****

**Gestión de los riesgos institucionales (ERM) del PNUD**

**Política**

**Responsable de la política: BMS/DPAP**

Índice

[1. Alcance y objetivos de la política 1](#_Toc158921034)

[2. Metodología de ERM 3](#_Toc158921035)

[2.1 Comunicación y consulta sobre riesgos 3](#_Toc158921036)

[2.2 Establecimiento del alcance, el contexto y los criterios 4](#_Toc158921037)

[2.3 Evaluación de riesgos 4](#_Toc158921038)

[Identificación del riesgo 4](#_Toc158921039)

[Análisis del riesgo 5](#_Toc158921040)

[Evaluación de los riesgos 6](#_Toc158921041)

[2.4 Tratamiento del riesgo 6](#_Toc158921042)

[Opciones de tratamiento del riesgo 6](#_Toc158921043)

[Apropiación del riesgo y elevación a un nivel superior 6](#_Toc158921044)

[2.5 Supervisión y revisión de los riesgos 7](#_Toc158921045)

[2.6 Registro y presentación de informes 8](#_Toc158921046)

[3. Sistema de ERM 9](#_Toc158921047)

[4. Gobernabilidad 9](#_Toc158921048)

[4.1 Tres líneas de defensa 9](#_Toc158921049)

[Primera línea de defensa 10](#_Toc158921050)

[Segunda línea de defensa 11](#_Toc158921051)

[Tercera línea de defensa 12](#_Toc158921052)

[5. Cultura de gestión de los riesgos 12](#_Toc158921053)

[Apéndice 1. Términos y definiciones 13](#_Toc158921054)

[Apéndice 2: Categorías y subcategorías de riesgo de la ERM 15](#_Toc158921055)

[Apéndice 3: Modelo de criterios de ERM: Determinación de la probabilidad y el impacto 16](#_Toc158921056)

[Apéndice 4 Cuadro sinóptico de las funciones y responsabilidades del PNUD en materia de gestión de riesgos 18](#_Toc158921057)

[Apéndice 5. Términos de Referencia de Comité de Riesgos 27](#_Toc158921058)

[Antecedentes 27](#_Toc158921059)

[Deberes y Responsibilidades 27](#_Toc158921060)

[Disposiciones de gestión 28](#_Toc158921061)

[Apéndice 6. Procediminetos 31](#_Toc158921062)

# Alcance y objetivos de la política

La exploración de la complejidad de múltiples incertidumbres constituye el centro de la búsqueda del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) de soluciones innovadoras para los desafíos organizacionales y de desarrollo. El sistema de gestión de los riesgos institucionales (ERM) del PNUD está diseñado para permitir a la organización tener una visión de futuro y gestionar el efecto de las incertidumbres en los objetivos. El propósito final de la ERM es **asegurar la previsión y las decisiones informadas sobre los riesgos** en todos los niveles de la organización, al maximizar de este modo los beneficios y evitar las pérdidas innecesarias.

El alcance de la política de ERM abarca los riesgos en todos los niveles de la organización, al considerar el contexto interno y externo. El **riesgo** se define como los efectos de la incertidumbre en los objetivos organizacionales, que podrían ser positivos y/o negativos (ISO 31000:2018; véase el Apéndice 1 para conocer todos los términos y las definiciones). Esto incluye los efectos de las actividades del PNUD en los factores externos, como el daño a las personas y el medio ambiente. La ERM del PNUD prioriza la prevención y la gestión de los posibles efectos negativos, pero busca maximizar los efectos positivos siempre que sea posible. La ERM del PNUD está relacionada con lo siguiente:

* ***Riesgo institucional*.** Las incertidumbres existentes y emergentes que podrían facilitar u obstaculizar la eficiencia y la efectividad de las operaciones básicas dentro de la organización.
* ***Riesgo programático*.** Las incertidumbres existentes y emergentes que podrían facilitar u obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de un programa o proyecto.
* ***Riesgo contextual*.** Las incertidumbres existentes y emergentes que podrían facilitar u obstaculizar el progreso hacia las prioridades de desarrollo de una sociedad determinada. La ERM considera el riesgo contextual cuando estas incertidumbres externas también presentan riesgos institucionales o programáticos.

La ERM aplica un enfoque integrado para la gestión de los riesgos, con integración horizontal entre todos los tipos de riesgos, e integración vertical desde los proyectos hasta el nivel institucional. Al introducir un enfoque integrado y sistemático para la gestión de los riesgos, la política de ERM del PNUD tiene como objetivo lo siguiente:

* Aumentar la **efectividad y la relevancia del programa** mediante la toma de decisiones adaptable e informada
* Brindar una mayor **garantía** en relación con la gestión de riesgos significativos
* Permitir la exploración de **soluciones innovadoras** para los desafíos organizacionales y de desarrollo
* Orientar la asignación eficaz y específica de **recursos** a las áreas donde más se necesitan
* Mejorar la **reputación** del PNUD como organización impulsada por los valores e informada sobre los riesgos
* Aumentar la **eficiencia** al garantizar el uso responsable de los recursos
* Proteger a las **personas y el medio ambiente**
* Gestionar y reducir a un nivel aceptable los riesgos de **protección y seguridad** para el personal, lasinstalaciones y los recursos del PNUD.

Si bien la política de ERM del PNUD requiere un enfoque integrado hacia la gestión de los riesgos en la organización, la gestión de los riesgos es un proceso compartido con los socios. En particular, el riesgo debe considerarse desde una perspectiva común a nivel del sistema de las Naciones Unidas y debe tenerse en cuenta en cada paso del proceso del El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y a través de la programación conjunta (consulte la [Orientaciones relativas al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible](https://unsdg.un.org/es/resources/orientaciones-relativas-al-marco-de-cooperacion-de-las-naciones-unidas-para-el-desarrollo)). Los riesgos de seguridad se gestionan a través del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas.

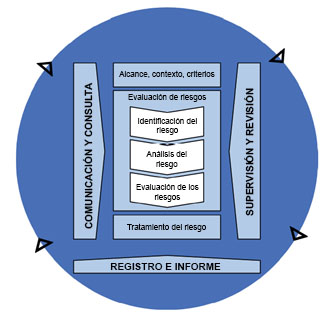
La política de ERM es el marco general para la gestión de los riesgos en la organización. Reúne varias políticas y procedimientos prescriptivos de las Naciones Unidas y el PNUD que se aplican para la gestión de categorías específicas de riesgo cuando es relevante, que incluyen lo siguiente:

* [Método Armonizado para las Transferencias en Efectivo](https://popp.undp.org/node/10891)
* [Evaluaciones de la capacidad (de los socios y del PNUD)](https://popp.undp.org/es/node/11531)
* [Política Antifraude del PNUD](https://popp.undp.org/es/node/10426)
* Marco de Exigencia del Programas de las Naciones Unidas
* [Política de gestión de los riesgos para la seguridad (SRM) de las Naciones Unidas (en inglés)](https://policy.un.org/policy-doc/30312)
* [Gestión de la continuidad de las operaciones](https://popp.undp.org/es/node/10461)
* [Política del PNUD sobre la diligencia debida y las asociaciones con el sector privado](https://popp.undp.org/es/node/11301)
* [Garantía de calidad del programa/proyecto](https://popp.undp.org/es/node/11386)
* [Normas sociales y ambientales y procedimiento de diagnóstico](https://popp.undp.org/es/node/11571)
* [Teoría del cambio](https://unsdg.un.org/es/resources/teoria-del-cambio-nota-de-orientacion-complementaria-sobre-el-manud)
* [Auditorías y evaluaciones](https://emea01.safelinks.protection.outlook.com/?url=http%3A%2F%2Fwww.undp.org%2Fcontent%2Fundp%2Fen%2Fhome%2Faccountability%2Faudit%2Faudit.html&data=02%7C01%7Cjane.gagne%40undp.org%7C5d187bfffba44b2770a408d682d84d47%7Cb3e5db5e2944483799f57488ace54319%7C0%7C0%7C636840262843198936&sdata=%2FnpfH8NQm%2Bli6p3FjG2zA6i3nmdRTLJik5iGxzNwNKk%3D&reserved=0)
* [Política de ética, fraude y prácticas corruptas en la adquisición](https://popp.undp.org/es/node/11316)
* [Estrategias Transaccionales de Adquisición y Planificación de la Adquisición](https://popp.undp.org/es/node/11656)

Para cumplir los objetivos de la política, la política de ERM del PNUD se basa en cuatro pilares, que se resumen en el siguiente diagrama:



# Metodología de ERM

La metodología de ERM consiste en seis elementos clave en línea con la norma ISO 31000:2018: comunicación y consulta; establecimiento de alcance, contexto y criterios; evaluación de los riesgos; tratamiento de los riesgos; supervisión y revisión; y registro y presentación de informes. Estos pasos se aplican en toda la organización:

1. a nivel del proyecto (es decir, proyectos de desarrollo, instalaciones de participación, servicios de desarrollo, proyectos de eficacia institucional y del desarrollo, proyectos multinacionales y Sur-Sur);
2. a nivel del programa/unidad (es decir, oficina/programa en el país, Buró/programa regional, Buró/programa central);
3. a nivel corporativo.

## 2.1 Comunicación y consulta sobre riesgos

La ERM requiere un enfoque inclusivo de comunicación y consulta con todas las partes interesadas relevantes, incluido el personal programático y operacional además de otras partes interesadas relevantes (p. ej., sistema de las Naciones Unidas, socios nacionales, expertos, donantes, grupos objetivo y personas afectadas por los proyectos). La comunicación y la consulta tienen lugar a intervalos regulares/planificados para orientar la identificación, la evaluación, el tratamiento, la supervisión, los informes y la revisión de los riesgos.

## 2.2 Establecimiento del alcance, el contexto y los criterios

La política de ERM del PNUD define el alcance y los criterios para la gestión coherente de los riesgos en toda la organización. El apetito de riesgo puede variar al nivel de la unidad/oficina según el contexto y los objetivos.

El establecimiento del contexto requiere la comprensión del contexto externo e interno relevante para el cumplimiento de los objetivos en cada nivel. El **contexto externo** incluye, entre otras cosas, factores sociales, culturales, ambientales (incluidos los peligros naturales y el cambio climático), políticos, legales, financieros, tecnológicos, de seguridad y económicos. También implica la comprensión de las partes interesadas externas y sus relaciones, percepciones y expectativas. De manera similar, el **contexto interno** incluye objetivos estratégicos, valores, normas, recursos disponibles, procesos operativos, cultura organizacional, relaciones con las partes interesadas internas, capacidades, etc.

