



Naciones Unidas

**Gestión de los riesgos institucionales:
enfoques y usos en las organizaciones
del sistema de las Naciones Unidas**

Informe de la Dependencia Común de Inspección

Preparado por *Keiko Kamioka y Eileen A. Cronin*

Gestión de los riesgos institucionales: enfoques y usos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

Informe de la Dependencia Común de Inspección

Preparado por *Keiko Kamioka y Eileen A. Cronin*



Naciones Unidas • Ginebra, 2020

Nota: Todas las menciones de cargos o colectivos que se hacen en el presente documento son genéricas en cuanto al sexo.

Resumen

Gestión de los riesgos institucionales: enfoques y usos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2020/5)

I. Introducción y objetivos del examen

La gestión de los riesgos institucionales (GRI) tiene su origen en el sector privado y es útil en todos los sectores, incluidas las entidades del sistema de las Naciones Unidas. En su resolución 61/245, aprobada en 2006, la Asamblea General respaldó la adopción de la GRI en el sistema de las Naciones Unidas para mejorar la gobernanza y la supervisión, reconociendo que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas estaban expuestas a un sinnúmero de riesgos en el cumplimiento de sus mandatos: desde el fraude y la corrupción, los riesgos para la reputación y la ciberdelincuencia hasta los riesgos de carácter político, la mala gestión, los desastres naturales y los causados por el ser humano.

La GRI es un proceso estructurado, integrado y sistemático de identificación, análisis, evaluación, tratamiento y supervisión de los riesgos en toda la organización para lograr los objetivos de esta. Fundamentalmente, con la GRI se gestiona la incertidumbre, que incluye tanto las amenazas como las oportunidades. A diferencia de las prácticas de gestión de riesgos fragmentadas, el concepto de GRI encarna la idea de que la gestión de riesgos abarca toda la institución para contribuir a su sostenibilidad.

Este tema fue tratado por última vez por la Dependencia Común de Inspección (DCI) en un examen de la gestión de los riesgos institucionales en el sistema de las Naciones Unidas realizado en 2010 (JIU/REP/2010/4), que introdujo un marco de referencia para la aplicación satisfactoria de la GRI en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

El principal objetivo del presente examen es informar a los órganos legislativos o rectores y a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sobre los avances logrados desde el último examen y sobre el estado de aplicación, utilización e integración de las prácticas de GRI en las 28 organizaciones participantes en la DCI, así como identificar las buenas prácticas y las enseñanzas extraídas para orientar las iniciativas actuales y futuras.

El propósito de la GRI es proporcionar un punto de referencia único con respecto a los riesgos fundamentales que sirva al órgano legislativo o rector y al personal directivo superior para examinar dichos riesgos y decidir cómo gestionarlos. Por lo tanto, debe adaptarse teniendo debidamente en cuenta criterios como el mandato, las consideraciones financieras y presupuestarias, el personal, el modelo de funcionamiento y las particularidades de la organización.

En el examen se proponen diez criterios de referencia actualizados, se evalúan los avances logrados en la aplicación de la GRI con respecto a ellos y se incluyen cuatro recomendaciones oficiales vinculadas a los criterios de referencia: dos dirigidas a los órganos legislativos o rectores y dos a los jefes ejecutivos de las 28 organizaciones participantes. En todo el examen se formulan también recomendaciones oficiosas como guía para evaluar y aplicar los criterios de referencia.

II. Principales constataciones

Adopción de un marco y una política de gestión de los riesgos institucionales (criterio de referencia 1)

Contar con una política o un marco de gestión de riesgos que abarque a toda la organización es fundamental para la GRI. La política o el marco deben estar vinculados al plan estratégico de la organización para garantizar que estén en consonancia con la visión estratégica de la administración y las metas y objetivos de la organización.

De las 28 organizaciones incluidas en el presente examen, 25 han adoptado una política o marco de GRI. Esa cantidad representa un avance sustancial desde el anterior examen de la DCI. Se alienta encarecidamente a las entidades que aún no han adoptado una política o marco de GRI a que lo hagan. Además, se anima a las organizaciones que lo hayan hecho a que examinen su política y efectúen las revisiones y actualizaciones necesarias para garantizar una vinculación clara con el plan estratégico de la organización y para tener en cuenta los problemas que vayan surgiendo y los cambios en el entorno de la organización.

Estructura organizativa interna para la gestión de los riesgos institucionales (criterio de referencia 2)

Para aplicar satisfactoriamente la GRI, resulta esencial que cada organización establezca su estructura organizativa interna con atribuciones claras de conformidad con la política de GRI. El modelo de las “tres líneas de defensa” del Instituto de Auditores Internos, adoptado posteriormente por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación (JJE), ayuda a comprender las diversas atribuciones en relación con la GRI.

La primera línea de defensa son los directores de operaciones, que son propietarios de varios riesgos y ejecutan las medidas correspondientes para gestionarlos. De las 28 organizaciones, 18 tienen una red de puntos focales sobre los riesgos que pueden ser los encargados directos de ejecutar y reforzar los procesos de GRI en toda la organización, entre otros medios identificando y comunicando los riesgos, así como impartiendo capacitación al personal sobre las políticas y procesos de gestión de riesgos.

La segunda línea de defensa está formada por los controles de gestión, mediante los cuales el personal que los realiza supervisa los riesgos y ayuda a la primera línea a garantizar que los riesgos y los controles se gestionen adecuadamente. Para ello pueden establecer políticas y orientaciones claras, proporcionar asesoramiento y supervisar las acciones de la primera línea. La mayoría de las organizaciones cuentan con una dependencia de GRI, un punto focal sobre los riesgos institucionales (a menudo denominado oficial responsable del control de los riesgos) encargado específicamente de la GRI, o ambos. Si bien la persona o entidad encargada de esa función desempeña un papel fundamental coordinando y facilitando los procesos de gestión de riesgos en toda la organización, la responsabilidad primordial de identificar y gestionar los riesgos incumbe a los directores de operaciones y los propietarios de los riesgos.

La tercera línea de defensa proporciona una garantía o evaluación independiente de la eficacia de la gestión de riesgos destinada al personal directivo superior y a los órganos legislativos o rectores. En algunas organizaciones, los auditores internos prestan servicios de asesoramiento y consultoría para reforzar las líneas de defensa primera y segunda y así promover y mejorar la aplicación de la GRI.

Las tres líneas descritas se sitúan por debajo del personal directivo superior, los órganos legislativos o rectores y los comités de auditoría y supervisión. Los órganos legislativos o rectores se sitúan en lo alto de la estructura de GRI. El personal directivo superior es el responsable último de gestionar los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, mientras que los órganos legislativos o rectores supervisan su labor para garantizar que gestione los riesgos correctamente. A este respecto, resulta fundamental que el personal directivo superior examine y aborde con frecuencia los riesgos institucionales. También es fundamental considerar los riesgos adoptando una perspectiva integrada y holística, y no gestionarlos por separado; por ello, muchas organizaciones cuentan con un comité de riesgos en el nivel del personal directivo superior, lo cual puede ser vital para integrar la GRI.

Los propietarios de los riesgos pueden situarse en varias de las líneas de defensa de una organización, en función del tipo de riesgo. El propietario de un riesgo asignado debería ser la persona de la organización que esté en mejores condiciones de gestionar dicho riesgo y que tenga los conocimientos, los recursos y la autoridad correspondientes.

Dado que el modelo de funcionamiento, los recursos disponibles, el mandato particular y la etapa de madurez de la GRI varían de una organización a otra, cada organización debe definir su propia estructura organizativa interna de GRI. Como mínimo, el personal pertinente en cada nivel debe saber a qué línea de defensa pertenece y comprender sus atribuciones en lo que respecta a la GRI, a fin de garantizar que los riesgos se identifiquen y gestionen correctamente y de manera sistemática y coordinada.

La cultura institucional incorpora la gestión de los riesgos institucionales (criterio de referencia 3)

En todas las organizaciones participantes se considera que la implicación del nivel ejecutivo es el factor más importante para establecer una cultura de gestión de riesgos y ayudar y habilitar al personal para fomentar e integrar la GRI en una organización. Si bien la implicación del nivel ejecutivo en relación con la GRI ha mejorado en el último decenio, se debe hacer más para fomentar su uso e integración.

Los jefes ejecutivos deben implicarse apoyando la aplicación de la GRI en toda la organización, habilitar al personal para que la promueva y participar de manera sustantiva en los procesos y prácticas de GRI que demuestren su utilidad e importancia. El segundo nivel de gestión también es crucial para integrar, incorporar y reforzar la GRI en una organización. Cada organización participante debe contar con una forma de asegurar que los riesgos clave se señalen a tiempo al nivel superior que corresponda y que los encargados de la adopción de decisiones dispongan de la información apropiada sobre esos riesgos para adoptar decisiones con conocimiento de causa.

Papel de los órganos legislativos o rectores en la gestión de los riesgos institucionales (criterio de referencia 4)

A fin de cumplir sus atribuciones de supervisión y rendición de cuentas y prepararse para las incertidumbres, los órganos legislativos o rectores deben participar en la GRI para asegurarse de que los jefes ejecutivos se impliquen adecuadamente. Como mínimo, deberían conocer los principales riesgos estratégicos de la organización y las estrategias para cada uno de ellos, así como las políticas y marcos relacionados con la GRI.

Los comités de auditoría y supervisión pueden desempeñar una función fundamental de asesoramiento sobre las formas de aplicar y apoyar la GRI transmitiendo información técnica entre el personal y su órgano legislativo o rector y dando a conocer las buenas prácticas de otros sectores.

De las 28 organizaciones participantes, 18 han informado de que la GRI es un tema habitual del programa en las reuniones de sus órganos legislativos o rectores, pero la profundidad y el grado de examen de la cuestión varían de una organización a otra. Los órganos legislativos o rectores deberían incorporar la GRI en sus reuniones, al menos una vez por año, dedicando a la cuestión una atención que podrá variar en función del mandato de la organización, su presencia sobre el terreno y su exposición al riesgo.

Integración de la gestión de los riesgos institucionales (criterio de referencia 5)

Las prácticas de GRI integradas y bien dirigidas pueden producir información crucial, por ejemplo, sobre las amenazas y oportunidades presentes o potenciales de una organización, y ofrecen un foro útil para examinar cada riesgo y tomar decisiones sobre la mejor manera de abordarlo. A fin de apoyar esa labor de identificación y adopción de decisiones de alto nivel relacionadas con los riesgos, la GRI debería formar parte integrante de los procesos de planificación y vigilancia estratégicas, operacionales y programáticas de una organización.

Aunque la mayoría de las organizaciones han vinculado la GRI con la gestión basada en los resultados o con su proceso ordinario de planificación estratégica, muchas de ellas han señalado que existen lagunas entre la GRI y las operaciones cotidianas, y que la integración de la GRI en dichas operaciones es uno de sus principales desafíos. La integración de la GRI en los procesos de planificación estratégica, institucional y operacional requiere que la dirección superior se implique de manera firme mediante una

labor de comunicación eficaz y apoyo activo, así como con inversiones específicas en los procesos y plataformas clave. Cuando la GRI se integra en todos los niveles, se debe disponer de un proceso para agrupar los riesgos y señalarlos al personal directivo superior y, si procede, al órgano legislativo o rector.

Procesos sistemáticos y dinámicos (criterio de referencia 6)

Los procesos de GRI no solo deben adecuarse al propósito, en función de lo que sea apropiado para cada organización, sino que también deben ser suficientemente dinámicos y ágiles para demostrar los objetivos fundamentales y la utilidad de la GRI. Muchas organizaciones se encuentran todavía en la primera etapa de madurez de la GRI, es decir, su aplicación, y están tratando de integrarla con procesos más simplificados y accesibles. Las prácticas ágiles de GRI que incorporan datos externos o contextuales pertinentes pueden fomentar la madurez y la integración de la GRI en una organización, así como permitirle responder mejor a las amenazas y las crisis.

Las organizaciones que adoptan una mentalidad ágil tienen ventaja en lo que respecta a la gestión de los riesgos, especialmente los de alta velocidad y gran imprevisibilidad. La pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), que es un ejemplo perfecto de riesgo de alta velocidad y gran imprevisibilidad, debería recordarnos que una parte importante de la GRI consiste en identificar los riesgos externos y tratar de minimizar los riesgos desconocidos. La pandemia, y la forma en que las organizaciones de las Naciones Unidas han respondido a ella desde el punto de vista tanto operacional como programático, puede añadir peso al argumento de que las prácticas de GRI deben ser coherentes, realistas y dinámicas.

Sistemas e instrumentos informáticos para la gestión de los riesgos institucionales (criterio de referencia 7)

Contar con sistemas e instrumentos informáticos bien diseñados puede ayudar a integrar mejor la GRI en las operaciones clave, así como a detectar, registrar, consolidar y vigilar los principales riesgos en toda la organización.

Debería implantarse un sistema completo, con los instrumentos pertinentes, para rastrear y vigilar los riesgos en toda la organización, de ser posible incorporado en una plataforma integrada vinculada a otros sistemas, a fin de racionalizar los procesos. Se alienta a las organizaciones que tengan modelos de funcionamiento similares a que entablen un diálogo para intercambiar sus experiencias y prácticas relativas a las plataformas de GRI y a la vinculación de estas con otros sistemas de información.

Comunicación y capacitación para la gestión de los riesgos institucionales (criterio de referencia 8)

La comunicación y la capacitación pueden ser cruciales para integrar la GRI en toda una organización y proporcionar a su personal un lenguaje común que le permita relacionarla con su contexto respectivo. Los puntos focales sobre los riesgos, especialmente en las organizaciones con una gran presencia sobre el terreno, pueden servir para aumentar la comunicación y la capacitación en materia de GRI en los distintos niveles.

Los enfoques de capacitación varían de una organización a otra, con planteamientos que van desde la capacitación autónoma en materia de GRI hasta formas más integradas. Ante la diversidad de enfoques de capacitación y comunicación, se alienta a las organizaciones a que cooperen y se comuniquen para intercambiar sus buenas prácticas y experiencias adquiridas. Además, contar con un plan integral de capacitación y comunicación en materia de GRI es esencial para la correcta aplicación e integración de esta, y dicho plan debería adecuarse al tamaño y el ámbito de la organización, así como a su enfoque de la GRI.

Examen periódico para mejorar de manera constante (criterio de referencia 9)

Es preciso examinar periódicamente la eficacia de los procesos, prácticas y políticas de GRI para adaptarlas y mejorarlas de manera constante a medida que cambien los contextos externos e internos. Once organizaciones han realizado o están realizando una autoevaluación de la etapa de madurez de la GRI en que se encuentran. La mayoría de los auditores internos y externos que han evaluado la GRI de una organización han concluido que esta se encontraba “en vías de elaboración, compartimentada o no totalmente integrada”.

Se recomienda realizar una autoevaluación periódica para comprobar si la organización va por el buen camino para lograr la etapa de madurez de la GRI deseada. También se recomienda encomendar a auditores, a las personas encargadas de la función de evaluación o a otros asesores independientes la realización de evaluaciones periódicas e independientes de la eficacia de la política de GRI y de sus procesos conexos. Los órganos legislativos o rectores deberían examinar y estudiar los resultados de esas evaluaciones.

Cooperación y coordinación interinstitucionales en materia de gestión de los riesgos institucionales (criterio de referencia 10)

Desde 2010, la GRI ha adquirido mayor importancia y protagonismo en la mayoría de las organizaciones participantes, y el Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación ha aportado una valiosa contribución a los avances recientes en esta esfera. Su labor es objeto de un amplio apoyo y reconocimiento. El Equipo de Tareas debería consolidarse como mecanismo viable para continuar su labor de apoyo a la elaboración de políticas y prácticas de GRI en las distintas organizaciones, así como de manera global en todo el sistema.

