****

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

**Política**

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

Índice

[1. Alcance y objetivos de la política 1](#_Toc192778402)

[2. Metodología de ERM 3](#_Toc192778403)

[3. Apropiación del riesgo y criterios de elevación a un nivel superior 6](#_Toc192778412)

[4. Sistema de ERM 8](#_Toc192778429)

[5. Gobernabilidad 9](#_Toc192778430)

[5.1 Modelo de tres líneas 9](#_Toc192778431)

[5.2 Funciones y responsabilidades clave 10](#_Toc192778432)

[5.2.1 Roles de la Primera línea 10](#_Toc192778433)

[5.2.2 Roles de la Segunda línea 12](#_Toc192778434)

[5.2.3 Tercera línea 12](#_Toc192778435)

[5. Cultura de gestión de los riesgos 13](#_Toc192778436)

[Apéndice 1. Términos y definiciones 14](#_Toc192778437)

[Apéndice 2: Categorías y subcategorías de riesgo de la ERM 17](#_Toc192778438)

[Apéndice 3: Modelo de criterios de ERM: Determinación de la probabilidad y el impacto 18](#_Toc192778439)

[Apéndice 4 Cuadro sinóptico de las funciones y responsabilidades del PNUD en materia de gestión de riesgos 20](#_Toc192778440)

[Apéndice 5. Términos de Referencia de Comité de Riesgos 30](#_Toc192778441)

[Antecedentes 30](#_Toc192778442)

[Deberes y Responsabilidades 30](#_Toc192778443)

[Disposiciones de gestión 32](#_Toc192778444)

[Apéndice 6. Procedimientos 35](#_Toc192778445)

# Alcance y objetivos de la política

1. 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. La política de gestión de los riesgos institucionales (ERM) del PNUD está diseñada 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.
2. 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[[1]](#footnote-2); véase el [Apéndice 1](#_Apéndice_1._Términos) 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, cartera 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.

1. 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 y/o carteras hasta los niveles de programa/unidad, buró y 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.

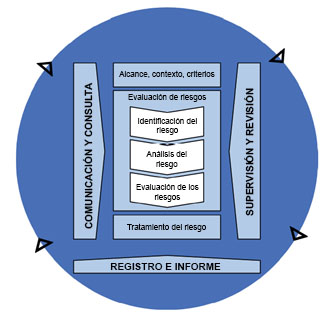
1. Si bien la política de ERM del PNUD requiere un enfoque integrado hacia la gestión de los riesgos en la organización, la gestión de los riesgos es un proceso compartido con los socios. En particular, el riesgo debe considerarse desde una perspectiva común a nivel del sistema de las Naciones Unidas 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.
2. 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)
* [Herramienta de evaluación de la capacidad de los socios (PCAT)](https://popp.undp.org/document/partner-capacity-assessment-tool-pcat) (en inglés)
* [Evaluación de la capacidad de los socios en materia de prevención de la explotación, el abuso y el acoso sexuales (PSEAH)](https://undp.sharepoint.com/teams/OHR-Portal/SitePages/PSEA/Tools-and-Resources.aspx?CT=1695733242947&OR=OWA-NT&CID=7ca87a59-5280-4137-97da-aa7232556b24&WSL=1&xsdata=MDV8MDJ8bmVzcmVlbi5hbGhlYnNoaUB1bmRwLm9yZ3wzNDgxMTE0YmU5MmQ0NjY2ZWUxYzA4ZGNiZTNkOTBjMHxiM2U1ZGI1ZTI5NDQ0ODM3OTlmNTc0ODhhY2U1NDMxOXwwfDB8NjM4NTk0NDIwNDQ0MTM2NjI2fFVua25vd258VFdGcGJHWnNiM2Q4ZXlKV0lqb2lNQzR3TGpBd01EQWlMQ0pRSWpvaVYybHVNeklpTENKQlRpSTZJazFoYVd3aUxDSlhWQ0k2TW4wPXwwfHx8&sdata=akNZVHZDMGhaSGZQcGtzSjM1YU5UWGljSXhQdk1OUkxoME5oc0N6eHVUbz0%3d&clickparams=eyAiWC1BcHBOYW1lIiA6ICJNaWNyb3NvZnQgT3V0bG9vayIsICJYLUFwcFZlcnNpb24iIDogIjE2LjAuMTc4MzAuMjAxMzgiLCAiT1MiIDogIldpbmRvd3MiIH0%3D#sea-risk-assessment) (en inglés)
* [Evaluación de la ejecución directa (DEX)](https://popp.undp.org/document/direct-execution-modality-dex-memo-and-capacity-assessment) (en inglés)
* [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 criticidad de los Programas de las Naciones Unidas](https://programmecriticality.org/Static/index.html) (en inglés)
* [Política de gestión de los riesgos para la seguridad (SRM) de las Naciones Unidas](https://policy.un.org/sites/default/files/files/documents/2020/Oct/spm_-_chapter_iv_-_section_a_-_security_risk_management_2.pdf) (en inglés)
* [Política de Lucha contra el Blanqueo de Dinero y la Financiación del Terrorismo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)](https://popp.undp.org/es/pagina-de-politica/politica-de-lucha-contra-el-blanqueo-de-dinero-y-la-financiacion-del-terrorismo)
* [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/cartera/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)