## 2.3 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos es el proceso iterativo de identificación, análisis y valoración de los riesgos. El objetivo es proporcionar información suficiente a intervalos apropiados para la toma de decisiones de gestión informadas sobre los riesgos. Las evaluaciones de riesgos de alta calidad permiten una mayor aceptación de las oportunidades de toma de riesgos (p. ej., innovación) y al mismo tiempo permiten asegurar la diligencia debida, el tratamiento, la supervisión y el control rigurosos.

### Identificación del riesgo

El **riesgo** es el efecto de la incertidumbre en los objetivos organizacionales y programáticos, que podría ser positivo y/o negativo. Un riesgo, si se concreta, puede mejorar, evitar, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos. La identificación del riesgo considera los «eventos futuros», sus causas y su impacto potencial. Por lo tanto, la identificación del riesgo requiere comprender el contexto, los patrones de riesgo histórico y el pensamiento previsor para revelar futuras situaciones e incertidumbres relevantes para los objetivos organizacionales y/o los resultados del desarrollo.

Deben considerarse los riesgos potenciales entre las categorías de riesgo de la ERM (véase el Apéndice 2) para asegurar que se identifiquen todos los riesgos relevantes.

Cada riesgo identificado, incluidos aquellos identificados a través de los procesos prescriptivos relevantes mencionados anteriormente (p. ej., HACT, SESP [procedimiento de diagnóstico social y ambiental], evaluación de riesgo de fraude), se registra en el Registro de riesgos y se describe en términos de causa, evento/escenario futuro e impacto, y se le asigna una categoría.

### Análisis del riesgo

El análisis del riesgo requiere una evaluación de la **probabilidad** de un riesgo y el **impacto** potencial en los objetivos. El Modelo de criterios de ERM (véase el Apéndice 3) define la escala de cinco puntos que se utiliza para determinar la probabilidad y el impacto. Al nivel institucional y del programa/unidad, rige un análisis más detallado de las consecuencias para determinar el impacto general. El apoyo de capital requerido para absorber las pérdidas inesperadas se define según las consecuencias financieras.

La información y las pruebas disponibles se tienen en cuenta en la evaluación de la probabilidad y el impacto. Cuando corresponde, el análisis del riesgo incluye el uso de análisis temáticos relevantes (p. ej., análisis del riesgo para la seguridad, evaluación del riesgo de fraude, evaluación del impacto social y ambiental). En casos en los que la probabilidad y/o el impacto continúan siendo difíciles de estimar y existe el potencial de daño, se aplica un enfoque de precaución mediante la estimación del peor escenario para asegurar que el riesgo se trate en consecuencia y se supervise de cerca. El análisis de riesgos debe ajustarse cuando se disponga de más información.

Según la probabilidad y el impacto, se determina el nivel de **trascendencia del riesgo** (alto, sustancial, moderado o bajo) mediante la matriz de riesgo de ERM que se muestra a continuación.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Matriz de riesgo de ERM del PNUD*** | | | | | | |
| **Impacto** | ***5*** |  |  |  |  |  |
| ***4*** |  |  |  |  |  |
| ***3*** |  |  |  |  |  |
| ***2*** |  |  |  |  |  |
| ***1*** |  |  |  |  |  |
|  | ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
|  | **Probabilidad**  *ALTO SUSTANCIAL MODERADO BAJO* | | | | | |

Los riesgos de ALTO nivel requieren la elevación a un nivel superior y un riguroso análisis del riesgo. Es necesario implementar mecanismos adicionales de control del riesgo, y las medidas de tratamiento del riesgo deben identificarse, presupuestarse e implementarse con claridad; la supervisión debe ser frecuente; y deberán tomarse las precauciones necesarias para asegurar que la protección y seguridad del personal no se vean comprometidas y que no se pasen por alto las oportunidades.

Tanto los riesgos de nivel SUSTANCIAL como los de nivel MODERADO requieren elevar el análisis del riesgo al alcance y la naturaleza de los riesgos con implementación y presupuestación de medidas de tratamiento y supervisión de riesgos. Los riesgos SUSTANCIALES requieren un análisis del riesgo y planes de gestión de los riesgos más detallados.

Los riesgos de nivel BAJO no requieren análisis ni tratamiento adicionales.

### Evaluación de los riesgos

Según el análisis de los riesgos individuales, junto con el apetito de riesgo definido por la unidad/oficina (alineado a la Declaración de Apetito de Riesgo), se realiza una evaluación para determinar cuáles riesgos pueden aceptarse y cuáles riesgos requieren una respuesta prioritaria. Los riesgos que presentan un potencial de fraude o mal uso de los fondos, o daño significativo para las personas o el medio ambiente y/o la organización deben evitarse siempre que sea posible y, en caso contrario, minimizarse y mitigarse. La evaluación de los riesgos requiere la toma de decisiones por parte de la Gerencia en los niveles relevantes.

## 

## 2.4 Tratamiento del riesgo

### Opciones de tratamiento del riesgo

Para cada riesgo de nivel alto, sustancial o moderado, deben identificarse una o más medidas de tratamiento del riesgo.

En el caso de amenazas a los objetivos organizacionales, el tratamiento del riesgo puede ser de cuatro tipos: **terminar** (tratar de eliminar la actividad que desencadena dicho riesgo), **transferir** (transmitir la propiedad y/o la responsabilidad a un tercero), **mitigar** (reducir la probabilidad y/o el impacto del riesgo por debajo del umbral de aceptabilidad) y **tolerar** (tolerar el nivel de riesgo).

En el caso de las oportunidades, el tratamiento del riesgo puede ser de cuatro tipos: **explotar** (hacer que la oportunidad suceda), **experimentar** (probar nuevas soluciones en ciertos contextos), **mejorar** (mejorar la probabilidad o el impacto a través del refuerzo de la condición desencadenante o del aumento de la exposición), y **aceptar** (sin realizar acciones proactivas).

### Apropiación del riesgo y elevación a un nivel superior

A todos los riesgos se les asigna un **responsable del riesgo**, la persona que es en última instancia responsable de asegurar que el riesgo se gestione de manera apropiada. A cada medida de tratamiento se le asigna un **responsable del tratamiento**, la persona que es responsable de ejecutar el tratamiento del riesgo. El responsable del riesgo y el responsable del tratamiento pueden o no ser la misma persona. La responsabilidad se asigna según el principio de quién es «más idóneo» para asumir la responsabilidad por la gestión del riesgo, teniendo en cuenta que es posible que deban participar muchas personas.

Un riesgo se **eleva a un nivel superior** cuando las circunstancias concernientes al tratamiento en sí pueden exceder la autoridad/el mandato o la experiencia del responsable del riesgo. Si se cumple una o más de las siguientes condiciones de elevación a un nivel superior, el responsable del riesgo debe elevar el riesgo:

* El tratamiento del riesgo requiere gastos que superan lo que el responsable del riesgo está autorizado para decidir.
* El riesgo trasciende, o puede afectar, a varias oficinas (p. ej., el riesgo para la reputación, cambios en las políticas institucionales).
* Se reciben quejas de las partes interesadas a las cuales el responsable del riesgo no puede responder de manera imparcial y/o efectiva (p. ej., a través del mecanismo de respuesta a las partes interesadas del PNUD).
* Ocurre un incidente de seguridad grave que afecta al personal, las instalaciones o los programas del PNUD o el ambiente de seguridad se deteriora y requiere medidas de tratamiento adicionales y/o asesoramiento de seguridad.
* Cuando se determina que el nivel de trascendencia del riesgo es alto.

Cuando los riesgos se elevan a un nivel superior, el responsable del riesgo original debe proporcionar información completa al administrador que lo recibe. El cambio de responsabilidad ocurre solamente después de que el administrador que recibe el riesgo ha confirmado que acepta la responsabilidad. Debe proporcionarse una respuesta a la solicitud de transferencia del riesgo dentro de los 5 días hábiles posteriores a la recepción, y en dicho período la responsabilidad del riesgo corresponde al responsable del riesgo original. La elevación del riesgo a un nivel superior y el cambio de responsabilidad deben registrarse en el Registro de riesgos. Cuando la elevación a un nivel superior es urgente, la transferencia del riesgo debe realizarse dentro de las 24 horas y es aceptable comunicar la elevación a un nivel superior telefónicamente o por correo electrónico y actualizar el Registro de riesgos con posterioridad.

La elevación a un nivel superior sigue la jerarquía de gestión aplicable, es decir, del proyecto al programa, a la dirección relevante (central/regional) y por último al nivel institucional.

## 2.5 Supervisión y revisión de los riesgos

El Registro de riesgos del PNUD proporciona una plataforma integrada para supervisar todos los niveles y las categorías de riesgo. La **supervisión y la revisión regulares de los riesgos** se realizan para orientar las decisiones de gestión, al permitir la gestión adaptable y correcciones del curso. Los resultados de la supervisión y la revisión deben registrarse e informarse de manera apropiada y deben utilizarse como aportaciones regulares para las decisiones de gestión de proyectos y programas, auditorías y desempeño institucional. Si bien la supervisión del riesgo se adapta a las particularidades de cada riesgo, el Registro de riesgos debe actualizarse si se obtiene nueva información que afecta la identificación, el análisis, la evaluación y las medidas de tratamiento identificadas. Las oportunidades y las amenazas de supervisión en tiempo real deben considerarse en contextos que cambian rápidamente para proporcionar un mecanismo de alerta temprana y permitir la respuesta proactiva. Además, es necesario supervisar el estado y la efectividad de las medidas de tratamiento para los riesgos de nivel moderado, sustancial y alto, y deberán incluirse en los planes y presupuestos de supervisión de la gestión de proyectos y programas.