Algunos riesgos son muy grandes, afectan a muchas organizaciones y solo podrían gestionarse con un enfoque integrado de todo el sistema. Los trabajos del Equipo de Tareas dedicados a la GRI sobre el terreno y en las organizaciones descentralizadas proporcionarán una información fundamental para aplicar la reforma de las Naciones Unidas en cada país, teniendo en cuenta los riesgos comunes y los riesgos de todo el sistema.

III. Conclusiones y recomendaciones

Desde el anterior examen de la DCI se han logrado grandes avances en cuanto a la adopción de políticas y el establecimiento de estructuras internas en las organizaciones para apoyar la GRI. Sin embargo, muchas organizaciones aún están elaborando o perfeccionando sus políticas y estableciendo prácticas adecuadas para sustentar su enfoque de la GRI.

El presente examen contiene 4 recomendaciones, de las cuales 2 están dirigidas a los órganos legislativos o rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para que adopten las medidas correspondientes y 2 a los jefes ejecutivos de las organizaciones; y 21 recomendaciones oficiosas (véase el anexo IV) para aumentar la eficacia e integración de la GRI y así lograr una adopción de decisiones y una gobernanza más proactivas y mejor fundadas, lo cual contribuirá a lograr las metas y objetivos de las organizaciones.

Recomendación 1

A fin de cumplir sus atribuciones de supervisión, los órganos legislativos o rectores deberían incorporar la GRI en sus reuniones, al menos una vez por año, dedicando a la cuestión una atención que podrá variar en función del mandato de la organización, su presencia sobre el terreno y su exposición al riesgo.

Recomendación 2

De aquí al 31 de diciembre de 2021, los jefes ejecutivos deberían realizar un examen exhaustivo de sus prácticas de aplicación de la GRI comparándolas con los criterios de referencia 1 a 9 enunciados por la DCI en el presente informe.

Recomendación 3

De aquí al 31 de diciembre de 2021, los miembros del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación deberían velar por que su Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos se consolide como mecanismo viable para que siga promoviendo y facilitando la cooperación, la coordinación y el intercambio de conocimientos entre los organismos y estudie los riesgos comunes relacionados con las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas.

Recomendación 4

De aquí al 31 de diciembre de 2022, los órganos legislativos o rectores de las organizaciones participantes deberían pedir a los jefes ejecutivos que los informen sobre los resultados del examen exhaustivo de las prácticas de aplicación de la GRI de la organización comparadas con los criterios de referencia 1 a 9 enunciados por la DCI en el presente informe.

Índice

	<i>Página</i>
Resumen	iii
Siglas	x
I. Introducción	1
A. Objetivo, alcance y limitaciones del examen	1
B. Presentación del tema	1
C. Metodología.....	2
II. Fundamentos de la gestión de los riesgos institucionales en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	4
A. Definición y ventajas de la gestión de los riesgos institucionales.....	4
B. Adecuación al propósito	5
C. Actualización de los criterios de referencia del anterior informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión de los riesgos institucionales	6
D. Adopción de un marco y una política de gestión de los riesgos institucionales.....	7
III. La gestión de los riesgos institucionales como herramienta de rendición de cuentas	9
A. Estructura organizativa interna para la gestión de los riesgos institucionales.....	9
B. La cultura institucional incorpora la gestión de los riesgos institucionales	17
C. Papel de los órganos legislativos o rectores en la gestión de los riesgos institucionales	19
IV. Integración e incorporación de los procesos y procedimientos de gestión de los riesgos institucionales.....	24
A. Integración de la gestión de los riesgos institucionales	24
B. Procesos sistemáticos y dinámicos	27
C. Sistemas e instrumentos informáticos para la gestión de los riesgos institucionales	29
D. Comunicación y capacitación para la gestión de los riesgos institucionales.....	32
E. Examen periódico para mejorar de manera constante.....	33
V. Cooperación y coordinación interinstitucionales en materia de gestión de los riesgos institucionales.....	36
VI. Profundización de los avances, rendición de cuentas y promoción de las iniciativas interinstitucionales	41
 Anexos	
I. Criterios y recomendaciones del anterior informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión de los riesgos institucionales	43
II. Estado de la política o marco y la estructura organizativa de gestión de los riesgos institucionales.....	45
III. Labor de supervisión de los órganos legislativos o rectores y los comités de auditoría y supervisión	58
IV. Lista de recomendaciones oficiosas	61
V. Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes con respecto a las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección	64

Siglas

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CCI	Centro de Comercio Internacional
DCI	Dependencia Común de Inspección
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GRI	gestión de los riesgos institucionales
ISO	Organización Internacional de Normalización
JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONU-DI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida
ONUV	Oficina de las Naciones Unidas en Viena
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UPU	Unión Postal Universal

I. Introducción

1. El presente examen se incluyó en el programa de trabajo de la Dependencia Común de Inspección (DCI) para 2019. También está en consonancia con las esferas temáticas de atención de la Dependencia definidas en el marco estratégico de la DCI para 2020-2029¹. El tema fue tratado por última vez en un examen de la gestión de los riesgos institucionales (GRI) en el sistema de las Naciones Unidas realizado por la DCI en 2010, que introdujo un marco de referencia para la aplicación satisfactoria de la GRI en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas².

A. Objetivo, alcance y limitaciones del examen

2. El principal objetivo del presente examen es informar a los órganos legislativos o rectores y a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sobre el estado de aplicación, utilización e integración de las prácticas de GRI en las 28 organizaciones participantes en la DCI³ e identificar las buenas prácticas y las enseñanzas extraídas para orientar las iniciativas actuales y futuras. El examen se centra en las cuatro esferas siguientes: a) el estado actual de las prácticas de gestión de riesgos, comparándolo también con el último examen; b) la integración de la gestión de riesgos en las prácticas de dirección y en la adopción de decisiones; c) los usos y ventajas potenciales y reales de las prácticas de gestión de riesgos dentro de la organización; y d) el estado de utilización de la gestión de riesgos por los órganos legislativos o rectores para cumplir sus funciones de supervisión y rendición de cuentas.

3. El examen no incluye una evaluación del grado de integración o madurez de la GRI en las organizaciones participantes, aunque algunas de ellas formularon observaciones sobre la madurez de la GRI.

4. El examen tampoco incluye una evaluación de los registros de riesgos de las distintas organizaciones (si disponen de uno), ya que se consideró que su contenido era, en algunos casos, confidencial y su comparabilidad limitada (véase el recuadro 8 para obtener información general sobre los registros de riesgos). En ese contexto, se examinan de manera general determinadas categorías de riesgos (por ejemplo, los riesgos de fraude o los riesgos para la reputación), pero el ámbito del presente examen no incluía la realización de un examen a fondo de ninguna categoría.

B. Presentación del tema

5. La GRI tiene su origen en el sector privado y es útil en todos los sectores, incluidas las entidades del sistema de las Naciones Unidas. En 2006, la Asamblea General respaldó la adopción de la GRI en el sistema de las Naciones Unidas para mejorar la gobernanza y la supervisión⁴. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas están expuestas a un sinnúmero de riesgos en el cumplimiento de sus mandatos: desde el fraude y la corrupción, los riesgos para la reputación y la ciberdelincuencia hasta los riesgos de carácter político, la mala gestión, los desastres naturales y los causados por el ser humano.

6. Fundamentalmente, con la gestión de riesgos se gestiona la incertidumbre, que incluye tanto las amenazas como las oportunidades. La expresión “gestión de los riesgos institucionales” incluye el concepto de “institución” porque consiste en establecer y aplicar un proceso integrado, estructurado y continuo para identificar, evaluar y comunicar las oportunidades y amenazas que afectan a las metas y objetivos de una organización, y responder adecuadamente a ellas. Así pues, un gran número de actores consideran que la

¹ A/74/34, anexo I.

² JIU/REP/2010/4.

³ En el anexo V se enumeran las organizaciones participantes en la DCI.

⁴ Resolución 61/245 de la Asamblea General.

GRI es un elemento esencial para que las organizaciones tengan buenos procesos de gobernanza y rendición de cuentas⁵.

7. El concepto de la GRI y la demanda de GRI no son algo nuevo en el sistema de las Naciones Unidas, y en el último decenio ha aumentado su importancia en el sistema, así como el conocimiento que se tiene de ella. Se ha asociado con el deseo de modificar la cultura del sistema de las Naciones Unidas para que se centre más en los resultados y menos en los procesos, valorando la innovación, proporcionando una mayor transparencia y mejorando la rendición de cuentas⁶. Como reflejo de la nutrida variedad de mandatos, modelos de funcionamiento, estructuras y procesos, la GRI adopta diferentes formas en todo el sistema de las Naciones Unidas.

8. En el examen de la DCI realizado en 2010 se señaló que solo unas pocas organizaciones habían adquirido un “grado significativo de experiencia en materia de GRI” y que, aun en ellas, la aplicación era todavía inmadura y la GRI no estaba todavía integrada en los procesos institucionales y la cultura de la organización. La DCI indicó que la mayoría de las organizaciones incluidas en el examen de 2010 apenas habían comenzado a adoptar o aplicar la GRI, “ya sea elaborando políticas y procesos o impartiendo capacitación y llevando a cabo prácticas introductorias de GRI”⁷. En el examen se concluyó que algunas de las razones que explicaban la lentitud en la adopción e implantación de la GRI eran: la falta de comprensión y de compromiso colectivos por parte del personal directivo superior; la carencia de un plan de aplicación formal; la incapacidad para aplicar e integrar la GRI en los procesos de la organización; y la falta de una estructura de gobernanza adecuada para apoyar la aplicación.

C. Metodología

9. De conformidad con las normas y directrices internas de la DCI y con sus procedimientos de trabajo internos, para preparar el presente examen se efectuaron las siguientes tareas:

a) Realizar un estudio preliminar de los documentos y la bibliografía pertinentes, así como un análisis de los datos del sistema de seguimiento web de la DCI;

b) Enviar cuestionarios: se distribuyeron un total de cinco cuestionarios en los que se solicitaba información cualitativa y cuantitativa, acompañada de la documentación correspondiente. Se envió un cuestionario institucional a las 28 organizaciones participantes en la DCI y se recibieron respuestas de todas ellas. Se enviaron otros tres cuestionarios a auditores internos y externos y a los presidentes de los comités de auditoría y supervisión de las organizaciones participantes. Por último, también se envió un cuestionario a la secretaria de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación (JJE);

c) Realizar 65 entrevistas en línea o en persona con 102 interlocutores en Ginebra, Nueva York, Roma y Viena entre septiembre de 2019 y febrero de 2020. En paralelo a otro examen de la DCI se realizaron entrevistas con los coordinadores residentes en dos países;

d) Celebrar un curso práctico en febrero de 2020 con 16 entidades y un experto en la GRI de renombre internacional⁸ para informar sobre el estado del examen, intercambiar ideas sobre las dificultades encontradas en la aplicación de la GRI y analizar la función de los órganos legislativos o rectores en la GRI;

e) Evaluar y actualizar los criterios de referencia de la GRI establecidos por la DCI en 2010 utilizando diversas fuentes y con la asistencia del experto internacional en la GRI. En los párrafos 24 y 25 figura más información sobre la metodología empleada para revisar los criterios de referencia de la DCI de 2010.

⁵ JIU/REP/2010/4, párr. 4.

⁶ Véase A/72/492.

⁷ JIU/REP/2010/4, párr. 34.

⁸ Paul L. Walker, Center for Excellence in Enterprise Risk Management, St. John’s University.

10. La DCI ha tratado con su habitual respeto de la confidencialidad la información y las opiniones recibidas por medio de las respuestas al cuestionario y las entrevistas. En general, el informe presenta las respuestas agrupadas; cuando se cita alguna de ellas con fines ilustrativos, no se señala la fuente.

11. El proyecto de informe fue enviado a las organizaciones participantes para que formularan las observaciones oportunas, que se han tenido en cuenta en el informe definitivo. De conformidad con el artículo 11, párrafo 2, del estatuto de la DCI, se ha dado forma definitiva al presente informe tras la celebración de consultas entre los Inspectores de modo que las recomendaciones sean sometidas a la prueba del juicio colectivo de la Dependencia.

12. El informe contiene 4 recomendaciones, de las cuales 2 están dirigidas a los órganos legislativos o rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y 2 a los jefes ejecutivos de las organizaciones. Estas recomendaciones oficiales se complementan con 21 recomendaciones oficiosas, que aparecen en negrita a lo largo del texto (véase el anexo IV). Para facilitar la lectura del informe y de las recomendaciones, en el anexo V figura un cuadro en el que se indica si las recomendaciones se presentan a las organizaciones interesadas para que actúen o con fines informativos, precisando si quien debe actuar es el órgano legislativo o rector de la organización o el jefe ejecutivo.

13. Los Inspectores expresan su agradecimiento a todas las personas que los ayudaron a preparar el presente informe, y en particular a las que proporcionaron valiosas respuestas a los cuestionarios y a las que participaron en las entrevistas y tan gustosamente los hicieron partícipes de sus conocimientos y su experiencia.

II. Fundamentos de la gestión de los riesgos institucionales en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

A. Definición y ventajas de la gestión de los riesgos institucionales

14. El riesgo es el efecto que tiene la incertidumbre en los objetivos de una organización, que puede ser positivo, negativo o ambas cosas a la vez, y tratar, crear o dar lugar a oportunidades y amenazas⁹. Por ejemplo, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway define la GRI como “la cultura, las capacidades y las prácticas, integradas con el establecimiento de estrategias y el rendimiento, en las que se basan las organizaciones para gestionar el riesgo en la creación, la preservación y la realización de valor”¹⁰.

15. Aunque existen varias definiciones de GRI, la que figura en el informe de la DCI de 2010 y que se utiliza también en el presente examen describe la GRI como “un proceso estructurado, integrado y sistemático de identificación, análisis, evaluación, tratamiento y supervisión de los riesgos en toda la organización para lograr los objetivos de esta”¹¹.

16. El objetivo principal de la GRI es contribuir a garantizar la sostenibilidad de una organización y permitirle cumplir sus objetivos. La parte “institucional” de la GRI requiere la adopción de políticas y procesos de gestión de riesgos comunes a toda la organización y proporciona una metodología coherente para aplicarlas en todas sus partes. A diferencia de las prácticas de gestión de riesgos fragmentadas, el concepto de GRI encarna la idea de que la gestión de riesgos abarca toda la institución.

17. En el informe de la DCI de 2010 se resumen algunas de las principales ventajas de la GRI, muchas de las cuales siguen siendo válidas. En el presente examen se actualiza esa lista, y algunas de las ventajas se destacan a lo largo del informe.

Recuadro 1

Principales ventajas de la gestión de los riesgos institucionales

Entre las principales ventajas de la gestión de los riesgos institucionales figuran las siguientes:

- a) Mejora la planificación estratégica y la adopción de decisiones y su aplicación garantizando que los objetivos de la organización y los riesgos conexos se entiendan de manera global y estructurada;
- b) Ayuda a la dirección a identificar las dificultades e incertidumbres, a adaptarse para superar las dificultades, a prepararse para las crisis y a ser más resiliente y ágil;
- c) Pone de relieve los riesgos comunes y transversales (incluidas las oportunidades y amenazas) y mejora la comunicación y la cooperación en toda la organización;
- d) Optimiza la asignación de recursos y protege los bienes y la reputación de la organización;
- e) Refuerza la rendición de cuentas y los marcos de control interno;
- f) Ayuda a los órganos legislativos o rectores a desempeñar sus atribuciones de supervisión y rendición de cuentas previendo las incertidumbres y contribuyendo a que la dirección adopte decisiones con conocimiento de los riesgos.