1. 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

1. La metodología de ERM sigue la Organización Internacional de Normalización (ISO) 31000:2018 que consiste en seis elementos clave: 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:
2. a nivel del proyecto/cartera (es decir, proyectos de desarrollo, carteras, instalaciones de participación, servicios de desarrollo, proyectos de eficacia institucional y del desarrollo, proyectos multinacionales y Sur-Sur);
3. a nivel del programa/unidad (es decir, oficina/programa en el país, Buró/programa regional, Buró/programa central);
4. a nivel corporativo.
5. La ERM del PNUD 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 y el tratamiento, la supervisión, los informes y la revisión y reporte de los riesgos. Encontrará información detallada sobre la metodología de ERM del PNUD en Gestión de riesgos en la programación y las operaciones del PNUD - Nota de orientación[[2]](#footnote-3).
6. 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.
7. **Identificación del riesgo**: Deben considerarse los riesgos potenciales entre las categorías de riesgo de la ERM ([véase el Apéndice 2](#_Apéndice_2:_Categorías)) para asegurar que se identifiquen y evalúen todos los riesgos relevantes.
8. **Análisis del riesgo**: El **Modelo de Criterios de ERM** (véase el [Apéndice 3](#_Apéndice_3:_Modelo)) define la escala de cinco puntos que se utiliza para determinar la probabilidad (es decir, 1-Nada probable, 2-Baja probabilidad, 3-Moderadamente probable, 4-Altamente probable, 5-Esperado) y el impacto (es decir, 1-Negligible, 2-Menor, 3-Intermedio, 4-Extenso, 5-Extremo). A nivel de programa/unidad y de empresa, se aplica un análisis más detallado de las consecuencias para determinar el impacto global.

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.

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.

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

1. **Evaluación del riesgo**: 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. **Tratamiento del riesgo:** Para cada riesgo de nivel alto, sustancial o moderado, deben identificarse una o más medidas de tratamiento del riesgo.
   1. 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).
   2. 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).
3. Seguimiento y revisión de riesgos: El seguimiento y la revisión periódicos de los riesgos se llevan a cabo para fundamentar las decisiones de gestión, lo que permite una gestión adaptativa y correcciones del rumbo. Los resultados del seguimiento y la revisión deben registrarse y notificarse según proceda y utilizarse como aportación periódica a las decisiones de gestión de programas y carteras y/o proyectos, auditorías y desempeño de la organización.
4. Reporte de riesgos: Los reportes de riesgos garantizan que la información pertinente sobre riesgos esté disponible en todos los niveles de la organización de manera oportuna para proporcionar la base necesaria para la toma de decisiones informada sobre riesgos. Los reportes de riesgos deben realizarse, como mínimo, semestralmente. En función del nivel de riesgo y del contexto (por ejemplo, proyectos de innovación o proyectos ejecutados en un contexto de alto riesgo para la seguridad, etc.), podría ser necesaria una mayor frecuencia de supervisión e información sobre los riesgos de los proyectos. Además, a menudo se necesitan informes ad hoc en contextos de crisis o para riesgos de alto nivel que son sensibles al tiempo.
5. El Registro de Riesgos se utiliza para supervisar estos riesgos y elaborar informes ad hoc. Estos informes deben incluir un análisis del riesgo, el tratamiento/estado iniciado y una llamada a la acción o solicitud de asistencia.
6. Haciendo uso de su poder estatutario, el PNUD mantiene el derecho de **divulgación parcial** de riesgos al público para evitar cualquier incumplimiento de su deber de confidencialidad hacia sus beneficiarios o para no provocar ninguna pérdida injustificada de confianza hacia sus actividades o sus partes interesadas

# Apropiación del riesgo y criterios de 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.

1. 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 criterios de “elevación” a un nivel superior, el responsable del riesgo debe elevar el riesgo:

* El riesgo requiere medidas de mitigación o recursos 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 de la organización en su conjunto que podría requerir 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(SRM) y la Unidad Social y Medioambiental (SECU)).
* 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, apoyo corporativo, p. ej. asesoramiento de seguridad.
* Cuando se determina que el nivel de importancia del riesgo es Alto y no puede ser mitigado en su totalidad por el titular del riesgo (por ejemplo, proyectos y/o cartera de alto riesgo, riesgos con alto impacto en la reputación de toda la organización, compromiso con la industria petrolera y extractiva, asociaciones con posibles entidades del sector privado con implicación directa en criterios de exclusión, países en nivel de crisis 2 y 3 , etc.);Cuando se determina que el nivel de importancia del riesgo es alto y está fuera de los niveles/tolerancia de riesgo del PNUD, a pesar de las medidas de mitigación aplicadas para reducir la exposición al riesgo.

