuna, si bien el porcentaje de direcciones y dependencias que llevan un registro de los riesgos operacionales en la Sede en Roma es menor que el observado en las oficinas regionales y en los países. Con algunas variaciones, la calidad de los registros de riesgos de las oficinas en los países ha mejorado notablemente en cuanto al grado de detalle y análisis. Por lo general, aquellas oficinas en los países en las que hay una capacidad de gestión de riesgos elevada, estructuras de consulta formalizadas y una gran implicación por parte del personal directivo poseen registros de riesgos de más calidad. A nivel institucional, las actualizaciones del registro central de riesgos han permitido mejorar su utilidad y aplicabilidad.
26. Cada vez es más frecuente la utilización de los *indicadores clave de riesgos* —unas herramientas de gestión de riesgos que establecen los umbrales para la remisión a instancias superiores—. Esto también responde a la necesidad, observada en las auditorías internas, de mejorar la calidad de los procesos de remisión, aunque sigue habiendo importantes variaciones en cuanto a la incorporación y aplicación de estos procesos a nivel regional.
27. *Principales dificultades para la incorporación efectiva de la gestión global de riesgos.* En este contexto, en la evaluación se señaló que las principales dificultades eran las siguientes:

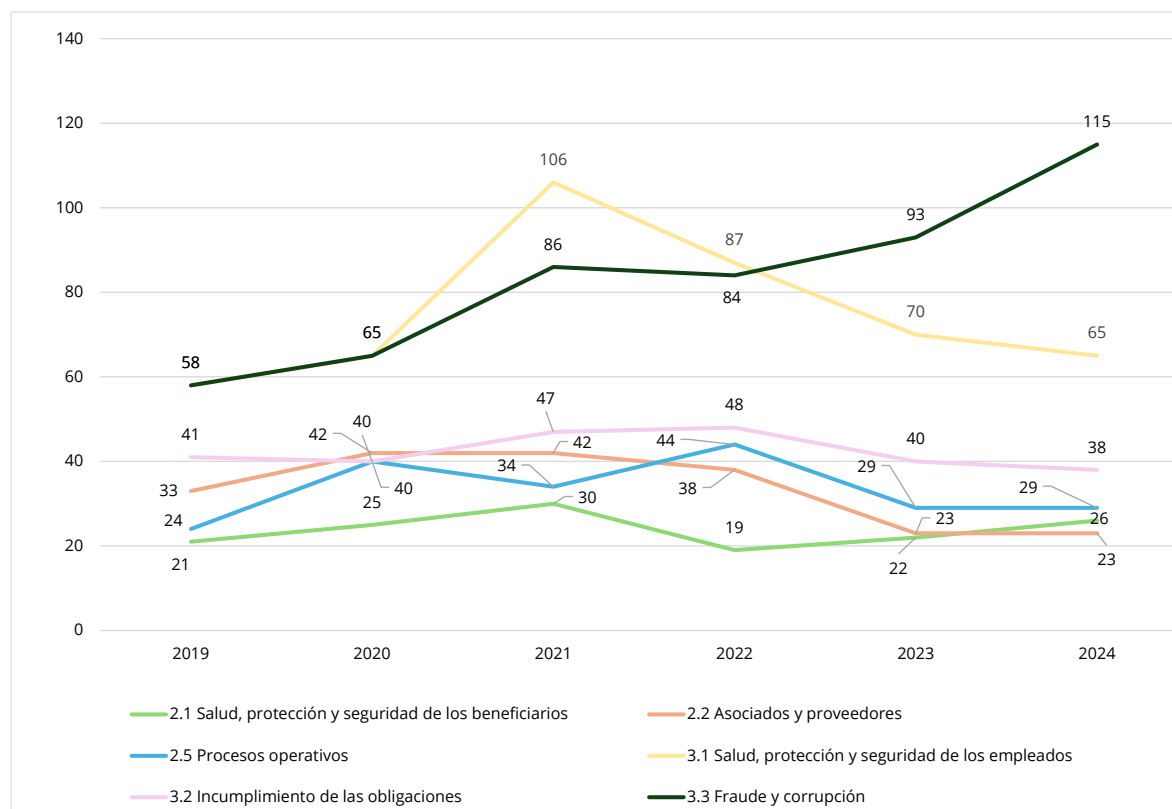
²⁰ La “velocidad del riesgo” se define como el tiempo transcurrido entre el momento en que un evento de riesgo se materializa y el momento en que sus efectos se dejan sentir en el organismo.

²¹ Véase, por ejemplo, el “Informe Anual del Inspector General” de 2023 (WFP/EB.A/2024/6-D/1).

²² El nivel de riesgo aceptado es un concepto que indica los tipos y el grado de riesgo que, en general, una institución está dispuesta a asumir para añadir valor. La tolerancia al riesgo marca el límite del tipo y la magnitud del riesgo residual que una institución puede aceptar, como posibles pérdidas, una vez aplicadas las medidas de mitigación (que pueden consistir en una respuesta o medida y en la remisión del riesgo a una instancia jerárquica superior).