⁹ Organización Internacional de Normalización (ISO), ISO 31000:2018 —Gestión del riesgo— Directrices.

¹⁰ Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017).

¹¹ JIU/REP/2010/4.

18. Alcanzar los objetivos de una organización sin ningún riesgo es imposible. Dicho de otro modo, la GRI puede facilitar el logro de los objetivos de una organización. Según las respuestas al cuestionario de las organizaciones participantes en la DCI, la ventaja más común de la GRI es conocer los riesgos. La GRI mejora la rendición de cuentas y los controles internos al aumentar la conciencia del riesgo y asignar una clara propiedad de los riesgos.

19. La GRI suele incluir procesos para identificar, evaluar, comunicar y gestionar los riesgos que afectan a la capacidad de una organización para cumplir sus objetivos. Los riesgos identificados y evaluados suelen quedar reflejados en un registro de riesgos, asignándose cada riesgo significativo a un propietario. Las responsabilidades de los propietarios de riesgos incluyen la evaluación, el examen y la gestión del riesgo o los riesgos asignados de manera continua. A lo largo del presente informe se hace referencia a estos procesos.

B. Adecuación al propósito

20. La orientación sobre la aplicación de la GRI procedente de varias fuentes y confirmada en las entrevistas realizadas pone de relieve la necesidad de que se adapte al contexto específico de la organización. En la práctica, esto significa que la dirección de la organización, en consulta con su órgano legislativo o rector, debe determinar la complejidad y los componentes de su enfoque de la GRI para hacerlo “adecuado a su propósito”. Esto se refleja en las respuestas de varios de los entrevistados, algunos de los cuales explicaron que la evolución de la GRI en sus respectivas organizaciones era “un viaje” en el que trataban de encontrar un equilibrio entre la cantidad adecuada de procesos para apoyar la GRI y sus riesgos estratégicos, incluidas las oportunidades.

21. Esto es especialmente evidente en las organizaciones más pequeñas y normativas, en las que los riesgos están vinculados principalmente a esferas estratégicas de alto nivel. En comparación con las organizaciones humanitarias que disponen de mayores recursos presupuestarios y humanos y operan en varios lugares sobre el terreno con una financiación más precaria y muchos riesgos, las organizaciones más pequeñas necesitan sin duda un enfoque muy diferente de la GRI, así como procesos, procedimientos y una dotación de personal adecuados.

22. Este último punto es importantísimo en el contexto del sistema de las Naciones Unidas, cuyas organizaciones tienen mandatos, estructuras y modelos de funcionamiento muy distintos: está claro que no pueden aplicar la GRI con un enfoque común. Dado que el objetivo primordial de la GRI es proporcionar un único punto de referencia en relación con los principales riesgos, sobre la base del cual el órgano legislativo o rector y el personal directivo superior de una organización puedan estudiar y decidir cómo gestionar esos riesgos, debe adaptarse a la organización, teniendo debidamente en cuenta criterios que incluyan, entre otros, su:

a) Mandato: ¿se trata de una organización operacional, normativa o ambas cosas a la vez? ¿Qué impediría a la organización cumplir su misión o mandato o seguir siendo pertinente?

b) Consideraciones financieras y presupuestarias: ¿cómo se financia la organización y mediante qué mecanismos? ¿Qué porcentaje de su financiación procede de unos pocos donantes o entidades?

c) Personal: ¿cuántos funcionarios tiene la organización y qué tipos de mecanismos de dotación de personal utiliza? ¿Cuáles son las pautas demográficas de su personal?

d) Modelo de funcionamiento: ¿cómo, dónde y con quién o para quién cumple la organización su mandato? ¿Cómo gestiona sus operaciones administrativas e institucionales?

e) Particularidades de la organización: ¿qué problemas enfrenta la organización que no afecten a otras del sistema de las Naciones Unidas, y qué implican esos problemas?

¿Cómo se asemeja la organización a otras y en qué se diferencia de ellas? ¿Qué es lo que la distingue o le proporciona una ventaja competitiva?

23. La adaptación de la GRI por parte de una organización debería reflejarse en su marco y sus políticas y, como indica el criterio de referencia 1, debería vincularse a su estrategia para garantizar que se ajuste a su propósito específico. Los criterios de referencia actualizados de la DCI proporcionan una visión global de los factores que todas las organizaciones participantes deberían tener en cuenta a medida que evolucionan hacia una GRI adaptada a sus necesidades. En función de la evolución de la GRI en una organización, su enfoque y adecuación deberían revisarse periódicamente con su órgano legislativo o rector, como se indica en el criterio de referencia 9.

C. Actualización de los criterios de referencia del anterior informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión de los riesgos institucionales

24. Los diez criterios de referencia originales del informe de la DCI de 2010 (véase el anexo I) se examinaron y revisaron con la asistencia de un experto en la GRI de renombre internacional. Además, se compararon con un modelo de madurez de referencia para la gestión de riesgos elaborado por el Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE¹², así como con estudios de los sectores universitario y empresarial y con normas y marcos internacionales recientemente actualizados¹³. También se integró en ellos la información procedente de las respuestas a los cuestionarios de las organizaciones participantes y las entrevistas realizadas con ellas. A continuación figura una lista de los criterios de referencia actualizados de la DCI que proponen los Inspectores.

Recuadro 2

Criterios de referencia actualizados para la gestión de los riesgos institucionales

Los Inspectores proponen los siguientes criterios de referencia, que son una versión actualizada de los incluidos en el anterior informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión de los riesgos institucionales.

1. Adopción de una política o marco sistemático y global de gestión de riesgos vinculado al plan estratégico de la organización.
2. Una estructura organizativa interna de GRI formalmente definida con atribuciones asignadas.
3. Una cultura del riesgo fomentada por el máximo nivel jerárquico, con una total adhesión de todos los niveles de la organización.
4. El órgano legislativo o rector participa en la GRI en los niveles correspondientes.
5. Integración de la gestión de riesgos con los principales procesos estratégicos y operacionales de la institución.
6. Procesos de gestión de riesgos arraigados, sistemáticos, coherentes y dinámicos.
7. Utilización eficaz de los sistemas e instrumentos informáticos para la GRI.
8. Planes de comunicación y capacitación para crear conciencia de los riesgos, promover la política de riesgos y establecer capacidades de riesgo para la aplicación de la GRI.
9. Examen periódico y estructurado de la eficacia de la aplicación de la GRI para mejorarla de manera constante.

¹² Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE, Reference Maturity Model for Risk Management.

¹³ Por ejemplo, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017); e ISO, ISO 31000:2018 —Gestión del riesgo— Directrices.

10. Cooperación y coordinación interinstitucionales para permitir un intercambio sistemático de conocimientos y la gestión de los riesgos comunes o de todo el sistema de las Naciones Unidas.

25. Estos criterios de referencia proporcionan una guía para todo el sistema que fomentará la comparabilidad, la coherencia y el intercambio de buenas prácticas. Los criterios guardan relación entre sí y, a lo largo del examen, un criterio de referencia puede remitir a otro u otros que refuerzan y aprovechan sus indicadores clave. Por lo tanto, las organizaciones deberían considerar cada criterio de referencia, tanto en sus propios contextos internos como de manera holística, como un elemento de un proceso de mejora continua. Lo ideal sería que los criterios de referencia sirvieran para identificar las buenas prácticas, así como las lagunas que deben colmarse para lograr una GRI eficaz e integrada.

D. Adopción de un marco y una política de gestión de los riesgos institucionales

Criterio de referencia 1. Adopción de una política o marco sistemático y global de gestión de riesgos vinculado al plan estratégico de la organización

Contar con una política o marco de gestión de riesgos para toda la organización es fundamental para el éxito de la GRI, y dicha política o marco debe vincularse al plan estratégico de la organización para garantizar que esté en consonancia con la visión estratégica de la administración y las metas y objetivos de la organización.

El examen permitió constatar que:

- a) La mayoría de las organizaciones participantes han adoptado una política o marco de GRI;
- b) Diez organizaciones han revisado o están revisando su política o marco de GRI.

26. Como se subrayó en el examen de 2010, contar con una política de gestión de riesgos para toda la organización es fundamental para el éxito de la GRI. Las políticas de GRI ayudan a la organización a entender de manera coherente los riesgos críticos que enfrenta y reflejan la visión y la adhesión del personal dirigente. Por lo tanto, la política de una organización debe estar vinculada a su plan estratégico para garantizar que esté en consonancia con la visión estratégica de la administración y las metas y objetivos de la organización. En la sección dedicada al criterio de referencia 5 se ofrece más información sobre la vinculación de la política al plan estratégico.

27. La política de GRI se expone en un documento clave que describe el alcance y la estructura jerárquica de la gestión de riesgos, asignando atribuciones claramente definidas; establece una metodología sistemática y una terminología en materia de riesgos para toda la organización; y armoniza las prácticas individuales de gestión de riesgos integrándolas en un proceso de gestión de riesgos de toda la organización. Algunas organizaciones participantes utilizan un modelo marco para vincular o integrar sus políticas y procesos. Un marco es un documento general que puede incluir varios marcos, políticas y procesos conexos. Por ejemplo, el marco de rendición de cuentas de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) tiene siete componentes, entre los que se encuentra su política de GRI¹⁴. El marco de rendición de cuentas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) contiene su marco de gestión de riesgos y su marco de control interno¹⁵.

28. De las 28 organizaciones incluidas en el presente examen, 25 han adoptado una política o marco de GRI. Esa cantidad representa un avance sustancial desde el examen anterior, en el que se constató que menos de 10 organizaciones habían introducido una

¹⁴ OMPI, documento WO/PBC/29/4.

¹⁵ OMS, marco de rendición de cuentas de la OMS.

política o marco de GRI. Las tres organizaciones restantes son el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS), la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la Organización Mundial del Turismo (OMT).

29. La GRI no es una tarea única o diferenciada, sino un proceso continuo que requiere una mejora constante por parte de una gran variedad de actores para tener en cuenta los cambios continuos en el entorno de la organización, incluidos los problemas que vayan surgiendo. Para que sea eficaz, la política debe comunicarse a toda la organización y debe ser objeto de un examen periódico, así como de las revisiones y actualizaciones posteriores que sean necesarias.

30. Las políticas o marcos de GRI de diez organizaciones han sido revisados al menos una vez. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha revisado su política de GRI en dos ocasiones, y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) está realizando su tercera revisión desde que instituyó la suya. Mediante las revisiones se ha procurado definir mejor la GRI, por ejemplo, describiendo las responsabilidades del personal y haciendo hincapié en la integración de la GRI en la organización. El anexo II contiene más información sobre el estado de la política o marco de GRI de cada organización participante.

31. Los inspectores alientan encarecidamente a las entidades de las Naciones Unidas que aún no han adoptado una política o marco de GRI a que lo hagan. Además, se anima a las organizaciones que han adoptado políticas o marcos de GRI a que los examinen y efectúen las revisiones y actualizaciones necesarias para garantizar que la GRI esté vinculada al plan estratégico de la organización y lo refleje, así como para tener en cuenta los problemas que vayan surgiendo y los cambios en el entorno de la organización.

III. La gestión de los riesgos institucionales como herramienta de rendición de cuentas

A. Estructura organizativa interna para la gestión de los riesgos institucionales

Criterio de referencia 2. Una estructura organizativa interna de gestión de los riesgos institucionales formalmente definida con atribuciones asignadas

Cada organización debería definir su estructura interna para fomentar y reforzar la GRI, teniendo en cuenta su mandato, su modelo de funcionamiento y los recursos disponibles, de modo que los riesgos se identifiquen y gestionen adecuadamente y de manera sistemática y coordinada. La responsabilidad primordial de identificar y gestionar los riesgos incumbe a los directores de operaciones y los propietarios de los riesgos, y no a la persona o entidad encargada de la función de GRI.

A este respecto, el examen permitió constatar que:

- a) La mayoría de las organizaciones tienen una dependencia de GRI o un puesto específico dedicado a la GRI. Su función esencial es coordinar y facilitar los procesos de gestión de riesgos en toda la organización, garantizando un enfoque armonizado de la gestión de riesgos;
- b) La mayoría de las organizaciones también tienen una red de puntos focales sobre los riesgos;
- c) La estructura, el tamaño y la ubicación de la dependencia de GRI y de la red de puntos focales sobre los riesgos varían en todo el sistema de las Naciones Unidas;
- d) Los propietarios de riesgos pueden situarse en diversos niveles y ocupar diversas funciones (o líneas de defensa, como se explica más adelante) en una organización, según el tipo de riesgo.

El modelo de las “tres líneas de defensa”

32. Para aplicar con éxito la GRI, resulta esencial que las organizaciones establezcan estructuras internas con atribuciones claramente definidas de conformidad con su política de GRI.

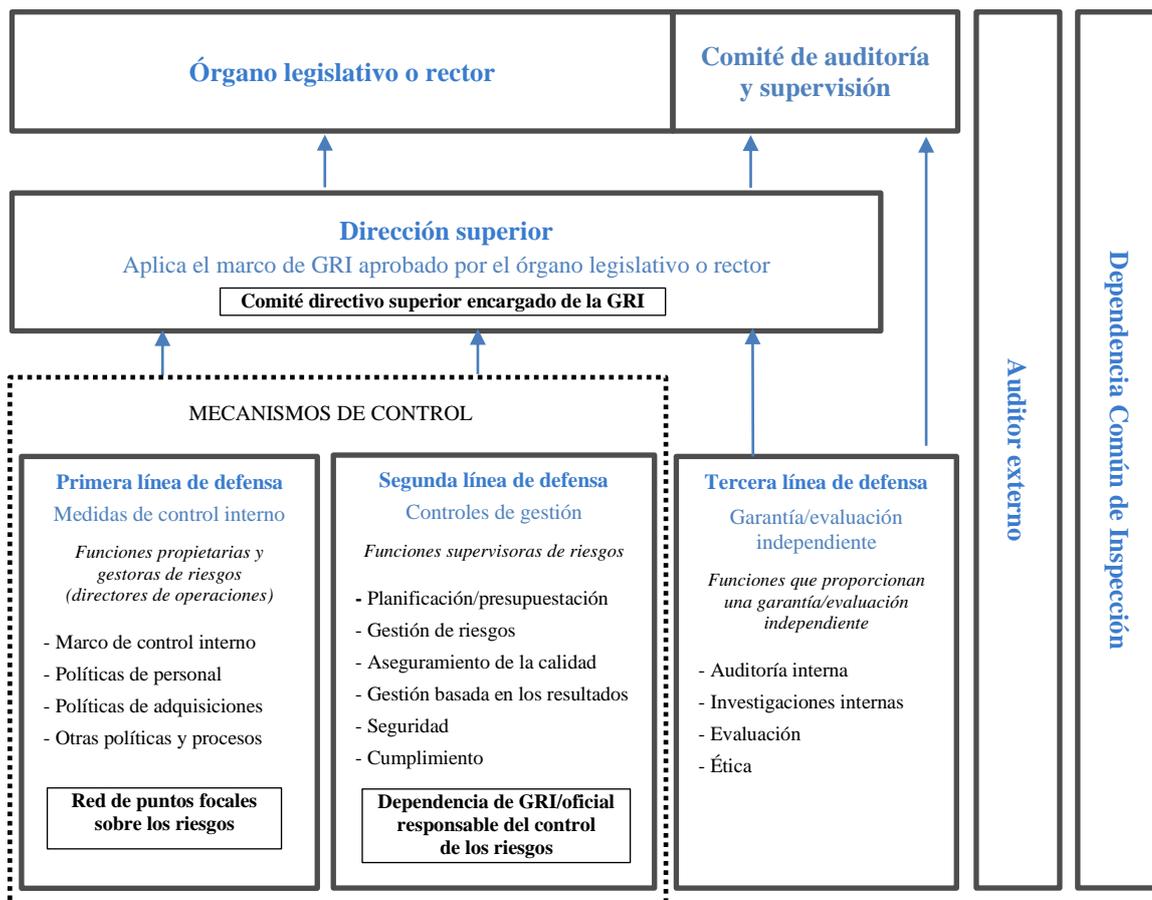
33. En la figura I se muestra el modelo de las “tres líneas de defensa” del Instituto de Auditores Internos¹⁶, que fue adoptado posteriormente por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE¹⁷, y que la DCI adaptó para el presente examen. El modelo define tres líneas de defensa distintas dentro de una organización para gestionar eficazmente los riesgos y los controles.