## 2.6 Registro y presentación de informes

La presentación de **informes sobre riesgos** asegura que la información relevante sobre los riesgos esté disponible en todos los niveles de la organización de manera oportuna para proporcionar la base necesaria para la toma de decisiones informadas sobre los riesgos. La presentación de informes sobre riesgos debe realizarse, como mínimo, semestralmente. Puede ser necesaria una mayor frecuencia de supervisión y presentación de informes sobre los riesgos de los proyectos según el nivel de riesgo y el contexto (p. ej., proyectos de innovación o proyectos ejecutados en contextos de riesgo de alta seguridad, etc.). Los siguientes informes son necesarios:

1. ***Al nivel corporativo,*** se requiere un informe anual al Grupo Ejecutivo (EG) e informes semestrales al Comité de Riesgos (en los que el segundo informe semestral se reemplaza por el informe anual). El Comité de Riesgos presenta el informe anual de riesgos al EG según un análisis estratégico del Plan de Trabajo integrado (IWP) del Registro de riesgos del IWP.
2. ***Al nivel del programa/unidad,*** un informe anual a través de los informes anuales orientados a los resultados (ROAR) e informes semestrales a través del Registro de riesgos del IWP. El segundo informe semestral se reemplaza por un informe anual. El Registro de riesgos del IWP se completa a través de los registros de riesgos a nivel del proyecto y un análisis de riesgos programáticos, institucionales y contextuales intersectoriales. El director del programa revisa con regularidad el Registro de riesgos del IWP para orientar la toma de decisiones. La gestión de los riesgos debe reflejarse en las evaluaciones de mitad de período y finales. Los directores de los programas también deben revisar y supervisar los riesgos de los proyectos, y reflejar e incorporar los riesgos relevantes en el Registro de riesgos del IWP.
3. ***Al nivel del proyecto,*** el Registro de riesgos del proyecto se utiliza para la supervisión con la frecuencia necesaria, pero no menos de una vez al año. La información sobre la gestión de los riesgos de los proyectos se incluye en los informes sobre la marcha de los proyectos (cualquiera sea el ciclo de presentación de informes) y se presenta a la Junta del Proyecto. La gestión de los riesgos también debe evaluarse e incluirse en los informes de evaluación de mitad de período y finales de los proyectos.

Además, a menudo se requieren **informes** ad-hoc en contextos de crisis o para riesgos de alto nivel que son sensibles al tiempo. El Registro de riesgos se utiliza para supervisar estos riesgos y para completar los informes ad-hoc. Estos informes deben incluir un análisis del riesgo, el tratamiento/estado iniciado y el llamado a la acción o la solicitud de asistencia.

Mediante su autoridad legal, el PNUD conserva el derecho para la **divulgación parcial** de los riesgos al público para evitar cualquier infracción de su obligación de confidencialidad hacia sus beneficiarios o para no provocar ninguna pérdida injustificada de confianza hacia sus actividades o sus partes interesadas.

# 3. Sistema de ERM

El sistema de ERM del PNUD está diseñado para ayudar al personal y los socios del PNUD a identificar, analizar, supervisar e informar sobre los riesgos existentes y emergentes. El **Registro de riesgos** es una herramienta de gestión de los riesgos estándar que debe utilizarse para todas las categorías de riesgos (p. ej., financieros, programáticos, etc.) y en todos los niveles dentro de la organización. No es solamente una herramienta de supervisión y presentación de informes, sino una herramienta de gestión para fortalecer la gestión de los riesgos y orientar la toma de decisiones en todos los niveles.

El **Registro de riesgos del proyecto** refleja los riesgos que enfrenta el proyecto. El **Registro de riesgos del programa/unidad** refleja riesgos significativos a nivel del proyecto que se han determinado como relevantes para el programa, riesgos programáticos intersectoriales, y los riesgos relacionados con las operaciones al nivel de la unidad (RR. HH., adquisiciones, seguridad, etc.). El **Registro de riesgos institucionales** refleja riesgos a nivel del programa/unidad que se han determinado como críticos para la organización y otros riesgos que trascienden a la organización.

# 4. Gobernabilidad

## 4.1 Tres líneas de defensa

Las «tres líneas de defensa»[[1]](#footnote-2) apoyan una gestión más efectiva de los riesgos al introducir una gobernabilidad y supervisión estructuradas que aclaran y separan roles y responsabilidades en función de lo siguiente (véase Apéndice 4 para un resumen de los roles y responsabilidades relacionados con la gestión de riesgos):

* Primera línea de defensa: funciones que son responsables de los riesgos y de su gestión.
* Segunda línea de defensa: funciones que supervisan y/o se especializan en la gestión de los riesgos y el cumplimiento.
* Tercera línea de defensa: funciones que proporcionan garantía independiente.

### Primera línea de defensa

Todo el personal del PNUD tiene una función en la gestión de los riesgos y la primera línea de defensa.

La rendición de cuentas de la ERM sigue la jerarquía de línea, es decir, el gerente de operaciones de cada unidad es responsable de la gestión de los riesgos dentro de su área de responsabilidad. Esto se identifica en el [Marco de Rendición de Cuentas](https://popp.undp.org/es/node/3871) del PNUD.

* Al nivel institucional, el **Grupo Ejecutivo** es responsable de la ERM y de asegurar que las decisiones institucionales estén informadas sobre los riesgos.
* Al nivel del programa/unidad:
  + Los **directores del Buró regional/central[[2]](#footnote-3)** son responsables de la ERM y de la toma de decisiones informadas sobre los riesgos al nivel de la dirección y son responsables ante el administrador. Los directores del Buró también supervisan la gestión general de riesgos y controles incluyendo Oficinas de País( CO por sus siglas en inglés) y Unidades de Negocio (BU por sus siglas en inglés). Los directores aseguran que los registros de riesgos para los programas mundiales o regionales relevantes se actualicen con regularidad, y que los riesgos identificados se gestionen y eleven a un nivel superior según sea necesario. Los Directores de Oficina también supervisan la gestión global de los riesgos y controles dentro de sus oficinas y son responsables de garantizar que las oficinas bajo su supervisión mantengan actualizados sus Registros de Riesgos, respondan a los riesgos adecuadamente e informen en línea ascendente cuando sea necesario.
  + Para las oficinas o programas en el país, el **Representante Residente (RR)/Jefe de Oficina** es, en última instancia, responsable de la ERM y rinde cuentas ante el director de la dirección relevante para asegurar que el Registro de riesgos de la unidad se supervise y actualice con regularidad, que se gestionen los riesgos y que los riesgos que no pueden abordarse a nivel de la unidad se eleven a la dirección relevante.
  + En el caso de las oficinas/programas nacionales, el Representante Residente Adjunto ayuda al RR a gestionar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos del programa nacional, incluida la ejecución del programa, la calidad, el impacto, la reputación y las salvaguardias para las personas y el medio ambiente, y contribuye a mantener un papel de supervisión sobre las áreas funcionales dentro de su ámbito de responsabilidad.
  + Los Puntos Focales de Riesgos tienen un conocimiento avanzado de los retos de gestión de riesgos que afectan a su oficina/oficina; y sirven como principal punto de contacto entre el personal del PNUD, los Jefes de Oficina, la Dirección Regional/Central y la Secretaría del Comité de Riesgos.
* Al nivel del proyecto, la función de **seguridad del proyecto** (p. ej., Oficial de Programa del PNUD) es responsable de asegurar que el Registro de riesgos del proyecto se actualice y supervise con regularidad, y que se implementen las medidas de tratamiento de los riesgos.

### Segunda línea de defensa

La segunda línea de defensa es responsable del control, la supervisión y el apoyo técnico para los riesgos. Esta es una función clave del **Comité de Riesgos (**véase el apéndice 5 de los términos de referencia del Comité de Riesgos)del PNUD, un subcomité del Grupo Ejecutivo responsable de la presentación de informes de riesgos institucionales al EG en forma semestral, y cuando se lo solicite. El Comité de Riesgos es apoyado en sus funciones por el Secretariado del Comité de Riesgos. El Comité está presidido por el Administrador Asociado, quien actúa como Oficial Responsable del Control de los Riesgos, con miembresía del personal directivo superior del PNUD y expertos invitados, y puede invitarse a otros representantes relevantes al comité según sea necesario. Las responsabilidades principales del Comité de Riesgos son las siguientes:

* Desarrollar y proponer la declaración del apetito de riesgo y los indicadores clave del riesgo para el PNUD.
* Asegurar que el marco general de riesgos sea efectivo y relevante y que se aplique a nivel institucional.
* Revisar y analizar el registro totalizado de riesgos y los riesgos elevados a un nivel superior en forma regular con el propósito de identificar riesgos estratégicos y asuntos que requieren la atención del EG.
* Desarrollar propuestas para la gestión de los asuntos o riesgos elevados a un nivel superior (incluidas las acciones de gestión de la continuidad de las operaciones y de gestión de incidentes y crisis).

La Oficina de Servicios de Gestión (BMS) y la Oficina de Apoyo a Políticas y Programas (BPPS) son copropietarias de la política y el marco de ERM, y son responsables de encabezar el desarrollo, la aplicación, el mantenimiento y la mejora continua de los procesos y herramientas de gestión del riesgo institucional.

Además, los expertos técnicos relevantes (p. ej., seguridad, adquisiciones, finanzas, operaciones, asuntos legales, gestión de proyectos y programas, normas sociales y ambientales) tienen una función importante en la segunda línea de defensa, al aportar supervisión, conocimiento y apoyo técnicos dirigidos a los riesgos de nivel SUSTANCIAL y ALTO.

La segunda línea de defensa también proporciona capacidad de refuerzo para apoyar a las oficinas en el país que enfrentan altos niveles de riesgo. Esto incluye responder a las crisis, los contextos de alto riesgo, el daño potencial o real a las personas y/o al medio ambiente, y las oportunidades de toma de riesgos e innovación responsables.

### Tercera línea de defensa

La tercera línea de defensa es la garantía y auditoría independientes. La Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI) del PNUD desempeña este papel. Realiza auditorías para evaluar y ofrecer garantías sobre el marco y las prácticas de gestión de riesgos en la organización y formular recomendaciones sobre cómo mejorar la gestión de riesgos.

# 5. Cultura de gestión de los riesgos

El PNUD reconoce que las actitudes y el comportamiento de las personas y los grupos dentro de la organización tienen un rol crucial en la ejecución efectiva de la ERM. Una cultura madura de gestión de los riesgos está caracterizada por lo siguiente:

* Toma de decisiones informadas sobre los riesgos en todos los niveles, incluida la flexibilidad para la gestión adaptable y la corrección del curso.
* Reconocimiento de la toma de riesgos y la innovación responsables.
* Aceptación y reconocimiento de las fallas como parte de la curva de aprendizaje, particularmente en la operación en contextos complejos.
* Aprendizaje continuo para fortalecer las capacidades de gestión de los riesgos.
* Participación de las partes interesadas clave en todas las etapas del proceso de gestión de los riesgos.
* Ausencia de un enfoque de la gestión de riesgos meramente como un asunto de cumplimiento.
* Comunicación abierta sobre todos los asuntos de gestión de los riesgos y lecciones aprendidas y una cultura de «trabajo en voz alta».
* Elevación eficaz de los riesgos a un nivel superior cuando es necesario.
* Asignaciones adecuadas de recursos para la gestión de los riesgos en todos los niveles.
* El personal del PNUD puede «permanecer y cumplir» en un nivel aceptable de riesgo para la seguridad.