- Escasa colaboración entre las esferas funcionales en materia de gestión global de riesgos, lo que limita la eficacia de la toma de decisiones sobre los riesgos, dificulta el entendimiento común de los riesgos intersectoriales y puede diluir la responsabilidad en cuanto a la rendición de cuentas, entorpeciendo los esfuerzos compartidos de mitigación e intervención.
 - Desaprovechamiento de algunas oportunidades de integrar mejor el análisis de riesgos en la planificación estratégica para los países.
 - Ausencia de un sistema de tecnología de la información centralizado para la gestión global de riesgos, lo que genera nuevas obligaciones administrativas y complica los procedimientos de rendición de informes.
28. En la gestión de los riesgos que quedan fuera del nivel aceptado, en ocasiones sucede que las oficinas en los países carecen de apoyo para llevar a cabo sus medidas de mitigación. En general, se constató que en la mayoría de las categorías, con las medidas de mitigación, los controles y la modificación de las circunstancias se conseguía reducir los riesgos hasta volver a unos niveles aceptables (es decir, dentro de los niveles de riesgo aceptados). Sin embargo, mientras que el número de los riesgos relacionados con la salud y la protección de los empleados que excedían el nivel aceptado se redujo tras la pandemia de COVID-19, en el caso de los riesgos relacionados con el fraude y la corrupción, los riesgos de esas características han aumentado enormemente desde 2019 (figura 5). Si bien esta tendencia podría obedecer a un aumento de las denuncias, también indica que las medidas de mitigación y los controles aún no son suficientes para mantener estos riesgos dentro de los niveles aceptados del PMA. Otras esferas de riesgo en las que el Programa tiene dificultades para mitigar riesgos que existen desde ya hace mucho tiempo son las relativas a los déficits de financiación y a la planificación de la fuerza de trabajo y la dotación de personal (por ejemplo, el déficit de competencias o su inadecuación).

Figura 5: Número de riesgos que quedan fuera del nivel aceptado en las oficinas del PMA en los países



Fuente: Datos de la RMD (extraídos en noviembre de 2025).

Conclusión 4: Contribución de la gestión global de riesgos a la mejora de las realizaciones del PMA

Mientras que los procesos de planificación estratégica e institucional han resultado estar basados en gran medida en los riesgos, es preciso mejorar el vínculo entre la gestión de riesgos y la gestión de las realizaciones.

Los datos empíricos demuestran que hay una serie de esferas de política y programáticas y de procesos operativos, como la ampliación de la escala de las operaciones y las asociaciones con el sector privado, en los que se tiene claramente en cuenta el pensamiento basado en riesgos y en los que la toma de decisiones está guiada por consideraciones relativas a los riesgos, aunque esto no siempre esté documentado. A este respecto, cabe señalar que la naturaleza de la labor del PMA y las circunstancias en las que realiza sus intervenciones requieren la adopción de un enfoque de la gestión de riesgos que se base tanto en procesos de gestión de riesgos formalizados como en unas prácticas de gestión de riesgos de carácter más implícito.

29. *Procesos estratégicos institucionales.* Durante el período objeto de evaluación, se observó que los procesos generales de planificación estratégica e institucional se basaban cada vez más en los riesgos.
 - En los planes de gestión institucionales se incluyen consideraciones relativas a los riesgos en los procesos de asignación de recursos; también la determinación de las prioridades se basa en análisis del registro central de riesgos y se complementa con los datos más relevantes de los registros de riesgos operacionales.
 - El proceso habitual de planificación estratégica de la fuerza de trabajo del PMA, que suele tener una duración de entre tres y cinco años, también se fundamenta en los riesgos, respondiendo en parte a los desajustes en la fuerza de trabajo que han sido catalogados como riesgo en el análisis del registro central²³ y los registros de riesgos operacionales.
30. *Procesos de planificación estratégica por países.* La gestión de riesgos está integrada formalmente en los PEP, aunque se han desaprovechado oportunidades de mejorar la contribución del análisis de los registros de riesgos operacionales a la elaboración de los PEP. Ello obedece a diversos factores, a saber:
 - Las actividades (llevadas a cabo en los PEP) y las categorías de riesgos (que figuran en el registro de riesgos) se formulan partiendo de marcos distintos, lo que dificulta el establecimiento de vínculos claros entre ellas.
 - Actualmente no hay una herramienta estándar de tecnología de la información que permita conectar los riesgos, los efectos de los PEP y la medición de las realizaciones.
 - Desde 2020, la plantilla del registro de riesgos operacionales permite a las oficinas en los países relacionar un riesgo específico con una actividad del PEP, pero esta funcionalidad no se utiliza de forma sistemática.
31. El papel de los oficiales de gestión de riesgos ha resultado de gran importancia a la hora de promover la toma de decisiones en función de los riesgos —por ejemplo, gracias a sus aportaciones a la formulación de los PEP y a su participación en las decisiones sobre la selección de los beneficiarios—. Sin embargo, en algunas situaciones se considera que la consulta entre especialistas en gestión de riesgos y no especialistas es poco eficaz y que hay una compartimentación por cometidos y funciones. Por ejemplo, en algunos casos los debates relacionados con los riesgos se desarrollaban al margen de las decisiones sobre los programas, y los comités de gestión de riesgo (en caso de existir) solo intervenían cuando las decisiones ya habían sido adoptadas.