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 respuesta al riesgo debe proveerse 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.

1. Para garantizar la rendición de cuentas y la asunción de riesgos, la escalada y la reducción de riesgos deben realizarse formalmente. En consonancia con el marco de rendición de cuentas, la escalada sigue la línea jerárquica aplicable, es decir, desde el proyecto y/o las carteras al programa, a la Oficina pertinente (central/regional) y, en última instancia, al nivel corporativo.

# Sistema de ERM

1. 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, organizacionales, 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/cartera** refleja los riesgos que enfrenta el cartera y/o proyecto.
* El **Registro de riesgos del programa/unidad** refleja riesgos comunes a nivel del proyecto/cartera 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 los riesgos que afectan a toda la organización y también puede incluir riesgos a nivel de programa/unidad que se consideren críticos para toda la organización (por ejemplo, riesgos con impacto en la reputación debido a su naturaleza o escala).

# 5. Gobernabilidad

## 5.1 Modelo de tres líneas

1. El «modelo de tres líneas »[[3]](#footnote-4) apoya una gestión más efectiva de los riesgos al introducir una gobernabilidad y procesos y separación de roles y responsabilidades.   
   La relación entre las tres líneas se muestra a continuación:

**Modelo de tres líneas del PNUD en la gestión de riesgos**

A diagram of a company

AI-generated content may be incorrect.

1. Los principios clave en el modelo de tres líneas son:

Principio 1: Gobernanza de una organización. Esto requiere estructuras y procesos adecuados que permitan i) la rendición de cuentas; ii) las acciones; y iii) la garantía y el asesoramiento.

Principio 2: Funciones del órgano Rector. El órgano rector supervisa y garantiza la existencia de estructuras y procesos adecuados para una gobernanza eficaz y que los objetivos de la organización respondan a las necesidades y prioridades de los países receptores.

Principio 3: Dirección (funciones de primera y segunda línea). La dirección es responsable de la consecución de los objetivos de la organización, incluida la asunción y gestión de los riesgos (primera línea), y el seguimiento de los riesgos y la prestación de apoyo y conocimientos especializados (segunda línea).

Principio 4: Funciones de tercera línea. Proporciona garantía y asesoramiento independientes sobre la adecuación y eficacia de la gobernanza organizativa y la gestión de riesgos.

Principio 5: Independencia de tercera línea. Garantiza la independencia de la auditoría interna de las responsabilidades de la dirección para asegurar su objetividad, autoridad y credibilidad.

Principio 6: Creación y protección de valor. Todas las funciones trabajan juntas, alinean actividades y prioridades a través de la comunicación, la cooperación y la colaboración.

## 5.2 Funciones y responsabilidades clave

1. **Órgano Rector**: Las funciones y responsabilidades de supervisión de la Junta Ejecutiva del PNUD fueron establecidas por la resolución A/RES/48/162 de la Asamblea General. En ella se describe la responsabilidad de la Junta como «*prestar apoyo intergubernamental a las actividades de cada fondo o programa y supervisarlas de conformidad con la orientación normativa general de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social, con arreglo a sus respectivas responsabilidades establecidas en la Carta, y velar por que respondan a las necesidades y prioridades de los países receptores*». La Junta Ejecutiva, en el ejercicio efectivo de sus propias responsabilidades de rendición de cuentas y supervisión a nivel estratégico, requiere garantías objetivas independientes e informes que supervisen y o se especialicen en las decisiones tomadas a nivel político se aplican, los recursos se utilizan adecuada y éticamente para los fines previstos, y la gestión está cumpliendo los objetivos (incluida la gestión eficaz del riesgo, el cumplimiento;) establecidos por los responsables políticos. El Consejo Ejecutivo reflexiona sobre las mejoras clave del sistema de ERM, así como sobre los riesgos estratégicos de importancia crítica, anualmente en la primera sesión ordinaria del Consejo Ejecutivo como punto conjunto.
2. **Dirección**: De acuerdo con los principios clave del Modelo de las Tres Líneas mencionado en el párrafo 21, la dirección es responsable de lograr los objetivos de la organización, incluyendo la propiedad y la gestión de los riesgos (función de primera línea), y el seguimiento de los riesgos y la prestación de apoyo y experiencia (función de segunda línea).

### 5.2.1 Roles de la Primera línea

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

El personal es responsable de identificar y gestionar los riesgos que afectan a la consecución de los objetivos relacionados con su(s) área(s) de trabajo dentro de su autoridad delegada. Son responsables de velar por el cumplimiento de las distintas actividades de control y de garantizar que se acreditan adecuadamente.