# Apéndice 1. Términos y definiciones

**Proceso de negocio.** Un proceso de negocio es el conjunto de actividades que apoyan a una estructura organizacional para el logro de sus objetivos.

**Consecuencia.** Es el efecto que puede resultar cuando un riesgo se materializa. Un riesgo puede tener varias consecuencias, incluidos efectos en cascada.En general, el impacto total de un riesgo es más amplio que la suma de todas sus consecuencias.

**Evento.** La aparición o el cambio de un conjunto determinado de circunstancias. Un evento puede ser uno o más hechos, puede tener varias causas y puede consistir en que algo no sucede.

**Impacto.** La totalidad de los efectos de un evento que afectan los objetivos.

**Probabilidad.** La posibilidad de que algo suceda.

**Riesgo.** El efecto de la incertidumbre en los objetivos organizacionales, que pueden ser positivos y/o negativos (ISO 31000:2018). El riesgo se describe como un «evento futuro», con sus causas y sus consecuencias potenciales. La ERM del PNUD está relacionada con lo siguiente:

* ***Riesgo corporativo*.** Las incertidumbres existentes y emergentes que podrían facilitar u obstaculizar la eficiencia y la efectividad de las operaciones básicas dentro de la organización.
* ***Riesgo programático*.** Las incertidumbres existentes y emergentes que podrían facilitar u obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de un programa o proyecto.
* ***Riesgo contextual*.** Las incertidumbres existentes y emergentes que podrían facilitar u obstaculizar el progreso hacia las prioridades de desarrollo de una sociedad determinada. La ERM considera el riesgo contextual cuando estas incertidumbres externas también presentan riesgos institucionales o programáticos. Tenga en cuenta que algunos riesgos contextuales pueden corresponder a prácticas y definiciones establecidas de gestión de los riesgos que deben considerarse (p. ej., para los riesgos climáticos y de desastres).

**Apetito de riesgo.** La cantidad y el tipo de riesgos que están dispuestos a asumir los proyectos, programas/dependencias y el PNUD en conjunto para cumplir sus objetivos estratégicos en cada nivel respectivamente.

**Evaluación de riesgos.** El proceso general de identificación de riesgos, análisis de riesgos y valoración de riesgos.

**Categorías de riesgos.** Un sistema de clasificación de riesgos en relación con lo que hace la organización para ayudar a identificar y monitorear sistemáticamente los riesgos en sus áreas principales de ejecución.

**Elevación de riesgos a un nivel superior:** Transferencia de la responsabilidad de un riesgo al siguiente nivel en la jerarquía organizacional.

**Nivel de riesgo.** Trascendencia de un riesgo, expresada como la combinación de impacto y probabilidad.

**Gestión de riesgos.** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en relación con el riesgo en todos los niveles. La gestión de los riesgos se refiere a explorar nuevas oportunidades y evitar las consecuencias negativas dentro de la ejecución de la estrategia del PNUD.

**Gestor de riesgos.** Una persona designada responsable de facilitar y coordinar la gestión de los riesgos.

**Responsable del riesgo.** La persona que es responsable de asegurar que un riesgo se gestione de manera apropiada.

**Perfil de riesgo.** Una descripción de cualquier conjunto de riesgos. El conjunto de riesgos puede contener aquellos relacionados con la organización en general, parte de la organización, un programa o proyecto, o según se defina de otro modo.

**Registro de riesgos.** Una herramienta de gestión de los riesgos que sirve como registro de todos los riesgos en la organización, incluso al nivel del proyecto, al nivel del programa/dependencia y al nivel institucional. Para cada riesgo identificado, incluye la siguiente información: identificación del riesgo, descripción del riesgo (causa, evento, consecuencias), probabilidad, impacto, nivel de transcendencia, categoría de riesgo, responsable del riesgo, acción de tratamiento del riesgo, elevación del riesgo a un nivel superior, y estado del riesgo.

**Tratamiento del riesgo.** Una medida para modificar la exposición al riesgo para proporcionar garantía razonable con respecto al logro de los objetivos. Esto incluye el tratamiento de los riesgos, que es la respuesta a los eventos negativos, y la gestión de las oportunidades, que es la respuesta a los eventos positivos.

**Responsable del tratamiento.** La persona responsable de ejecutar el tratamiento del riesgo.

# Apéndice 2: Categorías y subcategorías de riesgo de la ERM

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Sociales y ambientales | 2. Financieros | 3. Operacionales | 4. Organizacionales | 5. Reputacional | 2. Regulatorios | 7. Estratégicos | 8. Protección y Seguridad |
| * 1. Derechos humanos   2. Igualdad de género y empoderamiento de la mujer.   3. Reclamos (responsabilidad ante las partes interesadas)   4. Biodiversidad y uso de los recursos naturales   5. Cambio climático y desastres   6. Salud y seguridad comunitaria   7. Patrimonio cultural   8. Desplazamiento y reasentamiento   9. Derechos de los pueblos indígenas   10. Condiciones/normas laborales   11. Contaminación y eficiencia de los recursos   12. Participación de las partes interesadas   13. Explotación y abuso sexuales | * 1. Recuperación de costos   2. Relación entre calidad y precio   3. Corrupción y fraude   4. Fluctuación en la tasa de crédito, el mercado y las divisas   5. Entrega   6. Disponibilidad de presupuesto y flujo de efectivo | * 1. Capacidad de respuesta a las auditorías y las evaluaciones (demoras en la ejecución de auditorías y evaluaciones)   2. Liderazgo y gestión   3. Flexibilidad y gestión de las oportunidades   4. Presentación de informes y comunicación   5. Participación de socios.   6. Estrategia de transición y salida.   7. Estrategia de transición y salida   8. Capacidad de los socios. | * 1. Gobernabilidad   2. Capacidad de ejecución   3. Preparativos de implementación   4. Responsabilidad   5. Seguimiento y vigilancia.   6. Gestión del conocimiento.   7. Recursos humanos   8. Control interno   9. Adquisiciones | * 1. Opinión pública y medios de comunicación   2. Compromiso con la asociación del sector privado   3. Código de conducta y ética   4. Comunicaciones   5. Gestión de las partes interesadas   6. Exposición a entidades implicadas en el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo | * 1. Cambios en el marco regulatorio dentro del país de operación   2. Cambios en el marco regulatorio internacional que afectan a toda la organización   3. Desviación de las reglas y reglamentaciones internas del PNUD | 7.1. Alineación con las prioridades estratégicas del PNUD  7.2. Coordinación y reforma del sistema de las Naciones Unidas  7.3. Relaciones con las partes interesadas y asociaciones  7.4. Competencia  7.5. Compromiso del gobierno  7.6. Cambio/rotación en el gobierno  7.7. Alineación con las prioridades nacionales  7.8. Innovar, pilotar, experimentar, | 8.1 Conflicto armado  8.2 8.2 Inestabilidad política  8.3 8.3 Terrorismo  8.4 8.4 Crimen  8.5 8.5 Disturbios civiles  8.6 8.6 Peligros naturales  8.7 8.7 Peligros de origen humano  8.8 8.8 Ciberseguridad y amenazas |

NOTA: Las categorías de riesgo de la ERM que se relacionan con las normas de calidad para la programación se asignarán en consecuencia y se reflejarán en el Registro de riesgos/sistema de garantía de calidad.

# Apéndice 3: Modelo de criterios de ERM: Determinación de la probabilidad y el impacto

**Determinación de la probabilidad (a los niveles de Proyecto, Programa/Unidad y Corporativo):**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Probabilidad | No es probable | Baja probabilidad | Probabilidad moderada | Alta probabilidad | Esperado |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Descripción  (»Se espera que el riesgo se concrete...») | Cada 5 años o menos  **y/o**  muy baja probabilidad (<20 %) de que se concrete | Cada 3-5 años  **y/o**  baja probabilidad (20 % - 40 %) de que se concrete | Cada 1-3 años  **y/o**  probabilidad de que se concrete entre el 40 % y el 60 % | Una o dos veces al año  **y/o**  alta probabilidad de que se concrete (60 % - 80 %) | Varias veces al año  **y/o**  probabilidad de que se concrete superior al 80 % |

**Determinación del impacto:**

***A nivel del proyecto***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Impacto | Insignificante | Leve | Intermedio | Amplio | Extremo |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Descripción  (»Si el riesgo se concreta,….») | Impacto insignificante/sin impacto en los resultados del proyecto, positivo o negativo. Impactos insignificantes o sin impactos adversos potenciales en las personas y/o el medio ambiente. | Del 5 al 20 % de los resultados aplicables y planificados tuvieron una influencia, positiva o negativa. Impactos adversos potenciales en las personas y/o el medio ambiente muy limitados y fáciles de gestionar. | Del 20 al 30 % de los resultados aplicables y planificados tuvieron una influencia, positiva o negativa. Impactos adversos potenciales en las personas y/o el medio ambiente de baja magnitud, limitados en escala y duración, que pueden evitarse, gestionarse o mitigarse con medidas aceptadas. | Del 30 al 50 % de los resultados/efectos aplicables y planificados tuvieron una influencia, positiva o negativa. Impactos adversos potenciales en las personas y/o el medio ambiente de magnitud, extensión especial y duración medias a grandes. | Más del 50 % de los resultado/efectos aplicables y planificados tuvieron una influencia, positiva o negativa. Impactos adversos en las personas y/o el medio ambiente de magnitud, extensión especial y/o duración altas. |