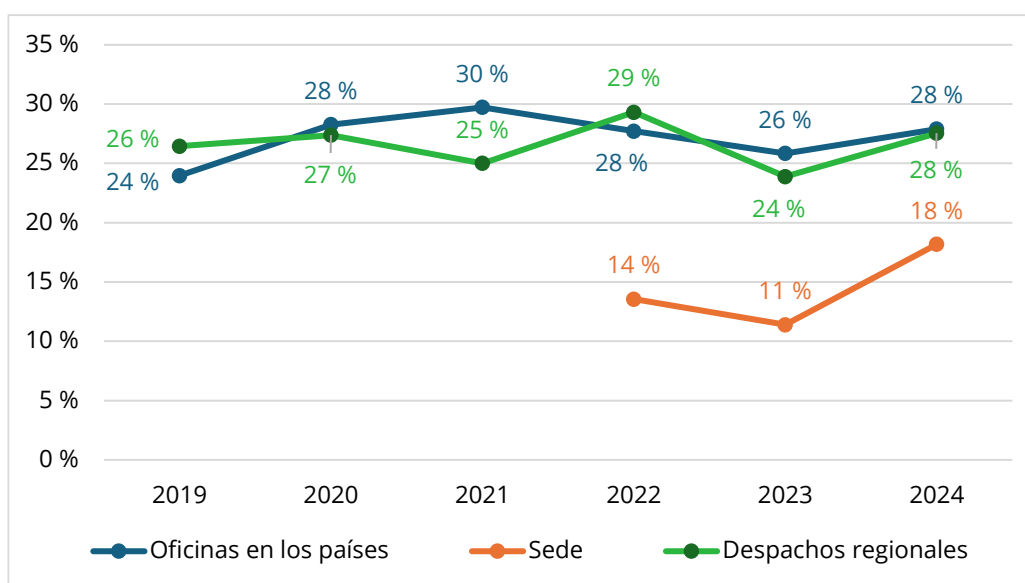
²³ “Examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en 2023 en materia de riesgos y control” (WFP/EB.A/2024/6-E/1) y proceso de ofrecimiento de garantías por parte de la Directora Ejecutiva de ese mismo año.

32. *Procesos de toma de decisiones programáticas y operacionales.* Los datos empíricos derivados de una serie de esferas programáticas y procesos operativos clave señalan que en las decisiones se tienen claramente en cuenta las consideraciones relacionadas con los riesgos. Por ejemplo, con frecuencia en las decisiones y los procesos relativos a la ampliación de la escala de las operaciones, este aspecto se formalizaba mediante la adopción de orientaciones y disposiciones específicas, mientras que, en otras esferas, como la de las asociaciones con el sector privado, las aportaciones en materia de riesgos se realizan de un modo menos formal pero igualmente efectivo.
33. *Consideraciones en función de cada contexto.* En la política de gestión global de riesgos se incluyen declaraciones sobre el apetito de riesgo en cada esfera de riesgo, que se prevé que serán pertinentes en los diversos entornos en los que trabaja el PMA. Ahora bien, el Programa tiene que hallar un equilibrio entre la necesidad de normalización y la necesidad de adaptarse a la situación de cada país. Se han observado variaciones en cuanto a la pertinencia y la interpretación de las categorías de riesgo según los distintos contextos —en especial cuando el PMA se enfrenta a riesgos asociados a la participación de los Gobiernos anfitriones y cuando sus programas se centran fundamentalmente en el fortalecimiento de las capacidades nacionales—. Algunas oficinas en los países han adoptado, por iniciativa propia, una nueva práctica, aún no muy extendida, consistente en formular declaraciones sobre el apetito de riesgo a nivel del país, con objeto de reflejar mejor las circunstancias específicas de las operaciones que llevan a cabo. Sin embargo, debido a las diferencias existentes en el nivel de riesgo aceptado por las partes interesadas externas, en particular los Gobiernos anfitriones y los donantes, y en la tolerancia al riesgo después de aplicar las medidas de mitigación (es decir, los riesgos residuales), que también puede variar con el tiempo, en la evaluación se constataron desafíos persistentes en la forma en que el PMA gestionaba la remisión de los riesgos a instancias superiores y los riesgos que quedaban fuera del nivel aceptado por el Programa²⁴ (véase la conclusión 5).
34. *Exposición al riesgo en relación con el nivel de riesgo aceptado.* Cuando los riesgos no están bien definidos a nivel del país, y en aquellos casos en que los riesgos residuales siguen siendo elevados después de aplicar medidas de mitigación, el PMA suele llevar a cabo actividades que se consideran que están fuera del nivel de riesgo aceptado²⁵ según las declaraciones hechas al respecto. En la evaluación se analizaron casos en los que se continuó con el suministro de asistencia y la ejecución de las actividades a pesar de los elevados riesgos residuales (como sucedió, por ejemplo, en Zimbabwe durante la pandemia de COVID-19 y en Ucrania durante la ampliación de escala de la intervención tras el estallido del conflicto en 2022). Estas medidas se adoptaron con objeto de alcanzar los objetivos del PMA de llegar a los beneficiarios y prestar asistencia con arreglo a unos principios (véanse los párrafos 42-44). Los datos muestran que la magnitud de los riesgos que quedan fuera del nivel aceptado notificados por las oficinas en los países suele estar por encima de los umbrales que se establecen en las declaraciones correspondientes (figura 6).
35. También se ha podido comprobar que ha habido casos en los que las actividades que quedaban fuera del nivel de riesgo aceptado acabaron por ser interrumpidas, canceladas o modificadas de forma sustancial. Así sucedió, por ejemplo, tras las denuncias de que un asociado cooperante llevaba a cabo actividades de propaganda de una campaña política mientras distribuía la asistencia; o cuando el nivel de exposición al riesgo de los beneficiarios de actividades específicas era demasiado elevado, o cuando el riesgo de fraude y corrupción durante la distribución de alimentos también se consideró excesivamente elevado.