1. Administrador: Según el Marco de Responsabilidad del PNUD, el Administrador es responsable de las operaciones del PNUD y rinde cuentas ante la Junta Ejecutiva por todas las fases y aspectos de la gestión y ejecución de las actividades del PNUD. El Administrador es responsable de proporcionar visión y dirección organizacional tras consultas con la Junta Ejecutiva. El Administrador delega autoridad al Administrador Asociado del PNUD, a los Administradores Adjuntos (Directores de Oficina), a los Representantes Residentes y a otros jefes de unidad para funciones específicas esenciales para su cargo, con el fin de cumplir el mandato de la organización. La responsabilidad de implementar un marco sistemático de gestión de riesgos empresariales a nivel organizacional (incluidas políticas y procedimientos) en todo el PNUD recae en el Administrador y en el liderazgo superior de la organización, incluido el Oficial Principal de Riesgos / Administrador Asociado.
2. 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.
3. Al nivel institucional, el **Grupo Ejecutivo** es responsable de la ERM y de asegurar que las decisiones institucionales estén informadas sobre los riesgos.
4. Al nivel del programa/unidad:
   1. Los **directores del Buró regional/central[[4]](#footnote-5)** 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.
   2. 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.
   3. En el caso de las oficinas/programas nacionales, el **Representante Residente Adjunto** (o equivalente) 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.
   4. 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.
5. Al nivel del cartera y/o proyecto, la función de **seguridad de la cartera y/o del proyecto** (p. ej., Oficial de Programa del PNUD) es responsable de asegurar que el Registro de riesgos del proyecto/cartera se actualice y supervise con regularidad, y que se implementen las medidas de tratamiento de los riesgos. La función de Garantía asegura que los riesgos son identificados y gestionados por el gestor de la cartera y/o del proyecto.

### 5.2.2 Roles de la Segunda línea

1. La segunda línea es responsable del seguimiento, el asesoramiento y el apoyo técnico para los riesgos.
   1. Directores de las Oficinas Regionales/Centrales: Los Directores de las Oficinas supervisan la gestión general de los riesgos y controles del PNUD dentro de sus oficinas y son responsables de supervisar y garantizar que las oficinas bajo su supervisión mantengan actualizados sus Registros de Riesgos, respondan a los riesgos de forma adecuada e informen en línea ascendente según sea necesario.
   2. **Comité de Riesgos (**véase el [apéndice 5](#_Apéndice_5._Términos) de los términos de referencia del Comité de Riesgos)del PNUD, un subcomité del Grupo Ejecutivo responsable de garantizar que el marco general de gestión de riesgos sea eficaz, pertinente y se aplique corporativamente. El Comité de Riesgos también es responsable de identificar los riesgos corporativos y asesorar sobre las posibles medidas de tratamiento que pueden adoptar los propietarios de los riesgos. El Comité revisa y supervisa el registro de riesgos corporativo. También recomienda riesgos para su escalada al Administrador y proporciona asesoramiento/revisión sobre cuestiones específicas a petición del Administrador. El Comité de Riesgos cuenta con el apoyo de la **Secretaría del Comité de Riesgos**, que se encuentra en la Oficina Ejecutiva. El Comité está presidido por el Administrador Asociado, que es el Oficial Jefe de Gestión de Riesgos (CRO), con miembros de la alta dirección del PNUD, expertos invitados y otros representantes pertinentes que pueden ser invitados al Comité, según sea necesario.
   3. **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.
   4. Los **expertos técnicos** relevantes (p. ej., seguridad, adquisiciones, finanzas, operaciones, asuntos legales, gestión de proyectos, carteras y programas, normas sociales y ambientales, Participación con medios y comunicaciones) tienen una función importante en la segunda línea, al aportar supervisión, experiencia y apoyo técnico dirigidos a los riesgos de nivel sustancial y alto. La segunda línea 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.

### 5.2.3 Tercera línea

1. La tercera línea es la garantía y auditoría interna independientes. La **Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI)** realiza auditorías internas e investigaciones, y la Oficina de Evaluación Independiente (IEO) lleva a cabo evaluaciones independientes. Ambas proporcionan garantías y asesoramiento independientes y objetivos sobre el marco y las prácticas de gestión de riesgos en la organización y formular recomendaciones sobre cómo mejorar la gestión de riesgos.
2. **Proveedores externos de garantías**: Además, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas (BoA) lleva a cabo la auditoría externa de las cuentas de la organización de las Naciones Unidas y de sus fondos y programas. El informe de la Junta sobre los estados financieros del PNUD es un documento público. Se presenta a la Asamblea General a través de la Quinta Comisión y también a la Junta Ejecutiva del PNUD.

Véase en el [Apéndice 4](#_Apéndice_4_Cuadro) un resumen de las funciones y responsabilidades en materia de gestión de riesgos.

# 5. Cultura de gestión de los riesgos

1. El PNUD reconoce que las actitudes y el comportamiento de las personas y las oficinas dentro de la organización tienen un rol crucial en la ejecución efectiva de la gestión de riesgo. 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 el desarrollo de las capacidades de gestión de los riesgos.
* Participación de las partes interesadas clave en todas las etapas del proceso de gestión de los riesgos.
* La gestión de riesgos no se toma meramente como un ejercicio 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.