***Niveles del programa/unidad y corporativo***

Los siguientes análisis de las consecuencias potenciales para la organización se llevan a cabo para cada riesgo. **El IMPACTO general del riesgo luego se determina según el mayor nivel de impacto.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Impacto | | Insignificante | Leve | Intermedio | Amplio | Extremo |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Descripción de la consecuencia | **Financiero**  **(absoluto y relativo)** | Rango estimado en USD, 3 números:   * Máximo (nivel más alto de desviación potencial, +/-) * Probable (*mejor cálculo*) * Mínimo (*nivel más bajo de desviación potencial, +/-)* que, según la cifra de mejor cálculo, corresponde a: | | | | |
| desviación del <5 % del presupuesto aplicable | desviación del 5-20 % del presupuesto aplicable | desviación del 20-30 % del presupuesto aplicable | desviación del 30-50% del presupuesto aplicable | desviación de >50 % del presupuesto aplicable |
| **Resultados de desarrollo** | Impacto insignificante/sin impacto en los resultados/efectos, positivo o negativo. | Del 5 al 20 % de los resultados/efectos aplicables y planificados tuvieron una influencia, positiva o negativa. | Del 20 al 30 % de los resultados/efectos aplicables y planificados tuvieron una influencia, positiva o negativa. | Del 30 al 50 % de los resultados/efectos aplicables y planificados tuvieron una influencia, positiva o negativa. | Más del 50 % de los resultados/efectos aplicables y planificados tuvieron una influencia, positiva o negativa. |
| **Operaciones** | Retraso o aceleración de las operaciones aplicables de 1 a 2 días | Retraso o aceleración de las operaciones aplicables de 2 a 7 días | Retraso o aceleración de las operaciones aplicables de 1 a 4 semanas | Retraso o aceleración de las operaciones aplicables de un mes o más | Cambio permanente en las operaciones aplicables |
| **Cumplimiento** | Desviación insignificante de las reglas y reglamentaciones aplicables | Desviación moderada de las reglas y reglamentaciones aplicables | Desviación de las reglas y reglamentaciones aplicables | Desviación significativa de las reglas y reglamentaciones aplicables | Desviación importante de las reglas y reglamentaciones aplicables |
| **Protección y Seguridad** | Sin efecto en el personal del PNUD  y/o  sin efecto en las operaciones y los programas del PNUD | Efecto levemente perjudicial en el personal del PNUD  y/o  daños en la población en general causados en forma directa o indirecta por las acciones del PNUD | Efecto psicológicamente traumático o moderadamente perjudicial y/o daños importantes en la población en general causados en forma directa o indirecta por las acciones del PNUD | Efecto fatal (individual o pequeñas cifras), gravemente perjudicial o efecto psicológicamente traumático grave y/o pérdida de la vida de la población en general causada en forma directa o indirecta por las acciones del PNUD | Efecto catastróficamente fatal (gran número de víctimas)  y/opérdida de la vida de la población en general causada en forma directa o indirecta por las acciones del PNUD |
| **Reputación** | Comentarios negativos o positivos aislados de partes interesadas externas | Comentarios negativos o positivos diversos de partes interesadas externas | Informes/artículos negativos o positivos en medios  nacionales, regionales y/o internacionales | Informes/artículos negativos o positivos en varios medios  nacionales, regionales y/o internacionales durante un período de una semana o más, y/o crítica de partes interesadas clave | Informes/artículos negativos o positivos en varios medios  nacionales, regionales y/o internacionales durante un período de un mes o más, y/o fuerte crítica de partes interesadas clave |