34. El modelo expone los diversos niveles y sus respectivas funciones de gestión de riesgos y control, y ayuda a comprender las diversas atribuciones en relación con la GRI.

¹⁶ Instituto de Auditores Internos (IIA), IIA position paper: the three lines of defense in effective risk management and control.

¹⁷ “Conclusions from the working group on the proposal of a reference risk management, oversight and accountability model for common positioning by the United Nations system with governing bodies”, 23^{er} período de sesiones de la Red de Finanzas y Presupuesto de la JJE, Viena, junio de 2014.

Figura 1
Tres líneas de defensa para la gestión de los riesgos institucionales



Fuente: Véase el párrafo 33.

Primera línea de defensa

35. La primera línea de defensa está constituida por los directores de operaciones y los controles internos. Todo el personal directivo y el personal situado en primera línea ve los riesgos y se ocupa de ellos en sus tareas cotidianas. Son propietarios de muchos riesgos y ejecutan los controles correspondientes para gestionarlos.

Red de puntos focales sobre los riesgos

36. Los puntos focales sobre los riesgos pueden ser los encargados directos de ejecutar y reforzar los procesos de GRI en toda la organización, entre otros medios identificando y comunicando los riesgos, así como impartiendo capacitación al personal sobre las políticas y procesos de gestión de riesgos. Los puntos focales sobre los riesgos son especialmente valiosos para las organizaciones que cuentan con amplias redes sobre el terreno, como señaló una de ellas: “Son nuestra principal red. Van a todos los lugares sobre el terreno y capacitan al personal; de lo contrario, las operaciones no tendrían esa capacidad y esos conocimientos”.

37. De las 28 organizaciones incluidas en el presente examen, 18 cuentan con una red de puntos focales sobre los riesgos que abarca todas sus operaciones. De esas 18 organizaciones, 9 tienen un mandato que incluye la función de punto focal sobre los riesgos. La estructura, el tamaño y la ubicación de la red, así como sus atribuciones, deben adaptarse al modelo de funcionamiento de la organización.

38. Las organizaciones con una amplia presencia sobre el terreno suelen tener una red en los países en que realizan operaciones y en los que los riesgos son mayores que en las operaciones basadas en la sede. Las organizaciones normativas basadas en la sede pueden tener un enfoque diferente, con una red más pequeña centrada en las principales

dependencias o divisiones de la organización, en comparación con las organizaciones basadas sobre el terreno.

39. **Las organizaciones con amplias operaciones sobre el terreno que no han establecido una red de puntos focales sobre los riesgos deberían estudiar la posibilidad de establecer una red de ese tipo desde la sede hasta las oficinas exteriores para garantizar que los riesgos sobre el terreno se identifiquen y aborden adecuadamente.**

40. Los recuadros 3 y 4 ilustran dos tipos diferentes de redes de puntos focales sobre los riesgos: en el primero se ofrece un ejemplo de organización con amplias operaciones sobre el terreno (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)) y en el segundo se muestra una organización basada en la sede (Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA)).

Recuadro 3

Puntos focales sobre la gestión de riesgos de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

En su política de gestión de los riesgos institucionales^a, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) define de la siguiente manera las atribuciones de sus puntos focales sobre la gestión de riesgos:

a) Los puntos focales son el contacto para las cuestiones de gestión de riesgos, facilitan las evaluaciones de riesgos, mantienen registros de riesgos y se ocupan de la comunicación sobre los riesgos. Son designados por los propietarios de riesgos. Sobre el terreno, estos puntos focales suelen ser los representantes adjuntos, los representantes auxiliares encargados de los programas o las operaciones, oficiales superiores de programas u otros funcionarios superiores con responsabilidades directas de planificación y ejecución de programas;

b) En las operaciones en países particularmente grandes, puede ser necesario contar también con puntos focales sobre la gestión de riesgos en las suboficinas que apoyen al punto focal de todo el país. En el caso de las operaciones en países pequeños abarcadas por una oficina regional, podría bastar con un punto focal sobre la gestión de riesgos en la oficina regional. Corresponde a los representantes tomar una decisión al respecto.

La ubicación de la función de punto focal sobre la gestión de riesgos en la sede variará de una entidad a otra, en función de su tamaño y estructura.

^a ACNUR, Policy for Enterprise Risk Management in UNHCR, UNHCR/HCP/2014/7.

Recuadro 4

Grupo de Gestión de Riesgos interdepartamental del Organismo Internacional de Energía Atómica

El Organismo Internacional de Energía Atómica ha establecido un Grupo de Gestión de Riesgos interdepartamental que presta apoyo a su punto focal institucional sobre la gestión de riesgos, el cual preside las reuniones ordinarias del grupo.

Este grupo interdepartamental está integrado por coordinadores superiores de programas y otros representantes pertinentes delegados por el personal directivo superior de los seis departamentos. Las funciones principales de este grupo aparecen reflejadas en la política de gestión de riesgos del Organismo^a e incluyen:

a) Coordinar los aportes de los departamentos en materia de riesgo y relacionados con este y garantizar que se mantengan actualizados;

b) Identificar la necesidad de más orientación, capacitación u otras medidas para asegurar la coherencia de las prácticas de gestión de riesgos;

c) Asesorar al punto focal institucional para la gestión de riesgos sobre las modificaciones necesarias de las políticas y procedimientos; y

d) Analizar los riesgos interdepartamentales y asesorar al punto focal institucional para la gestión de riesgos sobre su mitigación.

El Grupo de Gestión de Riesgos elimina la compartimentación, fomenta el debate interdepartamental para identificar conjuntamente los riesgos y designa a los propietarios interdepartamentales de los riesgos y los controles, incluso en los casos en que el propietario del riesgo y el propietario del control pertenecen a departamentos diferentes.

^a OIEA, The Agency's Risk Management Policy, AM.I/18.

41. A fin de proporcionar claridad y coherencia, los puntos focales deberían recibir un mandato en el que se describan sus atribuciones. En la mayoría de los casos, el nombramiento como punto focal sobre los riesgos entraña responsabilidades adicionales para el funcionario designado, y las responsabilidades de los puntos focales sobre los riesgos deberían reflejarse en su evaluación de la actuación profesional para garantizar su dedicación y responsabilidad.

Segunda línea de defensa

42. La segunda línea de defensa está formada por los controles de gestión, que incluyen la gestión de riesgos, la verificación del cumplimiento de las normas y otras funciones similares cuyos responsables supervisan los riesgos y ayudan a la primera línea a garantizar que los riesgos y los controles se gestionen adecuadamente. Para ello pueden establecer políticas y orientaciones claras, proporcionar asesoramiento y supervisar lo que hace la primera línea.

Función de gestión de los riesgos institucionales

43. El hecho de que la función de GRI sea responsabilidad de toda una dependencia, de un pequeño equipo o de una persona a tiempo completo o parcial depende del tamaño de la organización y de su modelo de funcionamiento. Veinticinco organizaciones incluidas en el presente examen cuentan con una dependencia de GRI, un punto focal sobre los riesgos institucionales (a menudo denominado oficial responsable del control de los riesgos) encargado específicamente de la GRI, o ambos. La estructura, el tamaño y la ubicación de la función varían de una organización participante a otra.

44. En 11 organizaciones, la función de GRI está ubicada en la oficina ejecutiva, situada en la estructura jerárquica justo debajo del jefe ejecutivo o su adjunto; otras 8 tienen su función de GRI en el departamento o división de finanzas o gestión de recursos. En 20 organizaciones, los funcionarios superiores encargados de la gestión de los riesgos suelen ser de categoría P5 o de una categoría superior. **La responsabilidad de la GRI debería recaer en funcionarios de rango suficiente para poder dirigirse al personal directivo superior que estén autorizados también a comunicarse con toda la organización y obligar a actuar, lo que refleja la importancia y el grado de autoridad delegada que requiere la función.**

45. Aunque las principales atribuciones vinculadas a la función de GRI difieren de una organización a otra, su labor esencial consiste en la coordinación y facilitación de los procesos de gestión de riesgos en toda la organización, a fin de garantizar un enfoque armonizado de la gestión de riesgos. La entidad o persona encargada de la función de GRI debería proporcionar capacitación general y especializada sobre la GRI al personal de todos los niveles (véase el criterio de referencia 8) o coordinarla. Esa entidad o persona debe tener un acceso adecuado a la información sobre los riesgos y los análisis de riesgos preparados por todas las esferas funcionales para tener una visión general de los riesgos estratégicos y operacionales de toda la organización.

46. En la mayoría de las organizaciones participantes, la entidad o persona encargada de la función de GRI coordina las evaluaciones de los riesgos de toda la institución, que suelen dar lugar a la preparación de una declaración de apetito de riesgo y un registro de riesgos institucionales para gestionar los principales riesgos que enfrenta la organización, o a su actualización. Sin embargo, **cabe destacar que la responsabilidad primordial de identificar y gestionar los riesgos debería incumbir a los directores de operaciones y**

los propietarios de los riesgos, y no a la persona o entidad encargada de la función de GRI.

47. La primera línea de defensa puede solicitar proactivamente apoyo a la entidad encargada de la función de GRI. Por ejemplo, los directores para países del PMA solicitaron que se creara una función de oficial de gestión de riesgos en cada país, lo que dio lugar al nombramiento de “asesores sobre riesgos y cumplimiento” en las direcciones regionales y en las oficinas en los países. Los asesores sobre riesgos y cumplimiento del PMA proporcionan a los directores regionales y los directores para los países apoyo, asesoramiento y orientación proactivos y en tiempo real para ayudarlos a cumplir sus obligaciones en la materia, así como garantías de que la gestión del riesgo se está aplicando de manera coherente en todas las regiones, y concretamente en los lugares de gran riesgo¹⁸.

48. Para realizar su tarea de supervisión de los riesgos y de asistencia a la primera línea, la segunda línea envía en ocasiones solicitudes a la primera, por ejemplo, pidiéndole que cumplimente hojas de cálculo y plantillas. Muchos de los entrevistados de la primera línea describieron la GRI como una “labor que requiere mucho tiempo” y se acompaña de “demasiadas obligaciones”. Un entrevistado señaló: “Hemos reunido tanta información y comunicado tantos riesgos a la dirección, pero ¿qué se puede hacer con ellos?”. Las razones subyacentes de las solicitudes y las posibles ventajas de los resultados deben comunicarse claramente, ya que así se mejorará la colaboración entre las líneas primera y segunda y se aclarará el papel que desempeña la primera línea en la GRI.

Tercera línea de defensa

49. La tercera línea de defensa¹⁹ ofrece una garantía o evaluación independiente al órgano legislativo o rector y al personal directivo superior. Las personas responsables de funciones como la auditoría interna, la evaluación y la ética pueden señalar posibles riesgos que aún no se hayan identificado o gestionado eficazmente y recomendar al personal directivo superior que los incorpore en un registro de riesgos.

Auditoría interna

50. La tarea básica de la auditoría interna en relación con la GRI consiste en proporcionar una garantía objetiva e independiente de la eficacia de la gestión de los riesgos al personal directivo superior y al órgano legislativo o rector. En algunas organizaciones, la auditoría interna ha prestado servicios de asesoramiento y consultoría para reforzar las líneas primera y segunda y así fomentar y mejorar la aplicación de la GRI.

51. De las 22 entidades encargadas de la función de auditoría interna que respondieron al cuestionario complementario de la DCI, 18 confirmaron que, durante la etapa inicial de introducción de la GRI, habían proporcionado asesoramiento y asistencia sobre la estrategia, la metodología, las herramientas y los procesos de GRI mediante cursos prácticos y consultas, en particular sobre la facilitación de sesiones de identificación de riesgos y la preparación de registros de riesgos.

52. En el recuadro 5 figura un ejemplo, proporcionado por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), de auditoría interna que contribuyó activamente a mejorar los procesos de GRI en contacto con el personal directivo superior, así como con el órgano legislativo o rector.

Recuadro 5

Ejercicio de síntesis de la División de Supervisión Interna de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial^a

A fin de establecer un orden de prioridad de los riesgos más importantes derivados de las conclusiones de la auditoría para la adopción de decisiones y medidas por la dirección, la División de Supervisión Interna de la Organización de las Naciones Unidas

¹⁸ PMA, Política de gestión global de riesgos de 2018, documento WFP/EB.2/2018/5-C.

¹⁹ Algunas organizaciones de las Naciones Unidas incluyen las funciones de ética y evaluación en la segunda línea de defensa o en la segunda y la tercera.

para el Desarrollo Industrial (ONUDI) llevó a cabo un ejercicio de síntesis en 2019, consolidando las recomendaciones pendientes formuladas por el equipo de auditoría interna y triangulándolas con las recomendaciones del equipo de evaluación, los auditores externos y la DCI.

A lo largo del proceso de síntesis, el equipo de examen de la ONUDI mantuvo conversaciones frecuentes con el personal directivo superior para garantizar un proceso de examen transparente, lo cual permitió al personal directivo superior hacer aportes valiosos y oportunos.

El informe del ejercicio de síntesis se presentó a la Junta Ejecutiva de la ONUDI, que apoyó muchas de sus conclusiones. La Junta adoptó y puso en práctica proactivamente decisiones importantes, entre ellas la aprobación de un plan de acción de gestión específico y con plazos concretos para solucionar los principales problemas encontrados y el nombramiento de un funcionario superior a tiempo completo como punto focal de la ONUDI sobre la gestión de riesgos y la continuidad de las operaciones.

^a ONUDI, documento IDB.47/22.

53. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna del OIEA también ha colaborado estrechamente con el Grupo de Gestión de Riesgos (véase el recuadro 4) para reforzar la aplicación de la GRI. Juntos han examinado la etapa de madurez de la organización en materia de GRI y han ensayado una forma más avanzada e innovadora de aplicar la GRI tratando de eliminar las inconsistencias entre los riesgos de los distintos proyectos y los riesgos institucionales, así como asegurándose de que no existan lagunas en las interrelaciones entre los riesgos, los objetivos y los resultados previstos.

Dependencia de evaluación

54. La dependencia de evaluación de una organización puede proporcionar información sobre los factores de riesgo y las condiciones para lograr los resultados programáticos previstos. En algunas organizaciones, esta información se consolida para poner de relieve los factores de riesgo de toda la institución, como ocurre con los informes de síntesis de la Oficina de Evaluación Independiente del PNUD. La entidad o persona responsable de la función de evaluación también proporciona no solo una visión retrospectiva, sino también prospectiva, que pone de relieve el camino a seguir y los factores de riesgo asociados con la continuación de la relevancia de la organización.