**Indicadores Clave de Riesgo (KRI)** son indicadores de alerta temprana que ponen de relieve cuándo los resultados pueden estar a punto de salirse del apetito de riesgo acordado para una categoría de riesgo y pueden causar una exposición al riesgo inaceptable.

**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, cartera 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, carteras, 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, cartera 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 de la cartera, 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, Cartera, 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 de la cartera y/o 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 cartera y/o 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/o pérdida 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** |
| --- | --- | --- |
| ***Rol del Órgano Rector*** | | |
| **Junta Ejecutiva** | Presta apoyo intergubernamental y supervisa las actividades del programa del PNUD | Como se indica en el marco de rendición de cuentas del PNUD, las funciones y responsabilidades de supervisión de la Junta Ejecutiva del PNUD se establecieron en la resolución A/RES/48/162 de la Asamblea General. En ella se describe la responsabilidad de la Junta como «Prestar apoyo intergubernamental a las actividades de cada fondo o programa y supervisarlas de conformidad con la orientación normativa general de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social, con arreglo a sus respectivas responsabilidades establecidas en la Carta, y velar por que respondan a las necesidades y prioridades de los países receptores». |
| **Administrador** | Responsable ante la Junta Ejecutiva por todas las fases y aspectos de la gestión y ejecución de las actividades del PNUD. | * **Responsable de las operaciones del PNUD** y rinde cuentas ante la Junta Ejecutiva por todas las fases y aspectos de la gestión y ejecución de las actividades del PNUD. * **Responsable de proporcionar visión y dirección organizacional**, tras consultas con la Junta Ejecutiva. El Administrador delega autoridad al Administrador Asociado del PNUD, a los Administradores Adjuntos (Directores de Oficina), a los Representantes Residentes y a otros jefes de unidad para funciones específicas esenciales para el cumplimiento del mandato de la organización. * **La responsabilidad de implementar un marco sistemático de gestión de riesgos empresariales** a nivel organizacional (incluidas políticas y procedimientos) en todo el PNUD recae en el Administrador y en el liderazgo superior de la organización, incluido el Oficial Principal de Riesgos / Administrador Asociado. |
| ***Rol de la primera línea*** | | |
| **Todo el personal del PNUD** (a nivel nacional, regional y de la sede)  *(Proyecto, cartera, 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. El personal es responsable de identificar y gestionar los riesgos que afectan a la consecución de los objetivos relacionados con sus área(s) de trabajo dentro de la autoridad delegada.  El personal debe comunicar regularmente a sus supervisor(es) 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 el nivel de su autoridad (es decir, para riesgos corporativos, en su Unidad de Negocio u Oficina de País, o en su proyecto/cartera, según corresponda). * Elevar, 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 cumplen con las políticas y normativas del PNUD. |
| **Directores de las Oficinas Regionales y Centrales[[5]](#footnote-6)**  *(Programa/Unidad)* | En su calidad de Jefe de Oficina, es responsable de la gestión del riesgo institucional y de la toma de decisiones basada en el riesgo a nivel de oficina, incluida la identificación y gestión de los riesgos que afectan a la consecución de los objetivos. | * 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. * Garantizar la actualización periódica de los registros de riesgos de los programas globales/regionales pertinentes y de la oficina, así como la gestión, el seguimiento y la escalada de los riesgos identificados, según proceda. Presidir los debates del Bureau 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. * Aprobar o rechazar los riesgos que se eleven a la mesa. * Elevar los riesgos al Comité de Riesgos según proceda. |