²⁴ Riesgos que quedan fuera del nivel aceptado en comparación con la definición que figura en las declaraciones sobre el apetito de riesgo a nivel institucional.

²⁵ Según se define en las declaraciones sobre el apetito de riesgo por el PMA.

Figura 6: Riesgos que quedan fuera del nivel aceptado²⁶ expresados como porcentaje de los riesgos totales notificados, por nivel institucional



Fuente: Datos de la RMD (recopilados en noviembre de 2024).

Conclusión 5: La gestión global de riesgos, los asociados externos del PMA y la consideración de los principios humanitarios

Para lograr una gestión eficaz de los riesgos que dé lugar a una toma de decisiones basada en ellos y una mejora de las realizaciones, el PMA debe colaborar con asociados de diversos tipos. A este efecto, es necesario establecer un equilibrio entre varios elementos, a saber: el compromiso del PMA de cumplir con su mandato con unos recursos limitados; la observancia de los principios humanitarios, y la adopción de medidas para abordar las deficiencias y los desequilibrios en el intercambio de la información sobre los riesgos. Se han desaprovechado varias oportunidades de reforzar la colaboración en materia de gestión de riesgos con diversos asociados, en particular, Gobiernos anfitriones y países donantes asociados. Otros factores fundamentales que influyen en la eficacia de la gestión global de riesgos y, por consiguiente, en la capacidad del PMA de ganarse la confianza de los donantes, son la situación de la financiación externa, la inestabilidad de los entornos operacionales y los diversos niveles de información y distribución de riesgos con los asociados.

36. En un momento en que se registra una brecha sin precedentes entre las necesidades operacionales y la financiación disponible, el PMA se ve obligado a hacer más y hacerlo mejor con menos recursos. Esta situación genera presión a la hora de mantener la confianza de los donantes, los asociados gubernamentales y otras partes interesadas externas al tener que recurrir a unas prácticas de gestión eficaces que a veces resultan costosas a todos los niveles, al tiempo que se busca un equilibrio entre las exigencias de reducir los costos y aumentar la eficiencia.

²⁶ Los riesgos que quedan fuera del nivel de riesgo aceptado se definen como riesgos operacionales y financieros de gravedad "alta" (por encima de 15) y riesgos fiduciarios de gravedad "alta" o "moderada".

37. *Gestión global de riesgos en relación con los asociados externos del PMA.* El PMA interactúa con una gran variedad de partes interesadas —en particular, Gobiernos anfitriones, donantes y asociados cooperantes—. El PMA comparte los riesgos con estos asociados en distintos grados, en ocasiones gestionándolos de manera conjunta y compartiendo las responsabilidades de dicha gestión. Sin embargo, las orientaciones detalladas del PMA sobre el reparto de los riesgos entre los distintos tipos de asociados se utilizan de forma desigual en el organismo.
38. *Gestión de riesgos en relación con los asociados cooperantes.* En los entornos operacionales, una de las principales estrategias de mitigación de riesgos del PMA consiste en trabajar con asociados cooperantes —en especial las organizaciones no gubernamentales (ONG) locales asociadas—, y hay orientaciones específicas que regulan este tipo de colaboración²⁷. La eficacia de las prácticas de gestión de riesgos entre el PMA y los asociados cooperantes viene determinada principalmente por el tipo de asociado implicado, su capacidad²⁸ y la medida en que los intercambios con los asociados cooperantes contribuyen a la detección y evaluación de los riesgos. Aunque las prácticas de gestión de riesgos —sobre todo las referidas al intercambio de información sobre los riesgos— están relativamente bien consolidadas a nivel de los proyectos y programas concretos, no se consulta de manera sistemática a los asociados cooperantes acerca de las cuestiones relativas a la gestión de riesgos a nivel de los países, a pesar del papel fundamental que estos desempeñan en los enfoques y estrategias de mitigación de riesgos del PMA. Esta deficiencia fomenta la impresión de que, como medida de mitigación, el PMA transfiere los riesgos a los asociados cooperantes en vez de compartirlos con ellos y, al mismo tiempo, endurece los controles sobre la labor que desarrollan (por ejemplo, mediante controles aleatorios más frecuentes).
39. *Gestión de riesgos en relación con los Gobiernos anfitriones.* Los Gobiernos anfitriones desempeñan un papel fundamental como asociados estratégicos y, en ocasiones, operacionales del PMA, e incluso a veces como donantes del Programa. Sin embargo, los acuerdos de asociación no contemplan de forma sistemática el reparto formal de riesgos con los Gobiernos anfitriones, lo que plantea dificultades en relación con los siguientes aspectos:
- Intercambio de información relacionada con los riesgos: aunque el PMA ha publicado en la política de gestión global de riesgos las declaraciones sobre el apetito de riesgo por categorías y esferas específicas²⁹, el intercambio de información entre el PMA y los Gobiernos sobre los respectivos niveles de riesgo aceptados es más limitado.
 - Formalización de acuerdos relativos a los riesgos: mientras que los acuerdos sobre los programas que se celebran con los Gobiernos anfitriones se basan en información detallada sobre los riesgos y esta información queda recogida en ellos, los acuerdos de asociación a nivel de los países (celebrados, por ejemplo, por medio de memorandos y cartas de entendimiento que firman los directores en los países con ministros de los Gobiernos) no siempre recogen expresamente el reparto de riesgos o la tolerancia al riesgo.
40. *Gestión de riesgos en relación con otras entidades de las Naciones Unidas.* Aunque en la política de gestión global de riesgos y las orientaciones conexas no se recogen disposiciones específicas sobre la distribución de riesgos entre el PMA y otras entidades de las Naciones

²⁷ Guía del PMA sobre la gestión de las asociaciones del PMA con las ONG (no disponible en línea).