55. En el contexto de un examen periódico, la dependencia también puede evaluar una política de GRI, su metodología, la relación calidad-precio que ofrece y si los recursos invertidos en la GRI han producido los resultados o el valor previstos en la política y el marco de GRI. Este tipo de conclusiones y recomendaciones pueden servir de base para el tipo y el grado de integración de futuras versiones de la GRI, su metodología y los recursos que se invertirán en ellas.

Por encima de las tres líneas

56. Las tres líneas descritas se sitúan por debajo del personal directivo superior, los órganos legislativos o rectores y los comités de auditoría y supervisión. Los órganos legislativos o rectores están situados en lo alto de la estructura de GRI²⁰ (véase el criterio de referencia 4). Los jefes ejecutivos y el personal directivo superior son los responsables últimos de gestionar los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, mientras que los órganos legislativos o rectores supervisan su labor para garantizar que gestionen los riesgos correctamente (véase el criterio de referencia 3). **Por lo tanto, la gestión de los riesgos debería estar vinculada a los sistemas de evaluación de la actuación profesional de los jefes ejecutivos y el personal directivo superior.** Si no se responsabiliza claramente al

²⁰ Según el IIA, “los órganos rectores y el personal directivo superior son los principales actores situados por encima de las ‘líneas’, y son los mejor situados para garantizar que el modelo de las Tres Líneas de Defensa se refleje en los procesos de gestión y control de riesgos de la organización” (IIA position paper: the three lines of defense in effective risk management and controls).

personal directivo superior del logro de los objetivos estratégicos y la gestión de los riesgos conexos, la GRI se limitará a un ejercicio burocrático.

57. En la GRI, el personal directivo superior es fundamental por su labor de fomento, apoyo y provisión de recursos a la gestión de los riesgos, así como de gestión de los riesgos propiamente dicha. Algunas organizaciones identifican los riesgos en la primera línea y los agrupan, determinando finalmente cuáles son riesgos institucionales. Incluso con este enfoque ascendente, resulta fundamental que el personal directivo superior participe analizando los riesgos, modificando o confirmando la identificación y evaluación de los riesgos, ayudando a crear o aprobando los cambios necesarios para gestionar el riesgo y, en última instancia, fomentando la presentación de información de supervisión de los riesgos a los órganos legislativos o rectores.

Comité directivo superior de gestión de riesgos

58. De las 28 organizaciones incluidas en el presente examen, 10 tienen un comité directivo superior de gestión de riesgos, mientras que otras 9 han incorporado temas sobre la gestión de los riesgos en las reuniones ordinarias de su comité directivo superior. En la mayoría de los casos, el comité está presidido por el jefe ejecutivo o su adjunto y se reúne trimestralmente o semestralmente para ocuparse específicamente de la gestión de riesgos. La forma en que está integrado ese comité varía; no obstante, muchas organizaciones consideran que los comités directivos superiores de gestión de riesgos pueden ser vitales. Es fundamental que los riesgos institucionales sean examinados y tratados periódicamente por el personal directivo superior y que los riesgos se consideren desde una perspectiva integrada y holística y no se gestionen de manera compartimentada. En el recuadro 6 se muestra un ejemplo ilustrativo del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA).

Recuadro 6

Comité de riesgos del Fondo de Población de las Naciones Unidas

El comité está presidido por la Directora Ejecutiva; los miembros del Comité Ejecutivo han sido seleccionados como propietarios de riesgos y lideran la labor del Fondo de Población de las Naciones Unidas de evaluación y respuesta a las principales esferas de riesgo y de fortalecimiento de la rendición de cuentas, al tiempo que mejoran la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles internos. Entre sus responsabilidades figuran las siguientes:

- a) Fijar los objetivos y la visión de la gestión de los riesgos institucionales (GRI);
- b) Aprobar y comunicar la estrategia y el memorando anuales de la GRI;
- c) Supervisar la realización de las evaluaciones de riesgos y la eficacia de los factores de riesgo que se evalúan;
- d) Responder a los riesgos señalados por los grupos de trabajo sobre el tratamiento de los riesgos a los niveles jerárquicos superiores.

Propietarios de los riesgos

59. Los propietarios de los riesgos pueden situarse en diversos niveles y líneas de defensa de una organización, en función del tipo de riesgo, y suelen ocupar puestos de supervisión o de dirección. El propietario de un riesgo asignado debería ser la persona de la organización que esté en mejores condiciones de gestionar dicho riesgo y que tenga los conocimientos técnicos sobre el riesgo, los recursos necesarios y la autoridad correspondiente para ocuparse del riesgo. **En aras de la transparencia y la rendición de cuentas, las atribuciones de los propietarios de los riesgos en la GRI deberían reflejarse en sus sistemas de evaluación de la actuación profesional. Esto también puede servir para integrar mejor la GRI en toda una organización.**

Los auditores externos y la Dependencia Común de Inspección

60. Los auditores externos y la DCI se consideran externos al modelo de las tres líneas de defensa. La DCI se ocupa de las cuestiones de riesgo mediante sus diversos exámenes; por ejemplo, el examen sobre la gestión basada en los resultados incluyó recomendaciones relacionadas con la gestión de riesgos y las conclusiones conexas se mencionaron en los exámenes relativos al fraude, la movilización de recursos, los asociados en la ejecución y los comités de auditoría y supervisión, así como en los recientes exámenes de la gestión y la administración de una sola organización²¹.

61. La función principal de los auditores externos es emitir dictámenes sobre los estados financieros y el cumplimiento de las normas y reglamentos. Además, pueden formular observaciones con respecto a la eficiencia de los procedimientos financieros, el sistema de contabilidad, los sistemas de control interno y, en general, la administración y gestión de la organización. También pueden realizar auditorías del uso óptimo de los recursos y de los resultados que pueden abarcar la GRI.

62. La mayoría de los auditores externos que respondieron al cuestionario complementario de la DCI confirmaron que habían examinado elementos de la GRI, como el propio marco y sus procesos y procedimientos de aplicación, especialmente los relacionados con las finanzas y las adquisiciones.

63. Las recomendaciones de los auditores externos han contribuido a reforzar la GRI. Por ejemplo, en 2019, en respuesta a las recomendaciones de su auditor externo de que se mejorara la calidad de sus registros de riesgos, la dependencia de GRI del ACNUR examinó por primera vez todos los registros de riesgos presentados por sus oficinas regionales y proporcionó información sobre la granularidad de los registros de riesgos, entre otros aspectos, y sobre el aseguramiento de la calidad, en consulta con las oficinas regionales²². Se trata de una buena práctica que podría reproducirse en otras organizaciones.

Adaptación para adecuarse al propósito

64. Dado que siempre existirán riesgos en una organización y que pueden afectar a su capacidad para alcanzar sus objetivos, deben gestionarse a diferentes niveles. Una ventaja de la GRI es su potencial para facilitar la buena gobernanza y la gestión proactiva en una organización con una división clara de la responsabilidad entre el órgano legislativo o rector, el personal directivo superior y el personal en general.

65. Dado que el modelo de funcionamiento, los recursos disponibles, el mandato particular y la etapa de madurez de la GRI varían de una organización participante a otra, cada organización debe definir su propia estructura organizativa interna de GRI. **Como mínimo, el personal pertinente en cada nivel debe saber a qué línea de defensa pertenece y comprender sus atribuciones en lo que respecta a la GRI, a fin de garantizar que los riesgos se identifiquen y gestionen correctamente y de manera sistemática y coordinada.**

66. El resultado final de la GRI debería ser una organización más eficiente y eficaz, y los funcionarios pertinentes deben comprender y asumir la responsabilidad de sus respectivas funciones en los procesos con una delegación de autoridad claramente asignada, cuando proceda. **Por consiguiente, la gestión de riesgos debería considerarse una competencia básica del personal pertinente a todos los niveles.**

67. En el anexo II se informa más a fondo sobre la estructura organizativa de GRI de cada organización participante.

²¹ Véase, por ejemplo, JIU/REP/2019/6, JIU/REP/2019/1, JIU/REP/2017/6, JIU/REP/2017/1, JIU/REP/2016/4, JIU/REP/2014/4 y JIU/REP/2013/4.

²² A/AC.96/1190/Add.1.

B. La cultura institucional incorpora la gestión de los riesgos institucionales

Criterio de referencia 3. Una cultura del riesgo fomentada por el máximo nivel jerárquico, con una total adhesión de todos los niveles de la organización

La implicación del nivel ejecutivo es el factor más importante para establecer e integrar la GRI en una organización; sin un liderazgo apropiado y comprometido, la GRI podría quedar relegada a un ejercicio de “marcar la casilla”, limitándose a presentar documentos para atender las peticiones de los órganos legislativos o rectores o de los donantes.

El presente examen permitió constatar, entre otras cosas, que:

- a) En todas las organizaciones participantes se considera que la implicación del nivel ejecutivo es el factor más importante para establecer una cultura de gestión de riesgos, así como para ayudar y habilitar al personal y así fomentar e integrar la GRI en una organización;
- b) Si bien la implicación del nivel ejecutivo en relación con la GRI ha mejorado en el último decenio, se debe hacer más para fomentar su uso e integración;
- c) La participación sustancial de los jefes ejecutivos en los principales procesos y prácticas de la GRI es esencial para demostrar su implicación;
- d) La implicación del nivel intermedio, que en su mayor parte comprende la dirección de segunda línea, es fundamental para integrar, incorporar y fomentar la GRI en una organización.

68. Las respuestas a los cuestionarios de la DCI indican que la implicación del nivel ejecutivo es el factor más importante para establecer e integrar la GRI en las organizaciones participantes. Un elemento clave de este criterio de referencia es la influencia que tienen los jefes ejecutivos en la integración, promoción y fomento de las prácticas de GRI en todos los niveles de una organización.

69. Por “implicación del nivel ejecutivo” se entiende la creación por dicho nivel de una cultura de propiedad y responsabilidad para actuar de conformidad con los valores y principios éticos, obedeciendo a un sentimiento de responsabilidad personal y profesional²³. En lo que respecta a la GRI, se refiere al establecimiento de una cultura que respalde la GRI, sus procesos y prácticas en la organización y faculte al personal para fomentarla en toda la organización, independientemente de la rotación normal del personal.

70. La cultura del riesgo y la implicación se refuerzan cuando los órganos legislativos o rectores hacen responsable a la dirección de la GRI. Como señaló el presidente de un comité de auditoría y supervisión, “cada persona de la organización, desde el nivel más alto, pasando por el personal directivo intermedio y los integrantes de la primera línea de defensa, debe comprender la gestión del riesgo”; la misma persona comentó además que “cuando la dirección ejecutiva se implica de manera firme, ayuda a adoptar la gestión de riesgos como parte integrante de la labor de todos”.

71. La implicación del nivel ejecutivo es crucial para configurar y potenciar la implicación del nivel intermedio²⁴, es decir, los integrantes de la segunda línea de defensa, que son claves para integrar e incorporar la GRI en una organización —incluso durante fases de traspaso de liderazgo— asegurando el apoyo a sus procesos y haciendo responsable al personal de primera línea de su aplicación e integración. Esta tarea suele recaer en el personal directivo intermedio y, como señaló un punto focal sobre la GRI: “la implicación del nivel ejecutivo y la del nivel intermedio tienen que ir de la mano”. Cada

²³ Véase Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017).

²⁴ Global Association of Risk Professionals, “Risk culture transformation in the organization”, diciembre de 2014.

organización participante debe contar con un medio para garantizar que los riesgos clave se señalen oportunamente a los niveles superiores adecuados y que los encargados de adoptar decisiones dispongan de la información sobre los riesgos, las dimensiones y las evaluaciones apropiadas para adoptar decisiones fundamentadas.

72. La importancia de la implicación del nivel intermedio es más evidente en algunas organizaciones normativas en las que la GRI surgió de las iniciativas del personal directivo intermedio y se mantuvo en niveles mínimos por la poca implicación del nivel superior, que simplemente la respaldaba, pero que participaba poco en sus procesos, lo que inhibía su mayor integración. Como señaló un punto focal sobre la GRI, “aunque el personal directivo superior habla de los riesgos, no es un tema habitual del programa y no se utiliza el lenguaje de la GRI”; el punto focal también señaló que “por lo general, el personal directivo intermedio es el que más se implica”.

73. El fomento de una cultura del riesgo en toda una organización comienza en el nivel superior a fin de asegurar su aplicación, y luego la integración se afianza en todos los niveles. No es un deber pasivo de los jefes ejecutivos: la GRI pone de relieve y exige una implicación de la dirección ejecutiva que incluye la aplicación de la GRI, la elaboración de políticas y medidas, la asignación de recursos apropiados y la delegación de autoridad²⁵.

74. El liderazgo y la implicación de la dirección son claves para dirigir una cultura del riesgo fructífera²⁶ y a menudo se manifiestan posibilitando debates difíciles sobre el riesgo, proporcionando una vía para señalar los riesgos al nivel superior y alineando la GRI con la misión y los valores centrales de una organización. Además, una cultura del riesgo puede cambiar como consecuencia de fuerzas internas o externas, y los dirigentes deben ser conscientes de esos cambios y de la cultura del riesgo resultante, y adaptarse a ellos.

75. En la mayoría de las organizaciones participantes, los auditores internos y externos, que suelen supervisar la GRI como líneas tercera y externa de defensa, respectivamente, coinciden en que, si bien en general han observado mejoras en los cinco últimos años, hay margen para mejorar aún más en lo que respecta a la implicación del nivel ejecutivo. El director de supervisión de una organización participante afirmó que la implicación del nivel ejecutivo es fundamental para que la organización esté dispuesta a invertir en la GRI, y que la organización puede “terminar fácilmente con políticas y documentos que son perfectos pero no se utilizan”. Otro señaló que, si el nivel ejecutivo no se implica mucho, la gestión de riesgos no es sino un “enfoque de sentido común”.

76. En las organizaciones que están más avanzadas en cuanto a la integración e incorporación de la GRI, los jefes ejecutivos tienden a participar más en los procesos de GRI, como la identificación de los riesgos estratégicos y las medidas de tratamiento y la participación en la elaboración de políticas y declaraciones de apetito de riesgo. Esas medidas, como señalaron algunos funcionarios, se consideran cruciales para establecer una pauta y dar ejemplo al resto del personal²⁷. Un alto funcionario de una organización señaló que es esencial “asumir la responsabilidad de la gestión de riesgos desde el nivel personal hasta el institucional” para garantizar “las protecciones individuales cuando las cosas van mal”. Otro funcionario de la misma organización comentó que la GRI debe infundirse en la cultura de la organización, de modo que se considere que “no es una dependencia la que gestiona los riesgos de la organización, sino que todo el mundo es responsable de hacerlo”. Un alto funcionario de otra organización dijo que “la implicación del personal directivo superior puede contribuir activamente a ese cambio de cultura, que va acompañado de una adaptación de los procesos, comportamientos y actitudes”. Los inspectores coinciden en que, con el respaldo y la implicación del personal directivo superior, la GRI es considerada por todo el personal como una labor y una responsabilidad conjuntas.

77. Aunque las políticas pueden aprobarse y los procesos pueden incorporarse en las operaciones existentes de toda una organización, la implicación del nivel ejecutivo,

²⁵ ISO, ISO 31000:2018 —Gestión del riesgo— Directrices.

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Institute of Risk Management, “Risk Appetite and Tolerance Guidance Paper” (2011); y Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, “Creating and Protecting Value – Understanding and Implementing Enterprise Risk Management” (2020).

transmitiendo la importancia y la utilidad de la GRI, es esencial para su integración, arraigo y sostenibilidad en una organización.