| **Título** | **Papel** | | **Responsabilidades** | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Jefes de Oficina (HoO) de las Oficinas**  *(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. * 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, 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 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. * Gestiona los riesgos derivados de los proyectos y carteras que forman parte del programa nacional, según proceda. 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/carteras para revisar la calidad del proyecto/cartera propuesto y la capacidad del socio ejecutor para llevarlo a cabo, incluidas las medidas/estrategia de mitigación de riesgos. | |
| **Representatnte Residente adjunto (DRRs) o equivalente**  *(Programa/Unidad)* | Asiste al RR en la gestión de los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos del programa de país, incluida la ejecución, la calidad, el impacto, la reputación y las salvaguardias de los programas para las personas y el medio ambiente, y ayuda a mantener un papel de supervisión sobre las áreas funcionales dentro de su área de responsabilidad. | | * Asiste al RR en la identificación, la planificación de la mitigación y, en caso necesario, la escalada de los riesgos a escala nacional, así como en la aplicación del marco de gestión de riesgos con el fin de obtener resultados del programa nacional y lograr un impacto. Trabaja en estrecha colaboración con el equipo de la oficina en el país para garantizar que los tratamientos de los riesgos estén actualizados, se apliquen y sigan su curso. * Apoya al RR en la supervisión de carteras y/o proyectos de alto riesgo, y de los riesgos de alta gravedad que emanan de las carteras y/o proyectos y de las diversas herramientas de evaluación de riesgos, para garantizar las medidas de seguimiento necesarias y oportunas. * Examina la calidad de la cartera y/o el proyecto propuestos y la capacidad de ejecución del socio, incluidas las medidas/estrategia de mitigación de riesgos. | |
| **Puntos focales de riesgo**  (Especialista en riesgos/asesores,  responsable de seguimiento y evaluación, jefe de PMSU, responsable de operaciones, responsable de programas, etc.)  (Programa/Unidad) | 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.  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. | | * 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 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 cartera y/o proyecto para realizar aportaciones que incluyan la formulación de planes de gestión de riesgos durante el diseño de las carteras/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 las carteras y/o los proyectos de la oficina/unidad, y para el programa, si procede | |
| **Garantía de cartera y/o proyecto** (a nivel nacional, regional y de la sede central)  *(Nivel de cartera y/o proyecto)* | La función de garantía de Cartera y/o 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 la cartera y/o proyecto y que se aplican las medidas de tratamiento de riesgos. | |
| ***Segunda línea*** | | | | |
| **Comité de Riesgos** | | El Comité de Riesgos es un grupo consultivo, 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 gestión de los riesgos corporativos a los que se enfrenta el PNUD al más alto nivel | | * El Comité está presidido por el Administrador Asociado en su calidad de Oficial Jefe de Gestión de Riesgos. * Supervisión del marco de políticas y prácticas de gestión de riesgos del PNUD. * Se centra en los riesgos corporativos estratégicos que se elevan al comité y/o son identificados por éste. * Identificar los riesgos corporativos y asesorar sobre las posibles medidas de tratamiento que pueden adoptar los propietarios de los riesgos, basándose en las opiniones de los expertos técnicos pertinentes y otros mecanismos de revisión como el Comité de Diligencia Debida del Sector Privado, e informar al Grupo de Expertos. * Revisar y dar seguimiento al registro de riesgos corporativo * Recomendar la escalada de riesgos al Administrador y proveer consejo/revisión ante pedidos puntuales del Administrador. * 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 para las reuniones del Comité de Riesgos. Colaborar con las Oficinas en relación con el material de referencia pertinente. * Garantizar la documentación adecuada de las discusiones 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. * Facilitar la presentación de pruebas relativas a riesgos críticos de importancia estratégica. * Asegurar el registro adecuado de los riesgos en el registro de riesgos corporativo. * Realizar cualquier otra tarea que le asigne el presidente del Comité. |
| **Oficial Jefe de Gestión de Riesgos** (Administrador Asociado) | | El Administrador Asociado es el máximo responsable de la ERM en el PNUD.  gestión de los riesgos corporativos a los que se enfrenta el PNUD al más alto nivel. | | * 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. * 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 responsables de 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 cartera y/o de proyecto, los riesgos a nivel de programa/unidad y los riesgos a nivel corporativo, con vistas a garantizar la gestión y mitigación sistémica/holística de los riesgos. Formular recomendaciones a las mesas respectivas sobre asociaciones de alto riesgo, según proceda. * Actuar como Oficial Superior Designado (SDO) para la aplicación de la política de lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo en el PNUD. |
| **Título** | | **Papel** | | **Responsabilidades** |
| **Directores de Buros Centrales y Regionales** | | En su calidad de Jefes de Oficina, supervisar y controlar la gestión global de los riesgos y controles dentro de sus oficinas, incluidas las CO/UCE. | | * Garantizar que las unidades de operaciones bajo su supervisión mantengan actualizados sus registros de riesgos, respondan a los riesgos de forma adecuada e informen a los superiores jerárquicos cuando sea necesario. * Supervisar los riesgos y los tratamientos de riesgos y garantizar que los riesgos se encuentren dentro de los niveles adecuados de apetito de riesgo. * Proporcionar asistencia consultiva, técnica y de recursos a los riesgos escalados de las oficinas. * Presidir los debates sobre riesgos de las oficinas para revisar la información sobre riesgos, incluidos los indicadores y los parámetros de apetito de riesgo, y hacer un seguimiento de las medidas de mitigación. |
| **Directores de BMS y 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. * 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, Carteras y Proyectos, Normas Sociales y Medioambientales, **Participación con medios y comunicaciones**, 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. |
| ***Rol de la tercera línea*** | | | | |
| **Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI) y Oficina de Evaluación Independiente (IEO)** | | Proporcionar garantías y asesoramiento independientes y objetivos. | | * Proporcionar garantías y asesoramiento independientes y objetivos el marco y las prácticas de gestión de riesgos en la organización y formular recomendaciones sobre cómo mejorar la gestión de riesgos. |
| ***Proveedores de garantía Externos*** | | | | |
| **Junta de Auditores de las Naciones Unidas (UNBOA)** | | La Junta de Auditores de las Naciones Unidas (BoA) lleva a cabo la auditoría externa de las cuentas de la organización de las Naciones Unidas y de sus fondos y programas | | * Realiza auditorías externas e informa sobre los estados financieros del PNUD mediante un documento público, que se presenta a la Asamblea General a través de la Quinta Comisión y a la Junta Ejecutiva del PNUD. |

# 

# Apéndice 5. Términos de Referencia de Comité de Riesgos

## Antecedentes

La gestión del riesgo institucional (ERM), incluido el aspecto estratégico de la gestión de seguridad, gestión de crisis y gestión de la continuidad de las actividades 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, Comité de Riesgos es un grupo asesor presidido por el Administrador Asociado para supervisar la aplicación general y el uso del marco de gestión de riesgo en el PNUD. El Comité de Riesgos es un subcomité del Grupo de Expertos que provee asesoramiento/revisión sobre temas a requerimiento del Administrador y reporta al GE según sea necesario.