²⁸ Esta cuestión también se abordó en el documento de 2024 *Synthesis of evidence and lessons on WFP's cooperating partners from centralized and decentralized evaluations*.

²⁹ Hay 15 esferas de riesgo que abarcan temas concretos o esferas de intervención específicas, a saber: programas; relaciones externas; contexto; modelo operativo; salud, protección y seguridad de los beneficiarios; asociados y proveedores; activos; tecnología de la información y las comunicaciones; proceso operativo; gobernanza y supervisión; salud, protección y seguridad de los empleados; incumplimiento de las obligaciones; fraude y corrupción; volatilidad de los precios, y activos e inversiones.

Unidas, el PMA suele compartir los riesgos de una manera eficaz con sus asociados de las Naciones Unidas. En el marco de estas asociaciones, como la que se mantiene con el ACNUR, se celebran sistemáticamente consultas mutuas que a menudo adquieren carácter formal y que se caracterizan por la comunicación entre expertos homólogos y el intercambio de información en tiempo real.

41. *Gestión de riesgos junto con los donantes.* El reparto de riesgos con los Estados Miembros en su calidad de donantes es inherente a la labor del PMA. Dado que la base de financiación del PMA es de carácter voluntario y que los donantes —entre los que figuran actores gubernamentales— confían sus recursos financieros al Programa, puede ocurrir que los donantes deban asumir indirectamente algunos de los riesgos financieros y de reputación que corre el PMA. Además, en la evaluación se ha observado que existe el supuesto implícito de que el PMA y su base de donantes comparten un interés común por salvar vidas y evitar pérdidas dentro del respeto de los principios humanitarios, y que tradicionalmente los donantes han aceptado la idea de que el PMA tiene una exposición al riesgo superior a otros organismos debido al componente humanitario de su mandato.
42. En este contexto, se ha constatado una mejora de las interacciones del PMA con los Estados Miembros en materia de gestión global de riesgos, en particular:
 - Las lecciones aprendidas a raíz de casos de desvío de la ayuda ocurridos en el pasado (por ejemplo, en 2023 en Etiopía³⁰) que llevaron al PMA a presentar a las partes interesadas externas, en particular a los donantes, actualizaciones más frecuentes sobre los riesgos y los desafíos operacionales, logrando así una mayor transparencia y fomentando el diálogo sobre la gestión de riesgos.
 - El PMA ha aumentado la frecuencia y la claridad de sus comunicaciones con las partes interesadas externas, donantes incluidos, en las situaciones de emergencia en las que se prevé que la adopción del enfoque de “utilidad en todo caso” facilite una rápida movilización de recursos para abordar las necesidades humanitarias inmediatas a pesar de la incertidumbre, lo que exige establecer un apetito de riesgo más elevado tanto del PMA como de las partes interesadas externas, incluidos los donantes.
 - En las prácticas de gestión de riesgos se presta mayor atención a la rendición de cuentas y la transparencia, según se refleja en los acuerdos de seguimiento por terceras partes (por ejemplo, con respecto a las operaciones en Ucrania).
 - Existen ejemplos (aunque no muy numerosos) de acuerdos oficiales transparentes y detallados en materia de distribución de los riesgos entre el PMA y los donantes (entre otros, los actores gubernamentales), que incluyen información sobre su respectiva tolerancia al riesgo y que han apoyado de forma decisiva el proceso de toma de decisiones operacionales del PMA en situaciones complejas, como las motivadas por la sequía y la inseguridad alimentaria aguda en Somalia en 2023.
43. Los desafíos que aún persisten para la colaboración del PMA con los donantes en materia de gestión global de riesgos se refieren principalmente a lo siguiente:
 - tener que lidiar con las tensiones existentes entre las necesidades operacionales del PMA, la necesidad de asegurarse la confianza de los donantes y obtener financiación de ellos y la aversión inherente a las pérdidas que comparten todas las partes que intervienen en la respuesta operacional, y
 - trabajar en situaciones difíciles y de alto riesgo sin conocer claramente de antemano el nivel de riesgo aceptado por las partes interesadas externas, en particular, los donantes, ni qué riesgos residuales están dispuestos a tolerar una vez mitigados los

³⁰ PMA. 2023. [Widespread food diversion impacts WFP food distributions across Ethiopia](#).

riesgos importantes³¹; se observó que esto colocaba al PMA en una posición asimétrica con respecto a las partes interesadas, lo que a su vez afectaba a la capacidad del Programa de tomar decisiones en función de los riesgos basándose en información más completa.