# Apéndice 4 Cuadro sinóptico de las funciones y responsabilidades del PNUD en materia de gestión de riesgos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Título** | **Papel** | **Responsabilidades** |
| ***Primera línea de defensa*** | | |
| **Todo el personal del PNUD** (a nivel nacional, regional y de la sede)  *(Proyecto, programa/Unidad y niveles corporativos)* | Todos los miembros del personal del PNUD tienen un papel en la gestión de riesgos y son la primera línea de defensa. El personal es responsable de identificar y gestionar los riesgos que afectan a la consecución de los objetivos relacionados con sus áreas de trabajo dentro de la autoridad delegada.  El personal debe comunicar regularmente a sus supervisores cualquier riesgo al que no pueda responder eficazmente o aquellos cuya mitigación exceda su autoridad. Son responsables de garantizar el cumplimiento de las distintas actividades de control y de asegurarse de que éstas se acreditan adecuadamente. | * Apoyar la identificación y gestión de riesgos en su Unidad de Negocio u Oficina de País. * Elevar al Jefe de la Oficina, según proceda, los problemas y preocupaciones de gestión de riesgos que excedan de su autoridad. |
| **Grupo Ejecutivo**  *(Nivel corporativo)* | El Grupo Ejecutivo es responsable de la aplicación de la ERM. | * Garantizar que las decisiones de la empresa se basan en los riesgos y no se ajustan a las políticas y normativas del PNUD. |
| **Directores de las Oficinas Regionales y Centrales**  *(Programa/Unidad)* | Los Directores de Oficina, en su calidad de jefes de oficina, supervisan la gestión global de los riesgos y controles dentro de sus oficinas, incluidas las CO/UE. | * Mantener la aplicación efectiva del marco de gestión de riesgos dentro de su oficina y asignar responsables de riesgos a nivel de oficina. * Ejercer un liderazgo eficaz en la gestión de riesgos y garantizar que se asigne al personal adecuado la responsabilidad de gestionar los riesgos dentro de sus ámbitos de responsabilidad y autoridad. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Título** | | | **Papel** | | **Responsabilidades** |
|  | | |  | | * Supervisar los riesgos y su tratamiento y garantizar que se mantienen dentro de los niveles adecuados de propensión al riesgo. * Presidir los debates sobre riesgos de las mesas para revisar la información sobre riesgos, incluidos los indicadores y las métricas de apetito, y hacer un seguimiento de las medidas de mitigación. * Dirigir los esfuerzos para garantizar que las recomendaciones de supervisión y cumplimiento internas y externas se abordan de forma eficaz, según proceda. * Proporcionar asistencia consultiva, técnica y de recursos a los riesgos escalados de las oficinas. * Aprobar o rechazar los riesgos que se eleven a la mesa. * Elevar los riesgos al Comité de Riesgos según proceda. |
| **Jefes de Oficina (HoO) de las Oficinas Centrales[[3]](#footnote-4)**  *(Programa/Unidad)* | | | Como Jefes de Oficina, identifican y gestionan los riesgos que afectan a los Planes de Trabajo Integrados (PTI) de su oficina y supervisan las áreas funcionales de su ámbito de responsabilidad. | | * Dirige y aprueba la identificación periódica de riesgos y los gestiona y mitiga de forma proactiva conforme al marco de gestión de riesgos del PNUD para la consecución de los resultados del IWP de la oficina, garantizando la disponibilidad de fondos y conocimientos especializados para mitigar los riesgos, según sea necesario. * Mantiene la supervisión estratégica de los riesgos del GIT y de cualquier otro riesgo de gravedad elevada que se derive de la evaluación anual de riesgos del GIT. * Eleva cualquier riesgo que requiera la atención de la oficina respectiva o del Comité de Riesgos corporativo de acuerdo con la política de ERM. |
| **Título** | | | Papel | | Responsabilidades |
| **Representantes residentes (RR)**  *(Programa/Unidad)* | | | En su calidad de Jefe de las Oficinas Nacionales, gestiona los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos del programa nacional, incluida la ejecución del programa, la calidad, el impacto, la reputación y las salvaguardias para las personas y el medio ambiente, y | | * Supervisa estratégicamente los riesgos de los programas nacionales, los proyectos y carteras de alto riesgo y cualquier otro riesgo de gravedad elevada que se derive de las herramientas de evaluación de riesgos. * Dirige y facilita la identificación periódica de los riesgos de los programas nacionales. * Supervisar los riesgos y su tratamiento y garantizar que se mantienen dentro de los niveles adecuados de propensión al riesgo. * Presidir los debates sobre riesgos de las mesas para revisar la información sobre riesgos, incluidos los indicadores y las métricas de apetito, y hacer un seguimiento de las medidas de mitigación. * Dirigir los esfuerzos para garantizar que las recomendaciones de supervisión y cumplimiento internas y externas se abordan de forma eficaz, según proceda. * Proporcionar asistencia consultiva, técnica y de recursos a los riesgos escalados de las oficinas. * Aprobar o rechazar los riesgos que se eleven a la mesa. * Elevar los riesgos al Comité de Riesgos según proceda. |
| **Jefes de Oficina (HoO) de las Oficinas Centrales**  **(Programa/Unidad)** | | | Como Jefes de Oficina, identifican y gestionan los riesgos que afectan a los Planes de Trabajo Integrados (PTI) de su oficina y supervisan las áreas funcionales de su ámbito de responsabilidad. | | * Dirige y aprueba la identificación periódica de riesgos y los gestiona y mitiga de forma proactiva conforme al marco de gestión de riesgos del PNUD para la consecución de los resultados del IWP de la oficina, garantizando la disponibilidad de fondos y conocimientos especializados para mitigar los riesgos, según sea necesario. * Mantiene la supervisión estratégica de los riesgos del GIT y de cualquier otro riesgo de gravedad elevada que se derive de la evaluación anual de riesgos del GIT. * Eleva cualquier riesgo que requiera la atención de la oficina respectiva o del Comité de Riesgos corporativo de acuerdo con la política de ERM. |
| **Representantes residentes (RR)**  **(Programa/Unidad)** | | | En su calidad de Jefe de las Oficinas Nacionales, gestiona los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos del programa nacional, incluida la ejecución del programa, la calidad, el impacto, la reputación y las salvaguardias para las personas y el medio ambiente, y mantiene un papel de supervisión sobre las áreas funcionales dentro de sus países de responsabilidad | | * Supervisa estratégicamente los riesgos de los programas nacionales, los proyectos y carteras de alto riesgo y cualquier otro riesgo de gravedad elevada que se derive de las herramientas de evaluación de riesgos. * Dirige y facilita la identificación periódica de los riesgos de los programas nacionales. * Identifica, gestiona y mitiga de forma proactiva los riesgos de acuerdo con el marco de gestión de riesgos del PNUD para la consecución de los resultados del programa nacional, garantizando la disponibilidad de fondos y conocimientos especializados para mitigar los riesgos, según sea necesario. * Eleva cualquier riesgo que requiera la atención de la mesa o del comité de riesgos corporativo de acuerdo con la política de ERM. * Preside el comité local de evaluación de proyectos para revisar la calidad del proyecto propuesto y la capacidad del socio ejecutor para llevarlo a cabo, incluidas las medidas/estrategia de mitigación de riesgos. |
| **Puntos focales de riesgo**  (Especialista en riesgos/asesores,  responsable de | | | Los Puntos Focales de Riesgo (PF) o especialistas/asesores de riesgo son designados para cuestiones de gestión de riesgos en las Direcciones u oficinas del PNUD a nivel nacional, regional y de sede. | | * Defender las prácticas de gestión de riesgos en la oficina/dirección y formar al personal sobre el marco de ERM del PNUD y los procesos de gestión de riesgos. * Recopilar y analizar la información sobre riesgos para compartirla con el Jefe de Gabinete (HoO) y apoyar la escalada de riesgos por parte de los |
| **Título** | **Papel** | | **Responsabilidades** | | |
| seguimiento y evaluación, jefe de PMSU, responsable de operaciones, responsable de programas, etc.)  *(Programa/Unidad)* | Los Puntos Focales de Riesgo son Jefes de Operaciones, Oficiales de Monitoreo y Evaluación, Asesores de Riesgo u otros designados por los Jefes de Oficina (HoOs); tienen un conocimiento avanzado de los desafíos de la gestión de riesgos que afectan a su oficina/bureaus; y sirven como principal punto de contacto entre el personal del PNUD, los Jefes de Oficina, la Dirección Regional/Central y la Secretaría del Comité de Riesgos. | | HoO/Gestores de Riesgos a las Direcciones y/o a la Secretaría del Comité de Riesgos basándose en los criterios de escalada de la política de ERM.   * Garantizar que los riesgos se revisan y actualizan en los registros de riesgos de Quantum y Quantum+. * Apoyar a la alta dirección de la oficina/región/país en la supervisión de la eficacia de las prácticas de gestión de riesgos mediante, por ejemplo, la identificación de posibles tratamientos de riesgos para reducir los niveles de riesgo, la supervisión de los tratamientos de riesgos, etc. * Participa en la evaluación de proyectos para realizar aportaciones que incluyan la formulación de planes de gestión de riesgos durante el diseño de los proyectos. * Garantiza que se consulte a los colegas y partes interesadas pertinentes, tanto del programa como de las operaciones, en la identificación y gestión de riesgos para todos los proyectos y carteras de la oficina/unidad, y para el programa, si procede. | | |
| **Garantía de proyectos** (a nivel nacional, regional y de la sede central)  *(Nivel de proyecto)* | La función de Aseguramiento del Proyecto (por ejemplo, el Oficial de Programas del PNUD) tiene un papel en la gestión de riesgos y la primera línea de defensa. | | * Garantizar que el Registro de Riesgos se actualiza y supervisa periódicamente para el proyecto y que se aplican las medidas de tratamiento de riesgos. | | |
| ***Segunda línea de defensa*** | | | | | |
| **Comité de Riesgos** | El Comité de Riesgos es un subcomité del Grupo Ejecutivo (GE) que supervisa la aplicación general, y el uso, del marco de Gestión de Riesgos Empresariales del  PNUD en todo el PNUD y asesora sobre la | | * El Comité está presidido por el Administrador Asociado. * Supervisión del marco de políticas y prácticas de gestión de riesgos del PNUD. * Centrarse en los riesgos corporativos estratégicos que se elevan al comité. | | |
| **Título** | **Papel** | | **Responsabilidades** | | |
|  | gestión de los riesgos corporativos a los que se enfrenta el PNUD al más alto nivel. | | * Responsable de identificar los riesgos corporativos, decidir cómo se gestionarán y tratarán e informar al GE. * Asistir al Grupo Ejecutivo en el cumplimiento de sus responsabilidades relativas a la identificación y evaluación de los riesgos estratégicos a los que se enfrenta el PNUD, y sus responsabilidades de supervisión relativas a la propensión al riesgo del PNUD, el desempeño de la organización en la gestión del riesgo, el marco de gestión del riesgo y la estructura de gobernanza que lo respalda. * Recomendar, para su aprobación por el GE, el marco de ERM y los recursos adecuados para mantener el marco de gestión de riesgos del PNUD. | | |
| **Secretaría del Comité de Riesgos** | La Secretaría del Comité de Riesgos asiste al Presidente y a los miembros del Comité de Riesgos en la gestión eficaz y eficiente de las reuniones del Comité. | | * Preparar el orden del día y el material de referencia para las reuniones del Comité de Riesgos. * Garantizar la documentación adecuada de las decisiones del Comité de Riesgos. * Llevar a cabo el análisis de los registros de riesgos agregados como parte del análisis de riesgos corporativos. * Registrar y presentar los riesgos escalados para las deliberaciones del Comité de Riesgos. * Realizar cualquier otra tarea que le asigne el presidente del Comité. | | |
| Director de **Riesgos** (Asociado Administrador) | El Administrador Asociado es el máximo responsable de la ERM en el PNUD. | | * Proporcionar liderazgo para garantizar que el Marco de Gestión de Riesgos del PNUD (es decir, la política, los enfoques y las herramientas) sea eficaz y adecuado para su propósito, y supervisar su aplicación en todo el PNUD. * Promover una cultura de gestión de riesgos que sea proactiva, ágil y anticipatoria. * Presidir el Comité de Riesgos y promover un sistema óptimo de rendición de cuentas para la organización. | | |
| **Título** | **Papel** | | **Responsabilidades** | | |
|  | gestión de los riesgos corporativos a los que se enfrenta el PNUD al más alto nivel. | | * Responsable de identificar los riesgos corporativos, decidir cómo se gestionarán y tratarán e informar al GE. * Asistir al Grupo Ejecutivo en el cumplimiento de sus responsabilidades relativas a la identificación y evaluación de los riesgos estratégicos a los que se enfrenta el PNUD, y sus responsabilidades de supervisión relativas a la propensión al riesgo del PNUD, el desempeño de la organización en la gestión del riesgo, el marco de gestión del riesgo y la estructura de gobernanza que lo respalda. * Recomendar, para su aprobación por el GE, el marco de ERM y los recursos adecuados para mantener el marco de gestión de riesgos del PNUD. | | |
| **Secretaría del Comité de Riesgos** | La Secretaría del Comité de Riesgos asiste al Presidente y a los miembros del Comité de Riesgos en la gestión eficaz y eficiente de las reuniones del Comité. | | * Preparar el orden del día y el material de referencia para las reuniones del Comité de Riesgos. * Garantizar la documentación adecuada de las decisiones del Comité de Riesgos. * Llevar a cabo el análisis de los registros de riesgos agregados como parte del análisis de riesgos corporativos. * Registrar y presentar los riesgos escalados para las deliberaciones del Comité de Riesgos. * Realizar cualquier otra tarea que le asigne el presidente del Comité. | | |
| Director de **Riesgos** (Asociado Administrador) | El Administrador Asociado es el máximo responsable de la ERM en el PNUD. | | * Proporcionar liderazgo para garantizar que el Marco de Gestión de Riesgos del PNUD (es decir, la política, los enfoques y las herramientas) sea eficaz y adecuado para su propósito, y supervisar su aplicación en todo el PNUD. * Promover una cultura de gestión de riesgos que sea proactiva, ágil y anticipatoria. * Presidir el Comité de Riesgos y promover un sistema óptimo de rendición de cuentas para la organización. | | |
| **Título** | **Papel** | | **Responsabilidades** | | |
|  |  | | * Garantizar la identificación, el análisis, el tratamiento y el seguimiento eficaces de los riesgos corporativos a los que se enfrenta la organización por parte de los propietarios de los riesgos y aprobar el registro de riesgos corporativos en consulta con los miembros del Comité de Riesgos. * En colaboración con los responsables de las oficinas, promover el fortalecimiento de los vínculos entre los riesgos a nivel de proyecto y de cartera, los riesgos a nivel de programa/unidad y los riesgos a nivel corporativo, con vistas a garantizar una gestión y mitigación de riesgos sistémica/holística. Proporcionar recomendaciones a las respectivas oficinas sobre asociaciones de alto riesgo, según proceda. * Desempeñar el cargo de Oficial Superior Designado (SDO) para la aplicación de la política de lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo (ALD/CFT) en el PNUD. | | |
| **BMS/BPPS (ASG)** | Copropietarios de la política y el marco de ERM, responsables de encabezar el desarrollo, la aplicación, el mantenimiento y la mejora continua de los procesos y herramientas de ERM. | | * Desarrollar y actualizar el Marco de Gestión de Riesgos del PNUD y liderar el desarrollo y la implementación de enfoques, procesos y herramientas de gestión de riesgos corporativos coherentes y sólidos. * Promover una cultura de gestión responsable de los riesgos y contribuir a integrar los principios y requisitos de una gestión eficaz de los riesgos en las funciones y responsabilidades de todo el personal. * Garantizar que los marcos, las políticas, los procedimientos y los sistemas de gestión de riesgos se ajustan a su finalidad y se ejecutan eficazmente, incluidos los procesos de gestión de las exposiciones al riesgo. * Mantener, actualizar y comunicar la política y los procedimientos y orientaciones conexos para garantizar la armonización con el marco de gestión de riesgos y la propensión al riesgo del PNUD, en constante evolución. * Garantizar que las prácticas de gestión de riesgos se integran en la planificación estratégica, los programas, las operaciones y los procesos de seguimiento y evaluación. | | |
| **Título** | Papel | | Responsabilidades | | |
|  |  | | * Dirigir el esfuerzo de diseño y aplicación de las políticas y procedimientos pertinentes de gestión de riesgos corporativos. | | |
| **Expertos técnicos pertinentes** (por ejemplo, Jefe de Finanzas, Operaciones, Jurídico, ITM, Recursos Humanos, Seguridad, Adquisiciones, Asociaciones, Gestión de Programas y Proyectos, Normas Sociales y Medioambientales, etc.) | Establece un marco global de control de riesgos para el área funcional/proceso empresarial para el que han sido designados como responsables de procesos/riesgos. | | * Ayudar a identificar y mitigar los riesgos relacionados con su área funcional en colaboración con los responsables de riesgos pertinentes, y contribuir a la actualización de los registros de riesgos pertinentes, según proceda. * Establecer controles adecuados de segunda línea para garantizar que el control interno funciona eficazmente y mitiga los riesgos detectados, e informar de sus resultados. | | |
| ***Tercera línea de defensa*** | | | | | |
| **Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI)** | La OAI ofrece servicios de garantía y auditoría independientes. | | * Realizar auditorías para evaluar el marco y las prácticas de gestión de riesgos en la organización y formular recomendaciones sobre cómo mejorar la gestión de riesgos. | | |

# 

# Apéndice 5. Términos de Referencia de Comité de Riesgos

### Antecedentes

La gestión del riesgo institucional (ERM), incluido el aspecto estratégico de la gestión de incidentes y crisis (ICM), son partes integrantes del riesgo y disciplinas de una gestión eficaz para obtener resultados en materia de desarrollo. A medida que el PNUD avanza hacia programas que implican un mayor nivel de asesoramiento político y un cambio transformador en todo el sistema, la consecución de resultados programáticos dependerá cada vez más de factores que escapan total o parcialmente a nuestro control. Esto incluye riesgos que debemos sortear y gestionar en cooperación con los asociados y otras partes interesadas. Aprovechar las oportunidades prometedoras exige a menudo que la organización asuma riesgos calculados. Ser ágiles, receptivos y proactivos es fundamental para lograr resultados.