78. **A fin de respaldar e integrar la GRI, los jefes ejecutivos deberían implicarse fomentando su aplicación en toda la organización, demostrando su utilidad e importancia y facultando al personal para promoverla mediante su participación sustancial en los procesos y prácticas de GRI.**

C. **Papel de los órganos legislativos o rectores en la gestión de los riesgos institucionales**

Criterio de referencia 4. El órgano legislativo o rector participa en la gestión de los riesgos institucionales en los niveles correspondientes

Los órganos legislativos o rectores deben participar en la GRI para cumplir su función y responsabilidad de supervisión, prepararse para las incertidumbres y garantizar que los jefes ejecutivos rindan cuentas y demuestren una implicación adecuada con sus actos. Como mínimo, deberían conocer los principales riesgos estratégicos y otros riesgos significativos de la organización, y las estrategias para cada uno de ellos, así como las políticas y marcos relacionados con la GRI.

Los comités de auditoría y supervisión pueden desempeñar una función fundamental de asesoramiento sobre las formas de aplicar y apoyar la GRI transmitiendo información técnica entre la dirección y el órgano legislativo o rector, así como difundiendo las buenas prácticas de otros sectores.

Las principales constataciones del examen relacionadas con este criterio de referencia son:

- a) El interés del órgano legislativo o rector es uno de los catalizadores más importantes de la aplicación de la GRI;
- b) El interés de los donantes es también un importante catalizador de la aplicación de la GRI;
- c) La GRI ofrece la oportunidad de aumentar la transparencia, instaurar la confianza con un órgano legislativo o rector y aprovechar, atraer o fomentar oportunidades de financiación adicionales;
- d) Los órganos legislativos o rectores deben participar en las prácticas de GRI en el nivel estratégico;
- e) Algunas organizaciones depositan una gran confianza en los comités de auditoría y supervisión. Algunos comités de auditoría y supervisión tienen en sus filas a miembros con conocimientos técnicos y experiencia que pueden proporcionar una importante retroinformación al personal de la secretaría y recomendaciones y consejos a los órganos legislativos o rectores;
- f) De las 28 organizaciones participantes, 18 han informado de que la GRI es un tema habitual del programa en las reuniones de sus órganos legislativos o rectores, pero la profundidad y el grado de examen de la cuestión varían de una organización a otra.

79. El criterio de referencia 4 establece que los órganos legislativos o rectores deben participar en la GRI a un nivel que refleje el perfil de riesgo de la organización. Como mínimo, los órganos legislativos o rectores deberían conocer los principales riesgos estratégicos y otros riesgos significativos, y la manera en que se están gestionando, así como las políticas y los documentos marco. Concretamente, los órganos legislativos o rectores deberían comprender cómo funcionan los procesos de GRI, cómo se determinan y gestionan los principales riesgos y cuándo se examinó o auditó por última vez la GRI. Los órganos legislativos o rectores pueden decidir revisar los planes de acción y los parámetros o indicadores clave de riesgo para los riesgos más importantes. En algunos casos, los órganos legislativos o rectores pueden decidir contribuir a la identificación de los

principales riesgos, o pueden considerar que es mejor reconocer los principales riesgos de la organización. También pueden decidir participar en el establecimiento de la declaración de apetito de riesgo de la organización. Para facilitar esa implicación de los órganos legislativos o rectores, es importante que examinen o estudien periódicamente la GRI en sus reuniones.

Órganos legislativos o rectores: catalizadores de la gestión de los riesgos institucionales

80. Las respuestas a los cuestionarios de la DCI muestran que uno de los principales catalizadores de la aplicación de la GRI en las organizaciones participantes es el interés de los órganos legislativos o rectores. Aunque se señaló que la implicación de los dirigentes era el principal catalizador de la aplicación inicial de la GRI, el interés de los principales donantes se consideró el segundo catalizador más importante, seguido del interés de los órganos legislativos o rectores. Esto demuestra la importancia de los órganos legislativos o rectores y los donantes para la GRI, que también se incluye como punto de referencia en las evaluaciones de algunos de los principales donantes²⁸.

81. Dado que existe una superposición considerable en todo el sistema, los donantes y los miembros de los órganos legislativos o rectores requieren, como mínimo, garantías de los jefes ejecutivos de que las organizaciones tienen un enfoque sistemático e integrado de la gestión de riesgos y que los riesgos identificados también se acompañan de estrategias para abordarlos²⁹. Esto pone de relieve la importancia de que esos actores entiendan de la misma manera que la dirección la tolerancia al riesgo y el apetito de riesgo de una organización.

82. Una alta funcionaria, a cuya opinión se sumaron otros, afirmó que era preciso mantener conversaciones bilaterales francas con los Estados miembros sobre la tolerancia al riesgo y “negociarla hasta el punto de que no se convierta en un todo o nada”. Asimismo, un oficial responsable del control de los riesgos afirmó que “la declaración de apetito es una declaración de intenciones” a fin de “entablar un diálogo con los Estados miembros”, y que se debe “reforzar la distribución de los riesgos y reducir la tendencia a deshacerse de riesgos”.

83. La intensidad y el grado de diálogo e interacción con los órganos legislativos o rectores con respecto a la GRI difieren mucho de una organización a otra en función de su modelo de funcionamiento. En las organizaciones normativas, por ejemplo, los miembros de los órganos legislativos o rectores indicaron que querían tener la seguridad de que las organizaciones disponían de los elementos básicos y utilizaban la GRI en el marco de las principales actividades estratégicas, como la inversión de capital en proyectos plurianuales.

84. Una alta dirigente de una organización normativa señaló que el órgano legislativo o rector solo quería saber que “tienen la intención de ponerla en práctica”. Un punto focal sobre la GRI de otra organización confirmó que el órgano legislativo o rector “no necesita más detalles”. Se considera más bien un “proceso de alto nivel”. El presidente de un comité de auditoría y supervisión afirmó que el órgano legislativo o rector debería “centrarse en los riesgos estratégicos” y “basarse en el valor de la organización”.

85. En el caso de las organizaciones humanitarias y de desarrollo más grandes, las entrevistas confirmaron que los órganos legislativos o rectores desean que se les presenten pruebas de la integración de la GRI en los procesos de adopción de decisiones y otros procesos de la organización, como la planificación de programas y proyectos.

86. Un alto funcionario de otra organización señaló: “Como miembro de un órgano rector, tienes responsabilidades fiduciarias”. Además, el funcionario afirmó que es “esencial vincular la GRI al ciclo de gestión operacional [es decir, la gestión basada en los resultados]” e integrarla en la planificación a corto y largo plazo. El presidente de un

²⁸ Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN), *MOPAN 3.0: Methodology Manual* (2019).

²⁹ ISO, ISO 31000:2018 —Gestión del riesgo— Directrices; y Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017).

comité de auditoría y supervisión afirmó que es esencial que el órgano legislativo o rector garantice la integración de la GRI en la organización y la vincule a la planificación de recursos y la adopción de decisiones.

La gestión de los riesgos institucionales y la función de supervisión de los órganos legislativos o rectores

87. En el ejercicio de sus atribuciones de supervisión y rendición de cuentas, los órganos legislativos o rectores deberían tener una visión clara de los riesgos críticos estratégicos y emergentes y de las estrategias de GRI de una organización. En algunos casos, los órganos legislativos o rectores pueden decidir preguntar a los jefes ejecutivos cómo se determinan y evalúan los riesgos emergentes a fin de reforzar la importancia de mantener una visión general de los riesgos teniendo en cuenta los cambios y tendencias externos. Además, en el caso de algunos riesgos particularmente críticos que puedan afectar gravemente a las operaciones, los órganos legislativos o rectores pueden recibir indicadores de alerta temprana. También se los debería mantener informados sobre la forma en que una organización está aplicando la GRI, incluidas las políticas, los marcos y otros documentos pertinentes; lo más apropiado en este sentido es que el personal directivo superior lo haga al presentar información periódica al órgano legislativo o rector.

88. Como señalaron varios funcionarios de organizaciones humanitarias y de desarrollo, la GRI ofrece la oportunidad de entablar un diálogo sobre los riesgos —en cuanto a oportunidades o amenazas— con los miembros de los órganos legislativos o rectores. Puede fomentar la confianza entre la administración y los órganos legislativos o rectores, al proporcionar transparencia. También puede ser un requisito de los donantes antes de proporcionar financiación. Los funcionarios señalaron que las conversaciones relacionadas con la GRI con los miembros de los órganos legislativos o rectores pueden dar una idea de la realidad de los programas y proyectos que se ejecutan en contextos peligrosos y de los costos que pueden entrañar; también pueden dar lugar a diálogos sobre las oportunidades que puede brindar la toma de riesgos.

89. Varios altos funcionarios entrevistados señalaron que las conversaciones sobre la GRI con los miembros de los órganos legislativos o rectores deben tener lugar al nivel adecuado, y que en general es mejor que se mantengan a un nivel alto y más estratégico, y no a un nivel operacional o programático. Un oficial responsable del control de los riesgos señaló que es una “cuestión de confianza implícita” y que el órgano legislativo o rector debe “estar al tanto de lo que sucede, y somos nosotros quienes debemos comunicárselo”.

90. En las entrevistas realizadas en todo el sistema, varios funcionarios dijeron que no era particularmente útil que los miembros de los órganos legislativos o rectores “estén al tanto de los detalles” de la GRI. En algunos casos, los miembros de los órganos legislativos o rectores, que rotan y cambian con frecuencia, no entendían los términos básicos de la GRI o añadían un cariz político que no era útil, considerando la GRI únicamente con respecto a un riesgo particular o limitado. En algunas organizaciones, puede ser necesario proporcionar información básica u orientación sobre las políticas y procesos de GRI de la organización a los miembros del órgano legislativo o rector.

Grado de participación en la gestión de los riesgos institucionales

91. Las respuestas al cuestionario muestran que 18 de las 28 organizaciones participantes en la DCI incluyen la GRI como tema habitual en el programa de las reuniones de sus órganos legislativos o rectores. En la mayoría de esas organizaciones, la GRI se examina anual o semestralmente, y solo 6 de ellas incluyen la GRI como tema independiente del programa (véase el anexo III). Sin embargo, en otras, la gestión de riesgos se examina en el contexto de la planificación de programas y la presentación de informes sobre los resultados, la presentación de informes de auditoría y financieros, la planificación operacional y estratégica o la presentación de informes de supervisión.

92. Como se ha señalado, el grado de participación de los órganos legislativos o rectores en la GRI difiere; la mayoría toma nota de los informes, los comenta y, en algunos casos, los aprueba. Sin embargo, la medida más frecuente (13 respuestas) es formular observaciones sobre los informes elaborados por los comités de auditoría y supervisión.

93. La implicación de los órganos legislativos o rectores varía de una organización a otra del sistema según el modelo de funcionamiento; los órganos tienden a desempeñar un papel más activo, ya sea directamente o por conducto de su respectivo comité de auditoría y supervisión, en las organizaciones cuyo mandato es primordialmente operacional (organizaciones humanitarias o de desarrollo), y un papel más discreto, centrado en la GRI en lo que respecta a los riesgos estratégicos, en las organizaciones normativas. Cuando las organizaciones elaboran un enfoque de toma de riesgos o de apetito de riesgo, los órganos legislativos o rectores deberían participar a un nivel apropiado (véase el recuadro 7 para más información).

94. Los órganos legislativos o rectores podrían considerar la posibilidad de celebrar conversaciones con el personal directivo superior sobre los riesgos, tendencias y cambios que vayan surgiendo en el contexto de la organización o sobre los principales riesgos potencialmente disruptivos. Lo ideal sería que esas conversaciones se integraran en temas de fondo. Como mínimo, los órganos legislativos o rectores deberían incorporar la GRI en sus reuniones a fin de supervisar su aplicación y responsabilizar a los directivos superiores de implicarse a un nivel apropiado para promover su integración y utilización eficaz.

95. La siguiente recomendación debería ayudar a los órganos legislativos o rectores de las organizaciones participantes a ejercer sus funciones de supervisión.

Recomendación 1

A fin de cumplir sus atribuciones de supervisión, los órganos legislativos o rectores deberían incorporar la GRI en sus reuniones, al menos una vez por año, dedicando a la cuestión una atención que podrá variar en función del mandato de la organización, su presencia sobre el terreno y su exposición al riesgo.

Función de los comités de auditoría y supervisión

96. Todas las organizaciones participantes en la DCI, salvo 5, tienen comités de auditoría y supervisión³⁰, y 18 de ellas incluyen específicamente la GRI en su mandato; todas ellas, salvo 1, indicaron que su comité incluía al menos un miembro con experiencia y conocimientos de GRI³¹.

97. Los Inspectores desean reiterar la recomendación que figura en el examen que hizo la DCI de los comités de auditoría y supervisión de que los órganos legislativos o rectores velen por que se incluyan en el mandato o carta de sus respectivos comités de auditoría y supervisión disposiciones relativas al marco de control interno y de gestión de los riesgos, a fin de asegurar que se preste la debida atención a afrontar las deficiencias de control interno y los nuevos riesgos³².

98. Según las entrevistas realizadas con las organizaciones participantes y las respuestas a los cuestionarios de la DCI, los comités de auditoría y supervisión pueden desempeñar un papel importante en diversos aspectos de la GRI, por ejemplo aportando los conocimientos especializados que suelen obtener en otros sectores y sirviendo de puente entre los expertos técnicos y el personal superior de las secretarías y los miembros de sus respectivos órganos legislativos o rectores. Como señaló una funcionaria encargada de la GRI, el comité de auditoría y supervisión es un “instrumento para la junta directiva”; otro funcionario de la misma organización, comentando su utilidad como puente, señaló que “preferiríamos informar al comité de supervisión y que este informara a la junta”.

99. Una alta funcionaria de otra organización participante señaló que el comité de supervisión servía de puente con el órgano rector, y en ese sentido afirmó que “el comité de supervisión examina con más detalle” y ofrece “consejos más técnicos”. Debido a estos conocimientos especializados, “el órgano rector ha respaldado todas las recomendaciones

³⁰ JIU/REP/2019/6.

³¹ Según muestran las respuestas a los cuestionarios de la DCI.

³² JIU/REP/2019/6, recomendación 3.

del comité”. Varias organizaciones participantes indicaron que los comités de auditoría y supervisión actuaban de esa manera.

Recuadro 7

Un enfoque organizativo de toma de riesgos: el apetito de riesgo^a

El enfoque de toma de riesgos de una organización, también conocido como “apetito de riesgo”, es la cantidad acumulada, el grado y el tipo de riesgos que una organización trata de aceptar para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. Dado que la toma de riesgos es una necesidad de la organización, determinar su apetito de riesgo o su enfoque de toma de riesgos es un elemento de buena gobernanza; facilita el alineamiento con las partes interesadas, el logro de los objetivos estratégicos y la adopción de decisiones. El apetito de riesgo es un concepto dinámico que puede establecerse mediante parámetros estratégicos, operacionales, de reputación y financieros, entre otros.

Al establecer y aprobar su apetito de riesgo, una organización tiene que considerar tanto su “capacidad de riesgo” como su “tolerancia al riesgo”. Mientras que la capacidad de riesgo se refiere a la cantidad máxima y el tipo de riesgos que una organización es capaz de asumir para conseguir sus objetivos estratégicos, la tolerancia al riesgo se define como el límite de la toma de riesgos fuera del cual la organización no está preparada para aventurarse.