44. *Relación entre la acción humanitaria basada en principios y la gestión de riesgos.* En la política de gestión global de riesgos se destaca la necesidad de establecer un equilibrio entre la gestión de riesgos y la observancia de los principios humanitarios. En la evaluación se constató que cuando el PMA opera teniendo en cuenta los riesgos puede haber tensiones —sin caer en una contradicción directa— entre el respeto de los principios humanitarios y la presión por reducir el riesgo. Aunque la observancia de los principios humanitarios puede contribuir a reducir los riesgos, el PMA se ve obligado habitualmente a hallar soluciones de compromiso entre una ejecución ágil, la presión por tener que obtener resultados y el cumplimiento de los requisitos en materia de gestión global de riesgos. Este desafío resulta especialmente importante en los contextos de las intervenciones de emergencia, donde los procesos de gestión de riesgos pueden prolongar el tiempo de respuesta del PMA si se imponen más requisitos a los responsables de la toma de decisiones.
45. Asimismo, se han observado discrepancias entre el modo en que los riesgos se materializan en los contextos operacionales y la forma en que se definen y catalogan a nivel institucional. En algunos casos, se considera que el enfoque normalizado que adopta el PMA con respecto a la gestión global de riesgos no es capaz de captar los matices de los riesgos inmediatos que hay que afrontar sobre el terreno, tanto a nivel estratégico como operacional. Esto resulta especialmente problemático en los entornos sensibles desde un punto de vista político donde los enfoques del PMA han de combinarse con otros factores —como los protocolos de emergencia, los marcos relativos a la sensibilidad ante los conflictos y el principio de “no causar daños”— cuando el Programa se enfrenta además a unas circunstancias operacionales complejas y se esfuerza por respetar los principios humanitarios.
46. En la evaluación se constató que la observancia de los principios humanitarios, el enfoque de “utilidad en todo caso” en las operaciones³² y la mitigación de riesgos se refuerzan mutuamente. También se puso de relieve que el citado enfoque —en consonancia con la gestión global de riesgos y el protocolo de activación de las intervenciones de emergencia del PMA de 2024— está fundamentado en los riesgos. Asimismo, la evaluación puso de manifiesto la perspectiva, expresada tanto desde la Sede de Roma como desde los países, de que el principio de humanidad suele ir asociado a una actuación basada en la “utilidad en todo caso”. Sin embargo, persisten las dificultades para hallar un equilibrio entre la gestión de riesgos y la observancia de los principios humanitarios en unos entornos operacionales cada vez más complejos. En concreto, se constató la necesidad de ampliar la orientación con respecto a las tensiones entre la gestión global de riesgos y los principios de neutralidad, imparcialidad e independencia operacional.
47. *Dificultades relativas a la dotación de recursos.* Las restricciones de financiación pueden dificultar la capacidad del PMA de respaldar las prácticas de gestión global de riesgos, dado que las medidas de mitigación pueden resultar costosas. Por ejemplo, las limitaciones en materia de recursos humanos y financieros pueden limitar la capacidad del PMA de evaluar y supervisar sistemáticamente los riesgos basándose en datos pertinentes, suficientes y de alta calidad. Las medidas de mitigación de riesgos impuestas por los donantes (que incluyen, entre otros, a actores gubernamentales) también pueden resultar costosas, a veces de manera desproporcionada. Además, el descenso de los niveles de financiación parece

³¹ Esto también se denomina “riesgo residual” (véase la nota a pie de página 22).

³² El Comité Permanente entre Organismos mantiene un enfoque basado en “la utilidad en todo caso” orientado al futuro con respecto a las medidas de preparación, sobre todo, cuando se han alcanzado los umbrales establecidos por medio del análisis de riesgos. Comité Permanente entre Organismos. 2012. [Humanitarian System-Wide Emergency Activation: definition and procedures](#).

modificar el nivel de riesgo aceptado porque las pérdidas financieras (y los riesgos para la reputación) cobran mayor peso relativo. Asimismo, en la evaluación se señaló que algunos despachos regionales y oficinas en los países se mostraban preocupados por la posibilidad de que las necesidades de recursos humanos para la gestión de riesgos acabasen compitiendo con las necesidades de personal más dedicado a las operaciones, sobre todo en las oficinas en los países de menor tamaño.

48. En un momento en que los recursos financieros son más limitados y teniendo en cuenta, muy en especial, los altos niveles de asignación de fondos con fines específicos, el PMA ha de llegar a un equilibrio entre atender las necesidades operacionales conforme a los principios y cumplir los requisitos en materia de gestión de riesgos, especialmente en entornos de riesgo elevado. A medida que los recursos disminuyen, es de suponer que aumentará la tensión entre, por un lado, mantener los controles y las medidas de mitigación en función del nivel de riesgo aceptado por el Programa y los donantes y su tolerancia al riesgo y, por otro, preservar la capacidad del PMA de prestar asistencia. Por ello, de cara al futuro, será necesario tener en cuenta tanto el equilibrio entre las necesidades en materia de gestión global de riesgos y los recursos disponibles como su sostenibilidad.

Recomendaciones

49. En el cuadro que figura a continuación se presentan las recomendaciones derivadas de la evaluación de la política sobre la gestión global de riesgos del PMA de 2018, junto con las entidades del PMA propuestas para encargarse de su aplicación, el grado de prioridad de cada recomendación y la fecha límite de aplicación de cada una de ellas.