La Política de ERM del PNUD guiará la conducta y la aplicación de la ERM y define las funciones y responsabilidades. A nivel institucional, el Administrador Asociado preside un Comité de Riesgos encargado de supervisar la aplicación general y el uso del marco en el PNUD. El Comité de Riesgos es un subcomité del Grupo de Expertos y le informa sobre el marco cada dos años.

### Deberes y Responsibilidades

En consonancia con las políticas pertinentes, el Comité de Riesgos es responsable de:

1. ***Revisar y analizar los riesgos corporativos***

En virtud de esta responsabilidad, el Comité examinará y deliberará sobre las estrategias de gestión de riesgos y, en caso necesario, propondrá modificaciones o revisará las estrategias. El Comité se centrará en los riesgos corporativos estratégicos que se le planteen, dejando la discusión de los riesgos operativos en otros foros respectivos. (por ejemplo, el OPG, el SMG, el ET y el Consejo de Crisis).

1. Riesgos identificados corporativamente;

El presidente y los miembros del Comité pueden poner sobre la mesa los riesgos identificados que deban elevarse al Comité a través de los distintos mecanismos corporativos, por ejemplo:

* El Grupo de Desempeño Organizativo (OPG por sus siglas en inglés ), para los riesgos institucionales significativos relacionados con el desempeño organizativo, incluidas las principales prioridades de los riesgos de auditoría;;
* El *Equipo Ejecutivo*, para los riesgos relacionados con el contexto y los entornos en los que opera la oficina de un país específico;
* La *Junta de Crisis*, para los riesgos relacionados con un programa nacional concreto en crisis;
* El *Grupo de Gestión de Seguridad* para los riesgos relacionados con la seguridad del personal y la continuidad de las actividades en la sede central.
* - Otros mecanismos corporativos, según proceda.

1. A Análisis del Registro de Riesgos agregado;

Cada dos años, debe presentarse al Comité un análisis de todos los riesgos consignados en los registros de riesgos agregados, a fin de detectar posibles riesgos emergentes y/o riesgos de importancia cada vez mayor que puedan requerir un tratamiento a nivel corporativo. Este análisis, cuando proceda, podría incluir la comparación entre los riesgos registrados en el sistema y los riesgos materializados en el periodo de referencia.

1. Escalated risks from bureau and units

En línea con los procedimientos para la escalada de riesgos, todos los riesgos que se escalen a nivel corporativo serán deliberados en la reunión del Comité para la toma de decisiones y puntos de acción.

1. ***Mantenimiento del marco general de riesgos y resistencia***

Bajo esta responsabilidad, el Comité revisará las Políticas y Procedimientos relacionados con la Gestión de Riesgos Empresariales, incluyendo los aspectos estratégicos de la Gestión de Continuidad de Negocio (BCM), la Gestión de Incidentes y Crisis (ICM), y las Reservas de Riesgo.

Como parte de esta función, el Comité también debería examinar el aspecto general de la gestión del conocimiento de los riesgos, incluyendo la captura y revisión de las lecciones aprendidas y las mejores prácticas que se deben aplicar y/o difundir en toda la organización.

En el desempeño de esta función, el Comité puede solicitar al Grupo de Desempeño Organizativo (OPG) que haga aportaciones y comentarios antes de proponer las políticas pertinentes al Grupo Ejecutivo (EG) para su aprobación.

El Comité de Riesgos también examina y recomienda al Grupo Ejecutivo, para su aprobación, la Declaración sobre la propensión al riesgo del PNUD. La declaración debe revisarse y actualizarse según sea necesario.

1. ***Comité Corporativo de Validación (CVC)***

El Comité de Riesgos del PNUD también actúa como Comité de Examen Corporativo. Se podrá invitar a expertos y otros representantes pertinentes, según sea necesario, para apoyar las deliberaciones del comité. El CVC es responsable de asesorar al Oficial Superior Designado (SDO) sobre lo siguiente:

1. Toma de decisiones con respecto a asuntos de ALD/CFT, incluyendo:

* Relaciones comerciales con contrapartes de alto riesgo;
* Relaciones con contrapartes que deben abandonarse, prohibirse y/o añadirse a la “[Lista de exclusión interna](https://popp.undp.org/node/4066)”;
* Counterparties to be added to the “[Lista de Dispensas](https://popp.undp.org/node/4066)”; y
* Cualquier otro asunto relacionado que requiera consideración y toma de decisiones a nivel superior según lo considere oportuno la SDO.

1. Aplicación y perfeccionamiento (según proceda) de la política, los procesos, las herramientas y los programas piloto en materia de PBC/FT.

### Disposiciones de gestión

El Comité es un subcomité del Grupo Ejecutivo (GE) y sirve de plataforma principal para identificar, evaluar, desarrollar el tratamiento y supervisar los riesgos a nivel corporativo. El Comité informa al Grupo Ejecutivo cada dos años.

1. ***Membresía del Comité***

La composición del Comité de Riesgos incluirá una representación adecuada de la perspectiva corporativa en las cinco categorías de consecuencias de los riesgos (es decir, Financieros y de recursos; Seguridad y protección; Ejecución programática; Eficacia institucional; y Reputación). A este respecto, la composición permanente del Comité es la siguiente:

El Administrador Asociado como presidente;

* La Oficina Ejecutiva;
* Los Directores de todas las Oficinas Regionales
* Director de la Oficina de Servicios de Gestión
* Director de BERA
* Director de BPPS
* Director de CRU
* Director, Finanzas;
* Director de la Oficina de Seguridad;

Los miembros del Comité son insustituibles. En caso de que un miembro del Comité no esté disponible para asistir a una reunión del Comité de Riesgos, la participación no podrá ser:

* + Propietario de riesgo de entradas de riesgo corporativas específicas;
  + Jefe de línea de una oficina/unidad específica;
  + Gestores de fondos verticales;
  + Directores adjuntos de oficina;
  + Expertos o especialistas en temas concretos;
  + Otro personal, según sea necesario.

1. ***Relación con otras estructuras corporativas de toma de decisiones***

El Comité de Riesgos es un subcomité del Grupo Ejecutivo. Presenta informes al Grupo Ejecutivo semestralmente o cuando es necesario. La relación con otras estructuras decisorias de la empresa puede describirse del siguiente modo:

El Comité de Riesgos revisa, analiza y toma decisiones sobre los riesgos que se identifican a través de los diferentes mecanismos corporativos y fuentes de datos (por ejemplo, OPG, ET, SMG, Junta de Crisis, Registro de Riesgos). Las decisiones sobre el tratamiento de los riesgos deben recomendarse al mecanismo existente para su aplicación. El Comité de Riesgos supervisará el estado de la aplicación de estos tratamientos durante las reuniones periódicas del Comité de Riesgos.

1. ***Reuniones del Comité de Riesgos***

El Comité de Riesgos se reunirá dos veces al año, preferiblemente durante la semana en que esté prevista la reunión del Grupo de Expertos, pero antes de que ésta tenga lugar. Con carácter ad hoc, el presidente del Comité de Riesgos también puede convocar una reunión del Comité para deliberar de inmediato sobre cualquier cuestión de riesgo urgente. El orden del día permanente de la reunión del Comité es el siguiente:

* + Revisión de la eficacia de la aplicación de la ERM (incluidas las políticas, los procedimientos, el aprendizaje y otras herramientas);
  + Revisión de las decisiones y mecanismos del Equipo Ejecutivo;
  + Revisar y gestionar los riesgos corporativos, incluido el análisis de las tendencias emergentes y los riesgos que afectan a la organización (incluida la revisión del Registro de Riesgos corporativo agregado y los KRI);
  + Revisar los riesgos de los países en crisis de nivel 3, bajo la dirección de las oficinas regionales.
  + Cualquier otra actividad

1. ***Secretaria del Comité de Riesgos***

El Comité de Riesgos cuenta con el apoyo de una secretaría (especialistas en gestión de riesgos) para asistir al presidente y a los miembros del Comité en la gestión eficaz y eficiente de sus reuniones. Esto incluye:

* Preparar el orden del día y el material de referencia para las reuniones de los comités;
* Realizar el análisis de los registros de riesgos agregados;
* Registrar y presentar los riesgos escalados para las deliberaciones del comité;
* Garantizar la documentación adecuada de las decisiones del Comité de Riesgos; y
* Cualquier otra tarea que le asigne el presidente del Comité.

# Apéndice 6. Procediminetos

Gestionar el riesgo a nivel del proyecto (proyectos nacionales, regionales o mundiales)

| **Pasos** | **Parte responsable** | **Plantilla/directriz** | **Nota explicativa** |
| --- | --- | --- | --- |
| **1-**  Comunicaciones y consultas | Titular del riesgo |  | Involucrar a las partes interesadas clave en el proceso de identificación y análisis del riesgo. Mantener informados a la Junta del Proyecto y a otros socios/partes interesadas sobre los procesos de gestión de riesgos al nivel del proyecto. |
| **2-**  **Alcance, contexto y criterio** | Desarrollador del proyecto o director del proyecto | [Plantilla de documento de proyecto](https://popp.undp.org/es/node/6341)  [Registro de riesgos del proyecto](https://popp.undp.org/node/326) (en inglés) | Integrados en el documento del programa y/o proyecto, plan de trabajo multianual |
| **3-**  **Evaluación de riesgos::**  Identificación de riesgos | Desarrollador del proyecto o director del proyecto | [Registro de riesgos del proyecto](https://popp.undp.org/node/326) (en inglés) | **Evaluar** los riesgos durante el diseño del proyecto y con la frecuencia necesaria durante la ejecución, una vez al año como mínimo. Registrar en el Registro de riesgos.  En consulta con las partes interesadas pertinentes,**identificar**los riesgos importantes para los objetivos del proyecto. |
| Análisis del riesgo | Desarrollador del proyecto o director del proyecto | [Registro de riesgos del proyecto](https://popp.undp.org/node/326) (en inglés) | **Analizar**la probabilidad y el impacto de los riesgos del proyecto mediante la aplicación del modelo de criterios de ERM y su registro en el Registro de riesgos. |
| Evaluación del riesgo | Director del proyecto | [Registro de riesgos del proyecto](https://popp.undp.org/node/326) (en inglés) | **Evaluar** cada riesgo del proyecto para determinar cuáles riesgos pueden aceptarse y cuáles riesgos requieren un tratamiento prioritario para cumplir los objetivos del proyecto y evitar el daño. |
| **4- Tratamiento del riesgo** | Desarrollador del proyecto o director del proyecto | [Registro de riesgos del proyecto](https://popp.undp.org/node/326) (en inglés)  [Directriz sobre la escalada de riesgos](https://popp.undp.org/node/4001) (en inglés) | Identificar las medidas de tratamiento del riesgo en el Registro de riesgos durante el diseño del proyecto, antes de la aprobación del proyecto. Durante la ejecución, actualizar/confirmar las medidas de tratamiento del riesgo para abordar los cambios en el contexto, la nueva información y los nuevos riesgos, según sea necesario y según el Paso 4. Ejecutar las medidas de tratamiento del riesgo identificadas. Elevar a un nivel superior/transferir los riesgos que cumplen con alguna de las condiciones de elevación a un nivel superior a la jerarquía de gestión aplicable. |
| **5 - Supervisión y revisión de los riesgos** | Titular del riesgo | [Registro de riesgos del proyecto](https://popp.undp.org/node/326) (en inglés) | Supervisar y revisar los riesgos a la frecuencia más apropiada para el riesgo y la complejidad del proyecto. Actualizar el Registro de riesgos una vez al año como mínimo. |
|  |
| **6-Registro y reporte de riesgos** | Director del proyecto | [Registro de riesgos del proyecto](https://popp.undp.org/node/326)(en inglés) | Los riesgos deben registrarse en el Registro de riesgos de ERM y los informes sobre riesgos se integran en el ciclo acordado de presentación de informes del proyecto, una vez al año como mínimo. Los riesgos del proyecto se presentan a la Junta del Proyecto. |