## Deberes y Responsabilidades

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 identificará, examinará y deliberará sobre riesgos corporativos y 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 sean identificados o escalados por el Comité, dejando la discusión de los riesgos operativos en otros foros respectivos. (por ejemplo, el OPG, el SMG, el ET, el Consejo de Crisis).

1. Riesgos escalados desde otros mecanismos corporativos;

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/operacionales altos relacionados con el desempeño organizativo, incluidas las principales prioridades de los riesgos de auditoría;
* La *Junta de Crisis*, para los riesgos altos relacionados con un programa nacional concreto en crisis;
* El *Grupo de Gestión de Seguridad* para los riesgos altos relacionados con la seguridad del personal y la continuidad de las actividades en la sede central.
* Comité de Diligencia Debida del Sector Privado, para las asociaciones de alto riesgo con el sector privado; y- Otros mecanismos corporativos, según proceda.

1. Análisis del Registro de Riesgos agregado;

Cada año, debe presentarse al Comité un análisis los riesgos de los buros 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. Riesgos identificados corporativamente

Los miembros del Comité de Riesgos, junto con los expertos técnicos pertinentes, presentarán de forma proactiva pruebas sobre los riesgos corporativos al Comité de Riesgos con vistas a permitir la identificación de los riesgos críticos de importancia estratégica.

1. Escalated risks from bureau and units

En línea con los criterios para la escalada de riesgos, todos los riesgos que se escalen a nivel corporativo se revisarán electrónicamente, especialmente en el caso de los riesgos más graves del proyecto, que pueden tratarse mediante revisión electrónica. Cuando sea necesario los riesgos escalados serán deliberados en la reunión del Comité para la toma de decisiones y puntos de acción..

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

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 Seguridad y Crisis y las Reservas de Riesgo.

Como parte de esta función, el Comité también debe 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 actualizaciones 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)[[6]](#footnote-7) 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 vez que sea requerido.

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 del Buró de Crisis
* 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 grupo consultivo y 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 aconseja sobre los riesgos corporativos que se escalan a través de los diferentes mecanismos corporativos y fuentes de datos (por ejemplo, OPG, SMG, Junta de Crisis, Registro de Riesgos, etc.) así como mediante el análisis de riesgos por parte de distintas Oficinas y/o expertos técnicos. 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 cuatro veces al año,. 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 de la reunión del Comité de Riesgos puede incluir temas tales como los siguientes:

* + Revisión de la eficacia de la aplicación de la ERM (incluidas las políticas, los procedimientos, el aprendizaje y otras herramientas);
  + Identificar, 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.
  + Revisar riesgos escalados por otros mecanismos y Oficinas Regionales.
  + Cualquier otra actividad

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

El Comité de Riesgos cuenta con el apoyo de una secretaría (EXO/CPU) 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 para las reuniones de los comités;
* - Colaborar con las Oficinas Regionales en relación con el material de referencia pertinente;
* Realizar el análisis de los registros de riesgos agregados como parte del análisis de riesgo corporativo;
* Registrar y presentar los riesgos escalados para las deliberaciones del comité;
* Facilitar la presentación de pruebas relativas a riesgos críticos de importancia estratégica.
* Garantizar el registro de los riesgos en el Registro de Riesgos; y
* Cualquier otra tarea que le asigne el presidente del Comité.

# Apéndice 6. Procedimientos

Procedimientos de gestión de riesgos a nivel cartera y/o proyecto (proyectos/carteras nacionales, regionales o mundiales)