Recomendaciones y subrecomendaciones	Prioridad	Entidad responsable	Entidades de apoyo	Plazo de aplicación
Recomendación 1: Revisar, actualizar y consolidar el documento de la política de gestión global de riesgos y las orientaciones conexas, garantizando una difusión y una comunicación adecuadas.		RMD		
1.1 Revisar la política de gestión global de riesgos, velando por que se aclare y refuerce el enfoque del PMA de la gestión global de riesgos en todos los niveles. Como mínimo, cuando revise la política, el PMA tendría que valorar la posibilidad de elaborar una teoría del cambio³³. La política actualizada también debería incluir los siguientes elementos: • una visión de la gestión global de riesgos; • la misión de la política de gestión global de riesgos; • el mandato de la RMD; • las características generales del sistema de gestión global de riesgos, a saber: • las tres líneas de defensa y las funciones que se han de desempeñar; • las cuatro etapas básicas del ciclo de gestión de riesgos; • los principios y el marco que regulan la remisión de los riesgos a instancias superiores, y • los marcos conceptuales de las etapas de la materialización del riesgo y de la velocidad del riesgo; • los principios rectores de la aplicación de la política, distinguiendo entre los siguientes aspectos: • las declaraciones sobre el apetito de riesgo del PMA para las distintas esferas de riesgo antes del tratamiento de los riesgos³⁴, y • las declaraciones sobre los umbrales institucionales de tolerancia al riesgo para las distintas esferas de riesgo después del tratamiento.	Alta	RMD	Dirección de Políticas y Orientación en materia de Programas (PPG); Dirección de Seguridad (SEC)	Cuarto trimestre de 2027

³³ En el informe de evaluación completo se incluye una teoría del cambio cabal que fue formulada durante el proceso de evaluación, para indicar de forma explícita las vías previstas a lo largo de la cadena de resultados propuesta en la política. Esta teoría del cambio, que se examinó y debatió con el personal de la RMD y con los oficiales y asesores regionales de gestión de riesgos, podría servir de fundamento a la hora de elaborar una teoría del cambio en la que basar la revisión de la política de gestión global de riesgos.

³⁴ El tratamiento del riesgo puede implicar la “aceptación”, la “prevención”, la “mitigación” o la “transferencia” de los riesgos.

Recomendaciones y subrecomendaciones	Prioridad	Entidad responsable	Entidades de apoyo	Plazo de aplicación
1.2 Reforzar los mecanismos y orientaciones, y su difusión, con el fin de promover en todo el PMA la aplicación de la política de gestión global de riesgos revisada. Como mínimo, deberían abordarse las cuestiones siguientes: • la protección contra la explotación y los abusos sexuales, la seguridad, la privacidad y la protección de datos, de conformidad con la política de gestión global de riesgos revisada, y la actualización de las orientaciones conexas; • las cuatro etapas del ciclo de gestión de riesgos y los elementos que las componen, así como los controles en curso, como marco de orientación para los empleados; • las funciones, las responsabilidades y las obligaciones de rendición de cuentas en materia de gestión global de riesgos más allá de la RMD, sobre todo en lo referente a la contribución de la gestión global de riesgos a la mejora de la toma de decisiones y los programas; • orientaciones sobre cómo evaluar la exposición al riesgo, determinar la materialización del riesgo y evaluar la velocidad del riesgo; • los tipos de medidas de mitigación; • una guía detallada sobre el proceso de remisión de los riesgos a instancias jerárquicas superiores, y • orientaciones relativas a los riesgos residuales después del tratamiento.	Alta	RMD	Servicio de Preparación y Respuesta ante Emergencias y Oficina de Coordinación Estratégica y del Subdirector Ejecutivo (POC), SEC, Oficina Global de Privacidad (GPO); Dependencia de Protección contra la Explotación y los Abusos Sexuales (PSEA)	Primer trimestre de 2028
1.3 Garantizar que la política de gestión global de riesgos revisada permita una mayor coherencia de las políticas. Como mínimo, una vez aprobada la política de gestión global de riesgos revisada, debería establecerse un mecanismo para garantizar que todos los proyectos de documento de nuevas políticas o de actualizaciones de políticas del PMA y otros documentos institucionales sean examinados desde el punto de vista de la gestión de riesgos. En este mecanismo se debería contemplar lo siguiente: • proponer posibles fórmulas para que los documentos institucionales hagan referencia explícita a la política de gestión de riesgos en vigor; • proponer una taxonomía y una terminología que respalden la gestión de riesgos en todas las esferas de las políticas y los programas del PMA y en los procesos operativos, y • definir con claridad las responsabilidades y las obligaciones de rendición de cuentas relacionadas con la gestión de riesgos en los procesos de toma de decisiones de las esferas de política y programáticas más críticas, de conformidad también con el Marco de rendición de cuentas sobre la gestión de 2025.	Alta	RMD	Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones	Cuarto trimestre de 2027