Procedimientos de gestión de riesgos a nivel de unidad/programa

|  |
| --- |
| **OFICINA DE PAIS/PROGRAMA** |

| **Pasos** | **Parte responsable** | **Plantilla/directriz** | **Nota explicativa** |
| --- | --- | --- | --- |
| **1- Comunicaciones y consultas** | Titular del riesgo |  | Involucrar a las partes interesadas clave en el proceso de identificación y análisis del riesgo. Mantener informados a la Junta del Programa, a otros socios/partes interesadas de la oficina en el país y a la unidad de la Sede sobre los procesos de gestión de riesgos. |
| **2 - Alcance, contexto y criterios** | Director del Programa/ Representante Residente | [Orientación UNSDCF](https://unsdg.un.org/es/resources/orientaciones-relativas-al-marco-de-cooperacion-de-las-naciones-unidas-para-el-desarrollo)  [Plantilla CPD](https://popp.undp.org/node/1816) (en inglés)  [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | Integrados en el [Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible](https://unsdg.un.org/2030-agenda/cooperation-framework)  ; el documento del programa para el país (DPP)/CPD por sus siglas en Inglés; el IWP de la oficina en el país y la dependencia de la Sede |
| **3 – Identificación de riesgos**  Identificación de riesgos | Director del Programa en consulta con expertos | [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | En consulta con las partes interesadas pertinentes,**identificar**los principales riesgos para los objetivos generales del programa y el respectivo IWP de la oficina en el país y la unidad y registrarlos en el Registro de riesgos del programa/dependencia, durante el diseño del proyecto y dos veces al año como mínimo durante la ejecución. . |
| Análisis del riesgo | Director del Programa en consulta con expertos | [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | **Analizar** la probabilidad y el impacto de los riesgos del programa/dependencia mediante la aplicación del modelo de criterios de ERM y su registro en el Registro de riesgo. |
| Evaluación del riesgo | Director del Programa en consulta con expertos | [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | **Evaluar** cada riesgo en el Registro de riesgos del programa específico para las oficinas en el país para determinar cuáles riesgos necesitan tratamiento y deben priorizarse, para cumplir los objetivos del IWP respectivo.. |
| **4- Tratamiento del riesgo** | Director del Programa en consulta con expertos | [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home)  [Directriz sobre el incremento del riesgo (en inglés)](https://popp.undp.org/node/4001) | Implementar las opciones de tratamiento. Responder a los riesgos elevados a un nivel superior. Elevar los riesgos que no pueden abordarse de manera adecuada en la oficina en el país y las unidades de la Sede al nivel del programa. |
| **5 - Supervisión y revisión de los riesgos** | Titular del riesgo | [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | Supervisar los riesgos a la frecuencia más apropiada para el riesgo y la complejidad del programa/dependencia. Actualizar el Registro de riesgos en forma semestral como mínimo. |
|  |
| **6 Registro y presentación de informes de riesgos** | Director del Programa en consulta con expertos | [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | Registrar los riesgos en el Registro de riesgos de ERM e informar los principales riesgos de la oficina en el país y las unidades de la Sede en su IWP semestralmente y anualmente en el ROAR. |
| **1-**  **Comunicaciones y consultas** | Titular del riesgo |  | Incluir a las partes interesadas clave en el proceso de identificación y análisis de los riesgos. Comunicarse con las partes relevantes de la dirección y la oficina y consultarlas en todas las etapas de los procesos de gestión de riesgos y actualizarlos a intervalos regulares/planificados.. |
| **2- Alcance, contexto y criterios** | Director del Buró / Designado | [Plantilla de documento de proyecto](https://popp.undp.org/es/node/6341)  [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés)  [Ejemplos de cuantificación financiera de riesgos](https://popp.undp.org/node/3886) (en inglés) | Integrados en el documento del programa regional; el documento del programa mundial; el IWP de la dirección y el IWP de la oficina |
| **3 – Identificación de riesgos**  Identificación de riesgos | Director del Buró / Designado | [[Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home)  [)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) | En consulta con las partes interesadas pertinentes,**identificar**los principales riesgos para los objetivos generales de las oficinas en el país a nivel de la región, la dirección central o la oficina, y registrarlos en el IWP respectivo (Registro de riesgos), durante el diseño del programa y dos veces al año como mínimo durante la ejecución.. |
| Análisis del riesgo | Director del Buró / Designado | [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | **Analizar**la probabilidad y el impacto de los riesgos del programa/dependencia mediante la aplicación del modelo de criterios de ERM y su registro en el Registro de riesgos. |
| Evaluación del riesgo | Director del Buró / Designado | [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | **Evaluar** cada riesgo en el Registro de riesgos del programa/dependencia específico para las direcciones regionales/centrales para definir cuáles riesgos requieren tratamiento prioritario según la aceptación del riesgo de la dirección y la oficina para cumplir los objetivos del programa y evitar el daño. |
| **4- Tratamiento del riesgo** | Director del Buró / Designado | [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés)  [Directriz sobre el incremento del riesgo](https://popp.undp.org/node/4001) (en inglés) | Responder a los riesgos elevados de las oficinas en el país y las dependencias; elevar los riesgos que no pueden abordarse de manera adecuada en la dirección regional/central y las oficinas al Comité de Riesgos. |
| **5- Supervisión y revisión de los riesgos** | Titular del riesgo | [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | Supervisar los riesgos a la frecuencia más apropiada para el riesgo y la complejidad del programa/dependencia. Actualizar el Registro de riesgos en forma semestral como mínimo. En el caso de la dirección regional, asegurar que se realice la gestión de los riesgos en las oficina en el país de la región. |
|  |
| **6 Registro y presentación de informes de riesgos** | Director del Buró / Designado | [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home)(en inglés) | Registrar los riesgos en el Registro de riesgos de ERM e informar los principales riesgos de la dirección y las oficinas en forma semestral en el IWP y anualmente en el ROAR. |

Gestionar el riesgo corporativo

| **Pasos** | **Parte responsable** | **Plantilla/directriz** | **Nota explicativa** |
| --- | --- | --- | --- |
| **1- Comunicaciones y consultas** | Titular del riesgo |  | Incluir a las partes interesadas clave en el proceso de identificación y análisis de los riesgos. Comunicar el perfil de riesgo del PNUD al EG a través del ciclo anual de presentación de informes.. |
| **2- Alcance, contexto y criterios** | Comité de riesgos | [Comité de riesgos TORs](https://popp.undp.org/node/18926) (en inglés)  [Ejemplos de cuantificación financiera de riesgos](https://popp.undp.org/node/3886) (en inglés) | Integrado en el plan estratégico (SP) del PNUD. |
| **3 - Evaluación de riesgos:**  Identificación de riesgos | Comité de riesgos | [Registro de riesgos corporativos (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | **Identificar** los principales riesgos (tanto amenazas como oportunidades) a nivel institucional que afectan al PNUD, dos veces al año como mínimo. |
| Análisis del riesgo | Comité de riesgos | [Registro de riesgos corporativos (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | **Revisar y analizar** el perfil general de riesgos del PNUD y presentarlo al Comité de Riesgos. |
| Evaluación del riesgo | Comité de riesgos | [Registro de riesgos corporativos (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | **Evaluar** cada riesgo en el Registro de riesgos institucionales para definir los riesgos que requieren tratamiento prioritario según la aceptación del riesgo del PNUD para cumplir sus objetivos en el plan estratégico y evitar el daño. |
| **4- Tratamiento de riesgos** | Comité de riesgos | [Registro de riesgos corporativos (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | Elevar los riesgos de las unidades de la Sede y todas las direcciones al Comité de Riesgos para ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones sobre los riesgos institucionales elevados a un nivel superior (priorizarlos y acciones específicas que deben realizarse). |
| **5 – Seguimiento y revisión de riesgos** | Titular del riesgo | [Registro de riesgos corporativos (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | Documentar las decisiones tomadas por el Comité de Riesgos en el Registro de riesgos institucionales, y supervisarlo y actualizarlo regularmente. |
|  |
| **6 -Registro y reporte de riesgos** | Comité de riesgos | [Registro de riesgos corporativos (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en inglés) | Registrar los riesgos en el Registro de riesgos de ERM e informar el perfil general de riesgos del PNUD; preparar un informe semestral para el EG, basado en un análisis estratégico del panorama general de riesgos del PNUD. |

**Descargo de responsabilidad:** esta es una traducción de un documento original en inglés. En caso de discrepancias entre esta traducción y el documento original en inglés, prevalecerá el documento original en inglés.

**Disclaimer**: This document was translated from English into Spanish. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.

1. *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Inc, enero de 2013) está incorporado en el Modelo de Gestión de los Riesgos, Supervisión y Rendición de Cuentas de las Naciones Unidas. [↑](#footnote-ref-2)
2. Además, el Coordinador Ejecutivo del programa VNU y el Director de la UNOSSC para el programa VNU y la UNOSSC respectivamente. [↑](#footnote-ref-3)
3. Además, el Coordinador Ejecutivo del programa VNU y el Director de la UNOSSC para el programa VNU y la UNOSSC respectivamente. [↑](#footnote-ref-4)