| **Paso** | **Parte responsable** | **Plantilla/directriz** | **Notas explicativas** |
| --- | --- | --- | --- |
| **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 Cartera y/o proyecto y a otros socios/partes interesadas sobre los procesos de gestión de riesgos al nivel del proyecto y/o cartera. |
| **2- Alcance, contexto y criterio** | Desarrollador la cartera, desarrollador del proyecto, gerente de la cartera o gerente del proyecto | [Modelo de documento de proyecto](https://popp.undp.org/es/node/6341)  [Modelo de documento de cartera (en inglés)](https://popp.undp.org/document/portfolio-document-template)  [Registro de riesgos de cartera / proyecto](https://popp.undp.org/es/node/326/) | Integrados en el documento del programa, documento de cartera y/o proyecto, plan de trabajo multianual |
| **3- Evaluación de riesgos:**  Identificación de riesgos | Desarrollador de cartera / proyecto o gerente de cartera/proyecto | [Registro de riesgos de cartera / proyecto](https://popp.undp.org/es/node/326/) | **Evaluar** los riesgos durante el diseño de cartera y/o 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, identificarlos riesgos importantes para los objetivos de la cartera / del proyecto. |
| Análisis del riesgo | Desarrollador de cartera y/o proyecto o gerente del proyecto/cartera | [Registro de riesgos de cartera / proyecto](https://popp.undp.org/es/node/326/) | **Analizar**la probabilidad y el impacto de los riesgos de la cartera / proyecto mediante la aplicación del modelo de criterios de ERM y su registro en el Registro de riesgos. |
| Evaluación del riesgo | Gerente proyecto/cartera | [Registro de riesgos de cartera / proyecto](https://popp.undp.org/es/node/326/) | **Evaluar** cada riesgo de cartera y/o proyecto para determinar cuáles riesgos pueden aceptarse y cuáles riesgos requieren un tratamiento prioritario para cumplir los objetivos de cartera y/o proyecto y evitar el daño. |
| **4- Tratamiento del riesgo** | Desarrollador de cartera y/o proyectoo gerente del proyecto /cartera | [Registro de riesgos del proyecto / cartera](https://popp.undp.org/es/node/326/)  [Directriz sobre la escalada de riesgos](https://popp.undp.org/es/node/4001) | Identificar las medidas de tratamiento del riesgo en el Registro de riesgos durante el diseño del proyecto/cartera, antes de la aprobación del proyecto/cartera.  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/es/node/326/) / [cartera](https://popp.undp.org/es/node/326/) | Supervisar y revisar los riesgos a la frecuencia más apropiada para el riesgo y la complejidad del proyecto/cartera. Actualizar el Registro de riesgos una vez al año como mínimo. |
|  |
| **6-Registro y reporte de riesgos** | Gerente del proyecto / cartera | [Registro de riesgos del proyecto](https://popp.undp.org/es/node/326/) [/ cartera](https://popp.undp.org/es/node/326/) | 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/cartera, una vez al año como mínimo. Los riesgos del proyecto / cartera se presentan a la Junta del Proyecto / Cartera. |

Procedimientos de gestión de riesgos a nivel de **unidad/programa**

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

| **Paso** | **Parte responsable** | **Plantilla/directriz** | **Notas explicativas** |
| --- | --- | --- | --- |
| **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** | Gerente 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)  [Modelo de 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 | Gerente 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 / cartera y dos veces al año como mínimo durante la ejecución. |
| Análisis del riesgo | Gerente 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 | Gerente 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** | Gerente 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** | Gerente 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. |
| **OFICINAS / PROGRAMAS REGIONALES / CENTRALES** | | | |
| **Paso** | **Parte responsable** | **Plantilla / Directriz** | **Notas Explicativas** |
| **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 | [Modelo de documento de proyecto](https://popp.undp.org/es/node/1131)  [Modelo de Documento de Cartera](https://popp.undp.org/node/21871/) (en inglés)  [Registro de riesgos del programa/Unidad (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (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) | 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 específica 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)  [Directrices de escalada de los riesgos](https://popp.undp.org/es/node/4001) | 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. |

Procedimientos de gestión del riesgo corporativo

| **Paso** | **Parte responsable** | **Plantilla/directriz** | **Notas explicativas** |
| --- | --- | --- | --- |
| **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 TRs](https://popp.undp.org/es/node/18926) | 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. La publicación de este standard fue revisada por última vez en 2023 y se confirma que se mantiene vigente. Fuente: <https://www.iso.org/standard/65694.html> [↑](#footnote-ref-2)
2. [La gestión de los riesgos en los programas y operaciones del PNUD : nota orientativa](https://popp.undp.org/es/documento/la-gestion-de-los-riesgos-en-los-programas-y-operaciones-del-pnud-nota-orientativa)  [↑](#footnote-ref-3)
3. 3 <https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2020/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense/> (en inglés) [↑](#footnote-ref-4)
4. Además, el Coordinador Ejecutivo del programa VNU y el Director de la UNOSSC para el programa VNU y la UNOSSC respectivamente. [↑](#footnote-ref-5)
5. Además, el Coordinador Ejecutivo del programa VNU y el Director de la UNOSSC para el programa VNU y la UNOSSC respectivamente. [↑](#footnote-ref-6)
6. El Oficial Superior Designado (SDO, por sus siglas en inglés) es responsable de garantizar la aplicación efectiva de la política ALD/CFT en el PNUD y de la toma de decisiones en asuntos que presenten riesgos elevados para la organización, incluidos los casos escalados. El papel del SDO está asignado al Administrador Asociado (AA). El AA también actúa como Jefe de Gestión de Riesgos del PNUD. [↑](#footnote-ref-7)