Función del órgano legislativo o rector

El apetito de riesgo o enfoque de toma de riesgos de una organización debe sustentarse en su órgano legislativo o rector y recibir su apoyo. El órgano legislativo o rector debe participar, según proceda, en su elaboración y avance continuo. Esa participación, por ejemplo mediante la aprobación o el respaldo de una declaración de apetito de riesgo que defina formalmente el apetito de riesgo de una organización, puede brindar la oportunidad de informar a los miembros del órgano legislativo o rector y a los donantes acerca de la GRI y los riesgos estratégicos de la organización. Además, puede alinear a la secretaría y al órgano legislativo o rector con respecto al grado de riesgo que la organización debería o podría asumir sobre la base de factores como su mandato y sus recursos. La participación de los miembros del órgano legislativo o rector en el proceso de establecimiento del apetito de riesgo puede generar confianza y permitir que se entiendan mejor las prácticas de GRI de una organización.

Situación en las 28 organizaciones participantes

Las declaraciones de apetito de riesgo todavía no son comunes en las organizaciones participantes, ya que solo han emitido unas 6 de ellas (Centro de Comercio Internacional (CCI), Organización Internacional del Trabajo (OIT), OMPI, OMS, PMA y Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)); 5 organizaciones indicaron que estaban elaborando la suya. De las 6 declaraciones emitidas, 4 fueron aprobadas por el órgano legislativo o rector.

^a Definiciones adaptadas por la DCI siguiendo las directrices del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE relativas a las declaraciones de apetito de riesgo.

IV. Integración e incorporación de los procesos y procedimientos de gestión de los riesgos institucionales

A. Integración de la gestión de los riesgos institucionales

Criterio de referencia 5. Integración de la gestión de riesgos con los principales procesos estratégicos y operacionales de la institución

La integración de la GRI es más fácil cuando se cumplen los demás criterios de referencia. Las prácticas de GRI integradas y bien dirigidas pueden producir información crucial, por ejemplo, sobre las amenazas y oportunidades presentes o potenciales de una organización, y ofrecen un foro útil para examinar cada riesgo y tomar decisiones sobre la mejor manera de abordarlo.

A fin de apoyar esa labor de identificación y adopción de decisiones de alto nivel relacionadas con los riesgos, la GRI debería formar parte integrante de los procesos de planificación y vigilancia estratégicas, operacionales y programáticas de una organización. Esa integración requiere que la dirección superior realice una labor de comunicación eficaz y apoyo activo, así como inversiones específicas en los procesos y plataformas clave.

Con respecto a este criterio de referencia, el examen permitió constatar que:

- a) La política o marco de GRI de la mayoría de las organizaciones está vinculada a la gestión basada en los resultados o a un proceso regular de planificación estratégica;
- b) Muchas organizaciones señalan lagunas entre la GRI y las operaciones cotidianas;
- c) La integración de la GRI en los procesos y plataformas institucionales requiere inversiones específicas;
- d) Los auditores señalan desconexiones entre la GRI y diversos procesos de planificación estratégica e institucional, y los puntos focales sobre la GRI informan de que la integración es un objetivo lejano que necesita un gran apoyo de la dirección para ser alcanzado.

100. Aunque llevará tiempo y esfuerzo, la GRI y los procesos de planificación estratégica de una organización³³ deben considerarse actividades interrelacionadas y complementarias, y no separadas y distintas. Si se formula una estrategia institucional sin identificar, evaluar y gestionar los riesgos que puedan impedir lograr las metas y objetivos de la organización, la estrategia es incompleta y corre peligro de fracasar. Asimismo, si se aplica la GRI sin identificar los riesgos directamente relacionados con la estrategia de la organización, esa labor será incompleta, ya que no permitirá definir los principales riesgos u obstáculos que podrían impedir a la organización lograr sus metas y objetivos. Una alta funcionaria afirmó que era fundamental que el personal directivo superior comprendiera que la gestión de riesgos no es un ejercicio de “marcar la casilla”, sino que con él se pretende lograr buenos resultados y efectos.

101. **Así pues, un indicador clave de este criterio de referencia es que la política y el marco de GRI estén estrechamente vinculados a la estrategia de la organización y a todos los procesos institucionales y de planificación, así como a su marco de resultados.** En la práctica, esto significa que los riesgos se definen a nivel de los

³³ En su informe sobre la planificación estratégica en el sistema de las Naciones Unidas, la DCI define la planificación estratégica como “el proceso por el que se definen los objetivos de mediano y largo plazo de una organización, así como los planes de recursos para alcanzarlos” (JIU/REP/2012/12, párr. 6).

objetivos³⁴, es decir, en todos y cada uno de los procesos de planificación que contienen objetivos. En algunas organizaciones, los riesgos de nivel inferior o los que se encuentran sobre el terreno o en las distintas divisiones son agrupados para dar forma a los riesgos estratégicos o institucionales. Esto conduce normalmente a una mayor integración de la GRI, en lugar de que se decida realizarla a última hora o se “encaje” en diversos procesos de planificación.

102. A medida que la GRI madura, las organizaciones pueden decidir realizar un análisis de riesgos estratégicos separado que les permita comparar su estrategia con el entorno actual y reevaluar sus capacidades estratégicas y su modelo de funcionamiento. Con esa labor de análisis pueden tratar de identificar tres tipos de riesgos estratégicos: a) los riesgos relacionados con el mandato; b) los riesgos relacionados con la armonización de la estructura organizativa; y c) los riesgos relacionados con la aplicación y el cumplimiento del plan estratégico. Esto puede dar lugar a nuevos planes y nuevas decisiones importantes que pueden requerir un componente de riesgo estratégico y un examen de la GRI de esas nuevas actividades. Este tipo de análisis de riesgos estratégicos puede requerir una capacitación adicional en materia de GRI, además de la creación de un proceso de GRI (véase el criterio de referencia 8).

103. De las 28 organizaciones participantes, 20 han vinculado la GRI con la gestión basada en los resultados y 16 la han vinculado con su proceso ordinario de planificación estratégica. Algunas la han integrado en sus procesos de planificación de programas y operaciones, así como en la presupuestación. Por ejemplo, en su programa y presupuesto para el bienio 2020-2021, la OIT define los riesgos y las medidas de mitigación para cada uno de los ocho resultados en materia de políticas. En el presupuesto por programas de la OMPI para el bienio 2020/21 también se presentan riesgos y medidas de mitigación para cada programa en el marco de las nueve metas estratégicas, lo que constituye una buena práctica de incorporación de los riesgos en los planes para lograr los resultados institucionales. En el mismo presupuesto por programas, la OMPI establece que uno de los indicadores de rendimiento de su novena meta estratégica (apoyo administrativo y financiero eficientes) es conseguir una “mayor consolidación de la gestión por resultados (incluida la gestión de riesgo)”.

104. No obstante, la mayoría de las organizaciones han señalado que existen lagunas entre la GRI y las operaciones cotidianas y que la integración de la GRI en dichas operaciones es uno de sus principales desafíos. Además, la integración puede ser incluso más difícil cuando los procesos —a menudo vinculados a sistemas y plataformas informáticos— se actualizan o perfeccionan, y en las actualizaciones de los programas informáticos no se tienen en cuenta los procesos de GRI (véase el criterio de referencia 7).

105. Como se ha señalado, los integrantes de la primera línea de defensa a menudo consideran la GRI un ejercicio más de verificación de cumplimiento que se añade a la operación, en lugar de estar integrado en ella, lo que demuestra que tal vez no se han percatado de su evidente valor y que la GRI todavía no está integrada en la tarea de adopción de decisiones de la dirección o en la cultura de la organización. Es importante aclarar el grado y el estado de integración de la GRI que la organización pretende lograr y cómo afectan los riesgos a sus operaciones cotidianas.

106. En sus respuestas a los cuestionarios de la DCI, los auditores internos y externos proporcionaron evaluaciones que confirman en gran medida las desconexiones existentes entre la GRI y los principales procesos institucionales y de planificación estratégica en todo el sistema de las Naciones Unidas. Muchos de ellos catalogaron el grado de integración en sus organizaciones de, por ejemplo: “poco maduro”, “en fase de desarrollo”, “compartimentado”, “un ejercicio de marcar la casilla” u “obstaculizado”.

³⁴ Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE, “Embedding risk management – Benefits and practicalities of integrating ERM with the Enterprise Performance Management process” (2019).

La integración en la práctica

107. La gestión de riesgos debería utilizarse en todos los niveles de una organización típica de las Naciones Unidas y es fundamental para que el personal pertinente cumpla sus obligaciones. Una entrevistada afirmó que la mayoría de los riesgos identificados son objeto de seguimiento “gracias al nivel más básico de cumplimiento del deber de diligencia, pero mediante la GRI puede realizarse esa labor de manera más coordinada y sistemática”, y afirmó que es esencial poner fin a la compartimentación e integrar la GRI para pasar de unas prácticas de gestión de riesgos fragmentadas y a menudo aisladas a una gestión de riesgos “de toda la institución”. Por ejemplo, durante la planificación, las oficinas del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) deben identificar los riesgos que podrían inhibir los objetivos operacionales o de programación, analizarlos y decidir cuáles de ellos son suficientemente importantes para que se les asignen recursos.

108. Esa integración a nivel institucional es un “estado ideal”, lo que significa que se pueden identificar los riesgos a múltiples niveles y que se identifican y gestionan los riesgos críticos y de alto nivel que puedan impedir lograr las metas y objetivos estratégicos. Cuando la GRI se integra a todos los niveles, es necesario que exista un proceso de agrupación de los riesgos para que estos sean examinados conjuntamente por el personal directivo superior y, si procede, por los órganos legislativos o rectores. Este “estado ideal” de la GRI no es posible sin un liderazgo coherente y activo de los jefes ejecutivos. Estos deben desempeñar su crucial papel de implicación y dar prioridad a las actualizaciones y mejoras de las plataformas que sustenten esos procesos para garantizar que la gestión de riesgos se integre en la planificación estratégica, institucional y operacional de la organización.

109. En sus entrevistas con los Inspectores, los altos funcionarios de dos organizaciones proporcionaron ejemplos de la integración de partes de la GRI en las operaciones de la organización y de su utilización para fundamentar las decisiones estratégicas. En la UIT, el personal directivo superior empleó las prácticas de la GRI en su decisión sobre la construcción de un nuevo edificio, en particular con respecto a las repercusiones presupuestarias, la ubicación del edificio y sus efectos en las operaciones básicas. Emplearon los principios y prácticas de la GRI para gestionar el proyecto de construcción e informar de la marcha de los trabajos a su órgano legislativo o rector.

110. El PNUD emplea una estructura de tres niveles en sus prácticas de GRI. Las oficinas en los países señalan los riesgos a las oficinas regionales; si hay un conflicto a nivel regional, el riesgo es estudiado por el oficial responsable del control de los riesgos (el nivel de administrador asociado) o el Comité de Riesgos (compuesto por los jefes de las oficinas regionales, las oficinas de seguridad, las oficinas de relaciones exteriores y otras oficinas); si todavía no puede gestionarse, se asigna al Administrador para que tome una decisión. El oficial responsable del control de los riesgos dio varios ejemplos de funcionamiento de la estructura, como el caso en que tuvo que sopesar los riesgos, pero también las oportunidades, al decidir si el PNUD debía asociarse con un gobierno anfitrión para importar fármacos de tratamiento del VIH en un país centroamericano, teniendo en cuenta riesgos como los procesos de adquisición y aseguramiento de la calidad.

111. Otro indicador clave para este criterio de referencia es el examen significativo y a fondo de los demás criterios de referencia, que complementan la integración de la GRI. Por ejemplo, el apoyo a un proceso de GRI de los órganos legislativos o rectores y la dirección (criterio 4) aumenta las posibilidades de integración. La GRI también es más fácil de integrar cuando los propietarios de los riesgos comprenden sus atribuciones (criterio 2) y cuando ven que existe una política o marco claro de GRI (criterio 1). Ocurre lo mismo cuando los sistemas e instrumentos de GRI son accesibles y están bien diseñados (criterio 7), y cuando la mejora continua de la GRI es considerada un proceso dinámico (criterios 6 y 9). La integración puede reforzarse con una firme implicación del máximo nivel jerárquico (criterio 3) y con una comunicación y una capacitación eficaces y coherentes (criterio 8).

112. La integración de la GRI en los procesos de planificación estratégica, institucional y operacional requiere, como se indica en el criterio de referencia 3, una firme implicación del máximo nivel jerárquico, así como inversiones y compromisos

específicos para actualizar o perfeccionar las plataformas y los procesos que la incorporan en la planificación, la adopción de decisiones y la cultura institucional de la organización.

B. Procesos sistemáticos y dinámicos

Criterio de referencia 6. Procesos de gestión de riesgos arraigados, sistemáticos, coherentes y dinámicos

Los procesos de gestión de riesgos deben ser prácticos, ágiles y fáciles de utilizar para que la GRI sea sostenible y logre el propósito previsto. Su objetivo fundamental y su utilidad no deben perderse en procesos complejos y gravosos.

En relación con este criterio de referencia, el examen permitió constatar que:

- a) La mayoría de las organizaciones realizan evaluaciones de los riesgos desde el nivel institucional hasta el nivel de país o de proyecto y tienen propietarios de riesgos asignados para que examinen y actualicen periódicamente sus respectivos registros de riesgos;
- b) En todo el sistema de las Naciones Unidas no existe un formato o metodología únicos para la aplicación de la GRI, pero hay elementos comunes que se adaptan a las necesidades de la organización;
- c) Muchas organizaciones participantes se encuentran todavía en la etapa inicial de madurez de la GRI, es decir, su aplicación, y están tratando de integrarla con procesos más simplificados y accesibles;
- d) Las prácticas ágiles de GRI que incorporan datos contextuales pertinentes pueden fomentar la madurez y la integración de la GRI en una organización, así como permitirle responder mejor a las amenazas y las crisis.

113. La GRI requiere procesos sistemáticos y coherentes en toda la organización para identificar, valorar, evaluar, priorizar, controlar, comunicar y gestionar los principales riesgos (tanto si se trata de amenazas como de oportunidades) con el objetivo de lograr las metas y objetivos estratégicos de la organización. La adopción de un enfoque sistemático de los riesgos requiere asegurarse de que el proceso de identificación de los riesgos es exhaustivo y ha incluido, en la medida de lo posible, todos los riesgos conocidos y potencialmente desconocidos. Como se indica en el criterio de referencia 5, la GRI no debe ser un proceso autónomo, sino que debe integrarse en los principales procesos estratégicos e institucionales a fin de contribuir a la adopción de decisiones a nivel institucional sobre el establecimiento de prioridades, la planificación estratégica y la gestión de recursos.

114. Los procesos asociados a la GRI deberían ser fáciles de utilizar y prácticos, lo cual es fundamental para evitar que la GRI se perciba como un simple ejercicio de verificación del cumplimiento. Como advirtió una oficial responsable del control de los riesgos, “no deberíamos burocratizar el proceso de GRI”. Los procesos de GRI deberían encontrar un equilibrio entre proceso y practicidad, garantizando que la racionalización sea una consideración primordial, lo que puede lograrse integrándola en otros procesos, como la gestión basada en los resultados.

115. De conformidad con su política o marco de GRI, cada organización debería establecer y aplicar un proceso sistemático para identificar, evaluar, registrar y gestionar los riesgos. En el caso de algunos riesgos que tienen una mayor velocidad³⁵ y cuyo impacto es más importante o cuya vulnerabilidad es mayor, debería realizarse una evaluación de riesgos más dinámica y supervisarse con frecuencia. Realizar únicamente una evaluación

³⁵ Por velocidad se entiende la rapidez con que un riesgo impacta en una entidad (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017)).

periódica de los riesgos puede aumentar la exposición a esos riesgos más dinámicos e importantes.