Recomendaciones y subrecomendaciones	Prioridad	Entidad responsable	Entidades de apoyo	Plazo de aplicación
Recomendación 2: Tomar medidas para seguir afianzando la cultura de gestión global de riesgos en el PMA		RMD		
2.1 Tomar medidas encaminadas a promover y animar a aplicar la gestión global de riesgos, para así fomentar en todo el PMA un sentido amplio de apropiación y un conocimiento detallado de la importancia estratégica de la gestión de riesgos y de sus repercusiones para los programas. Entre las medidas prácticas que deberían adoptarse figuran las siguientes: • incluir la gestión global de riesgos en programas de desarrollo y aprendizaje dirigidos tanto a los especialistas en riesgos como al resto del personal; • ampliar la cobertura y alentar la utilización de capacitación actualizada en materia de gestión global de riesgos en consonancia con la nueva política y sus orientaciones, y • fijar metas explícitas para aumentar la cobertura de la capacitación en gestión global de riesgos en todo el PMA.	Media	RMD	Dirección de Recursos Humanos (HRM)	Primer trimestre de 2028
Recomendación 3: Fortalecer las herramientas de la gestión global de riesgos a fin de aumentar su contribución a la toma de decisiones y a las realizaciones, en particular en lo que se refiere a las cuestiones transversales.		RMD		
3.1 Crear una plataforma en línea segura para la gestión de riesgos que pueda funcionar de manera integrada con otros sistemas del PMA. Velar por que los datos recabados sobre los riesgos y los informes elaborados sean fácilmente accesibles y estén unificados a todos los niveles, sin dejar de tener en cuenta factores como los requisitos en materia de protección de datos y privacidad.	Media	RMD	Dirección de Tecnología, Dirección de Servicios de Gestión, GPO	Tercer trimestre de 2026
3.2 Actualizar el catálogo de riesgos para que se centre de manera más explícita en la gestión de los riesgos relacionados con la explotación y los abusos sexuales, la protección, las cuestiones de género y la seguridad que correspondan a más de una categoría de riesgo, y dar mayor visibilidad a dicha gestión.	Media	RMD	Servicio de Género, Protección e Inclusión; PSEA; SEC	Cuarto trimestre de 2027

Recomendaciones y subrecomendaciones	Prioridad	Entidad responsable	Entidades de apoyo	Plazo de aplicación
Recomendación 4: Aumentar la claridad en lo relativo a la dotación de recursos y las capacidades de gestión de riesgos.		RMD		
4.1 Fortalecer y armonizar la asignación de recursos humanos y financieros a la gestión de riesgos, teniendo en cuenta el contexto institucional más amplio de las limitaciones de recursos y la reestructuración orgánica. Para lograrlo, deberían considerarse las siguientes medidas: • elaborar criterios que permitan determinar los recursos y la capacidad necesarios para la gestión de riesgos en los distintos niveles del Programa; • asesorar a los directores de modo que los agentes de coordinación de la gestión global de riesgos y los oficiales de gestión de riesgos a tiempo completo de las oficinas en los países dispongan de objetivos y evaluaciones claros del desempeño individual acordes con la política de gestión global de riesgos revisada, y • determinar las circunstancias en que sería sumamente recomendable nombrar a un agente de coordinación en una oficina en el país (cuando no haya oficiales de gestión de riesgos) o en dependencias funcionales de la Sede en Roma.	Alta	RMD	HRM, PPG	Tercer trimestre de 2026
Recomendación 5: Adoptar medidas para fomentar la transparencia mutua sobre la gestión de riesgos con las partes interesadas externas.		Departamento de Asociaciones e Innovación (PI)		
5.1 Facilitar el diálogo con las partes interesadas externas, incluidos los donantes y los principales asociados cooperantes, sobre todo en lo que se refiere al nivel de riesgo aceptado y la tolerancia a los riesgos residuales. Para ello, deberían desarrollarse mecanismos, —acompañados de modelos y orientaciones de apoyo— para las actividades de coordinación y el diálogo de las oficinas en los países con los donantes y los asociados gubernamentales sobre el apetito de riesgo y la tolerancia a los riesgos residuales en cada contexto. El objetivo es fundamentar y apoyar el entendimiento mutuo en lo relacionado con el nivel de riesgo aceptado en distintos contextos y la tolerancia al riesgo una vez aplicadas las medidas de mitigación, sin dejar de reconocer que en los entornos operacionales del PMA los riesgos pueden mitigarse, pero no eliminarse por completo.	Alta	PI	RMD, POC	Cuarto trimestre de 2026

Recomendaciones y subrecomendaciones	Prioridad	Entidad responsable	Entidades de apoyo	Plazo de aplicación
Estos mecanismos deberían ayudar a orientar y centrar la cooperación del PMA con los asociados, y abarcar los siguientes aspectos: • determinación y evaluación de los riesgos; • declaraciones claras y bien diferenciadas sobre el apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo tras la aplicación de las medidas de mitigación; • medidas de mitigación propuestas, sus costos y otras consecuencias, y una evaluación de la relación costos-beneficios, y • acuerdos expresos sobre las medidas de mitigación que dan lugar al reparto de riesgos con los asociados cooperantes.				
5.2 Establecer vías que garanticen un diálogo regular con los Gobiernos anfitriones sobre el apetito de riesgo y la tolerancia a los riesgos residuales, como un elemento más de la rendición de cuentas mutua. Se deberían incluir los siguientes elementos: • la consulta con los asociados gubernamentales sobre los riesgos de importancia estratégica, y • la adopción de disposiciones que garanticen que se mantienen conversaciones periódicas y se lleva un registro de las cuestiones relacionadas con los riesgos (en especial, en lo que concierne a su mitigación), dada la posible interdependencia entre el PMA y los asociados gubernamentales en este ámbito.	Media	RMD	POC	Cuarto de trimestre de 2026

Lista de siglas

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
GPO	Oficina Global de Privacidad
HRM	Dirección de Recursos Humanos
ONG	organización no gubernamental
PEP	plan estratégico para el país
PI	Departamento de Asociaciones e Innovación
POC	Oficina de Coordinación Estratégica y del Subdirector Ejecutivo
PPG	Dirección de Políticas y Orientación en materia de Programas
PSEA	Protección contra la Explotación y los Abusos Sexuales
RMD	Dirección de Gestión de Riesgos
SEC	Dirección de Seguridad