Identificación y registro de los riesgos

116. De las 28 organizaciones participantes, 26 identifican y registran los riesgos para toda la organización; 24 identifican también los riesgos para cada sede, división, departamento o dependencia; y 25 identifican también los riesgos para sus operaciones en un país o para sus proyectos. Así pues, la mayoría de las organizaciones realizan evaluaciones de los riesgos desde el nivel institucional hasta el nivel de los países o proyectos. Como ya se ha señalado, la OIT también identifica y registra los riesgos para cada uno de sus resultados en materia de políticas.

117. Los registros de riesgos deben revisarse y actualizarse con frecuencia. Por lo general, los propietarios de riesgos asignados deben examinar y actualizar periódicamente sus respectivos registros de riesgos en 25 organizaciones, de las cuales 11 lo hacen una vez por año y 9 una vez por semestre. La labor posterior de presentación de informes debería ser continua e integrarse en los procesos y estructuras existentes de presentación de informes de gestión (de conformidad con el criterio de referencia 5). La frecuencia y el formato de los informes y el nivel al que se dirigen deberían formalizarse con un sistema que permita encauzar de inmediato las esferas de alto riesgo o hacerlas llegar rápidamente al nivel apropiado para que adopte las medidas correspondientes.

Recuadro 8

Registros de riesgos

El registro de riesgos de una organización es un inventario central de todos los riesgos y de la información sobre cada riesgo que tiene la organización, que suele incluir la categoría del riesgo, una descripción del riesgo, su propietario, los planes de acción, el estado del riesgo, su probabilidad, su nivel de importancia y otros datos relacionados con ese riesgo. El registro de riesgos es un instrumento de comunicación y supervisión que articula claramente la propiedad y las fuentes de los riesgos para permitir la gestión de esos riesgos e incertidumbres.

El PMA tiene cuatro categorías de riesgos (estratégicos, operacionales, fiduciarios y financieros), 15 esferas de riesgos y 41 tipos de riesgos. Mantiene un registro central de riesgos para garantizar que el Comité de Supervisión y Políticas esté en condiciones de hacer un seguimiento periódico (tres veces por año) de los riesgos de nivel elevado a los que se enfrenta el Programa. El Comité de Auditoría del PMA también revisa el registro central de riesgos^a.

El ACNUR mantiene dos tipos de registros de riesgos: un registro de riesgos institucionales y uno de riesgos estratégicos. El registro de riesgos institucionales contiene información detallada sobre los riesgos gestionados por las distintas operaciones sobre el terreno y las entidades de la sede. Se trata del principal instrumento de control de los riesgos a nivel operacional. En agosto de 2019, cuatro de los riesgos del registro de riesgos estratégicos se consideraban especialmente críticos: i) la integridad y la conducta ética; ii) el cambio en la organización; iii) la respuesta de emergencia; y iv) los datos y análisis. A fin de aumentar la transparencia en relación con los riesgos institucionales, se hizo un resumen del registro de riesgos estratégicos que se distribuyó a todo el personal del ACNUR y a los Estados miembros^b.

^a PMA, “Informe de actualización sobre la aplicación de la política de gestión global de riesgos de 2018 y del plan de acción del PMA de lucha contra el fraude y la corrupción (2018-2020)”, WFP/EB.A/2019/5-C; PMA, “Política de gestión global de riesgos de 2018”, WFP/EB.2/2018/5-C.

^b ACNUR, “Risk management in UNHCR”, EC/70/SC/CRP.19.

118. De las respuestas al cuestionario y las entrevistas se desprende que muchas organizaciones participantes todavía están desarrollando sus prácticas de GRI, poniendo a prueba y sopesando los diversos elementos del proceso con la utilidad potencial de la GRI. Como indicaron anteriormente algunos integrantes de la primera línea de defensa, puede

que esas organizaciones no tengan claro cómo se ven a sí mismas en el proceso y no estén seguras de que las prácticas de la GRI puedan ser beneficiosas para sus respectivas líneas de trabajo y adopción de decisiones.

119. Si quienes contribuyen a la GRI y participan en ella no aprecian o comprenden la función que desempeñan, es poco probable que se den cuenta de su utilidad. **Los procesos de GRI deberían incluir un circuito de retroinformación, de modo que el personal que contribuye a la GRI de la organización pueda ver la manera en que la información sobre los riesgos que reúne, consolida y comunica puede ser útil para lograr una adopción de decisiones proactiva y fundamentada, una gestión eficaz de los recursos y la correcta ejecución de los programas.**

Adaptación a los cambios y respuesta a los problemas y crisis emergentes

120. Los procesos ágiles que responden a la retroinformación de sus usuarios y beneficiarios deberían ser inherentes a la GRI y pueden servir para mejorar su integración, así como su eficacia. A menudo denominados sostenibilidad, resiliencia y agilidad organizativas, son un indicador de la forma en que las organizaciones se adaptan a las circunstancias cambiantes³⁶. Pueden incluir la incorporación de datos externos o contextuales pertinentes en las prácticas de GRI para proporcionar un panorama más amplio de los riesgos que puedan afectar a la organización. También pueden entrañar responder de manera creativa y novedosa a una crisis inmediata o a un problema emergente.

121. Las organizaciones que adoptan una mentalidad ágil pueden gestionar mejor sus riesgos, especialmente los de alta velocidad y gran imprevisibilidad. La agilidad también puede considerarse desde múltiples dimensiones, como la flexibilidad presupuestaria, la flexibilidad operacional, la capacidad estratégica para pivotar y el conjunto de aptitudes conexas necesarias para realizar esos tipos de cambios.

122. La pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), que es un ejemplo perfecto de riesgo de alta velocidad y gran imprevisibilidad, debería recordarnos que una parte importante de la GRI consiste en identificar los riesgos externos y tratar de minimizar los riesgos desconocidos. Para responder a la pandemia de COVID-19, que provocó el cierre de oficinas y creó crisis simultáneas y múltiples en todo el mundo³⁷, unas pocas organizaciones participantes establecieron un registro aparte de riesgos relacionados con la COVID-19 para dejar constancia de los riesgos específicos asociados a la crisis, así como de las anulaciones y las tareas de mitigación conexas. Otras hicieron lo que pudieron para actualizar y poner a prueba sus planes de continuidad de las operaciones, que a veces son un subconjunto de los procesos de GRI. La pandemia de COVID-19 y la forma en que las organizaciones de las Naciones Unidas han respondido a ella, tanto desde el punto de vista operacional como programático, ofrecen una nueva prueba de que las prácticas de GRI deben ser coherentes, pragmáticas y dinámicas.

123. **Los procesos de GRI no solo deben adaptarse al modelo de funcionamiento de la organización, sino que también deben ser dinámicos y ágiles para reflejar los objetivos fundamentales y la utilidad de la GRI.**

C. Sistemas e instrumentos informáticos para la gestión de los riesgos institucionales

Criterio de referencia 7. Utilización eficaz de los sistemas e instrumentos informáticos para la GRI

Contar con sistemas e instrumentos informáticos bien diseñados puede ayudar a integrar mejor la GRI en las operaciones clave, así como a detectar, registrar, consolidar y vigilar los principales riesgos en toda la organización.

³⁶ Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017).

³⁷ Red de Innovación de las Naciones Unidas, “Innovation: COVID-19 Special Edition” (2020).

A continuación se presentan las constataciones derivadas del examen en relación con este criterio:

- a) La mayoría de las organizaciones utilizan hojas de cálculo o programas informáticos básicos para la GRI, mientras que unas pocas utilizan sistemas desarrollados internamente para detectar y registrar los riesgos;
- b) Los sistemas de GRI de 15 organizaciones son independientes y no están integrados en otros sistemas.

124. Como ya se ha señalado, la mayoría de los entrevistados pusieron de manifiesto que los procesos de GRI pueden ser pesados y complicados y desviar la atención de sus tareas principales. La información sobre los riesgos debe registrarse de manera sistemática y sencilla para ayudar a las líneas de defensa primera y segunda a vigilar los riesgos e informar sobre ellos y a detectar los riesgos más destacados para señalarlos a la atención del personal directivo superior.

125. El principal indicador de este criterio de referencia es que la GRI de una organización sea un proceso sistemático con instrumentos distribuidos en toda la institución que reflejen los riesgos específicos de sus contextos (por ejemplo, humanitarios, normativos o técnicos). **Lo ideal sería que la GRI incluyera un sistema integral con instrumentos pertinentes que se ejecuten para hacer un seguimiento de los riesgos en toda la organización y que formen parte de una plataforma más amplia vinculada a otros sistemas, de modo que los procesos puedan racionalizarse e integrarse.**

126. Cada organización debe identificar el sistema y los instrumentos adecuados para racionalizar los procesos de GRI y asegurar su integración en otros procesos de la institución. Las hojas de cálculo podrían ser suficientes para las organizaciones más pequeñas, mientras que aquellas con una presencia importante sobre el terreno podrían necesitar plataformas más integradas y avanzadas para sus procesos de GRI.

127. Según las respuestas al cuestionario, la mayoría de las organizaciones utilizan hojas de cálculo o programas informáticos básicos para la GRI. Algunas organizaciones están utilizando sistemas desarrollados internamente para registrar los riesgos identificados durante las operaciones diarias. Por ejemplo, en la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) se desarrolló internamente un sistema de gestión de riesgos en línea y la GRI está disponible en todos los niveles de la organización, está interrelacionada con el proceso de aceptación de encargos de la UNOPS y está integrada en todo el ciclo de vida de los proyectos. Tres organizaciones (OMPI, PMA y UNICEF) utilizan productos informáticos comerciales estándar de apoyo a la GRI, lo que puede favorecer un enfoque integrado.

128. Los sistemas de GRI de 15 organizaciones son independientes; solo 5 organizaciones³⁸ han integrado la GRI en sus sistemas de planificación de los recursos institucionales. Dado que algunos sistemas de planificación de los recursos institucionales pueden contribuir a la GRI, las organizaciones que tienen la posibilidad deberían, al menos cuando establezcan una estrategia para la siguiente actualización del sistema de planificación de los recursos institucionales, analizar la relación costo-beneficio de la activación de la funcionalidad de GRI y considerar la posibilidad de maximizar la utilidad de la planificación de los recursos institucionales integrando la GRI.

129. La OMS utiliza un instrumento personalizado que ha sido creado y se gestiona internamente. El diseño de un instrumento de gestión de riesgos fácil de utilizar e intuitivo ha sido uno de los factores que han favorecido la confianza en el proceso de identificación de riesgos, ya que el instrumento está específicamente adaptado al contexto de la OMS. En el recuadro 9 se describen el enfoque y los instrumentos de la OMS.

³⁸ CCI, OIEA, OMPI, PNUD y UNOPS.

Recuadro 9

Instrumento de gestión de riesgos de la Organización Mundial de la Salud

El instrumento de gestión de riesgos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), una sencilla herramienta en línea, ha mejorado la calidad de las descripciones de riesgos presentadas por los centros de presupuesto. Un calendario regular y bien comunicado para la identificación de riesgos vinculado con otros procesos de la organización ha mejorado el cumplimiento.

El instrumento es un registro de riesgos en línea que se apoya en dos documentos: una guía del usuario que ofrece un glosario de todos los términos y descripciones pertinentes para la aplicación de la GRI; y un documento que contiene preguntas frecuentes que se actualizan con frecuencia.

Con un flujo de trabajo incorporado, la herramienta señala automáticamente los riesgos al nivel de autoridad necesario, basándose en los niveles de riesgo identificados por el propietario del riesgo. Todo riesgo calificado de “significativo” o “grave” se señala automáticamente al siguiente nivel de autoridad, que debe verificarlo y actuar en consecuencia, de conformidad con la política de gestión de riesgos de la OMS.

El instrumento permite también realizar actualizaciones continuas y envía correos electrónicos automáticos a los usuarios cuando no responden al riesgo a tiempo o el plazo previsto para hacerlo se aproxima a su fin.

Además, los jefes de cada división de la sede y de cada región tienen acceso al instrumento, que muestra todos los riesgos para los departamentos de la división o en los países de la región de que se trate, todos los riesgos que requieren una respuesta del jefe de la división o región y los riesgos que afectan a la división o región.

130. Además, la OMS afirma que una de las enseñanzas extraídas de las prácticas de gestión de riesgos es que el enfoque general de la gestión de riesgos debe ser “cuanto más simple, mejor”. Uno de los principales factores de éxito que ha identificado es que los usuarios deben poder acceder a instrumentos fáciles de utilizar que estén integrados con otras esferas de trabajo, como la planificación estratégica y operacional, la ejecución, la supervisión y la presentación de información, y que añadan valor en lugar de ser instrumentos aislados.

131. El UNFPA puso en marcha en 2015 su primer registro informatizado de riesgos, denominado “MyRisks”. Trabaja con “MyResults” (un sistema de gestión basada en los resultados) para armonizar la información en toda la organización; los dos sistemas pueden encontrarse uno al lado del otro en el Sistema de Información Estratégica. La Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) utiliza una plataforma integrada que abarca la GRI y crea un tablero y un mapa mundial que muestra todos los países en los que ONU-Mujeres está presente, identificando los principales riesgos en cada uno de ellos.

132. En el caso de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), la presentación periódica de informes sobre la gestión de riesgos dio lugar a la elaboración de un instrumento específico, catalogado de “barómetro de la recuperación total de gastos”. El instrumento fue elaborado conjuntamente por la División de Gestión y la División de Operaciones para vigilar de cerca un riesgo financiero clave de las oficinas extrasede, en las que el 95 % de la financiación procede de contribuciones voluntarias. El instrumento puede reproducirse en otras entidades de la Secretaría o en otras con una estructura de financiación similar, que requiere un buen sistema de seguimiento de los gastos.

133. El OIEA está elaborando un nuevo sistema integrado que abarca los presupuestos, los recursos humanos, las descripciones de los programas y la gestión de riesgos. El nuevo sistema está diseñado para ser sencillo y fácil de utilizar, y permitirá un enfoque integrado y procesos de GRI menos onerosos. El PMA también está elaborando una nueva plataforma

única que abarcará la evaluación de riesgos a nivel mundial, regional y en los países, junto con recomendaciones de supervisión.

134. Los sistemas y herramientas para la GRI deben ser accesibles, fáciles de usar y prácticos; no tienen por qué ser necesariamente complejos o sofisticados. **Los Inspectores alientan a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que tengan modelos de funcionamiento similares a que entablen un diálogo para intercambiar sus experiencias y prácticas relativas a las plataformas de GRI y a la vinculación de estas con otros sistemas de información.**

D. Comunicación y capacitación para la gestión de los riesgos institucionales

Criterio de referencia 8. Planes de comunicación y capacitación para crear conciencia de los riesgos, promover la política de riesgos y establecer capacidades de riesgo para la aplicación de la GRI

La comunicación y la capacitación pueden ser cruciales para integrar la GRI en toda una organización y proporcionar a su personal una visión y un lenguaje comunes que les permita relacionarla con su contexto respectivo. Los puntos focales sobre los riesgos, especialmente en las organizaciones con una gran presencia sobre el terreno, pueden servir para difundir en mayor medida la información sobre la GRI y proporcionar capacitación en los distintos niveles.

Las constataciones que el examen permitió extraer con respecto a este criterio de referencia son las siguientes:

- a) De las 28 organizaciones participantes, 21 cuentan con algún tipo de capacitación en materia de GRI y 12 la han hecho obligatoria para algunos funcionarios;
- b) Los enfoques de capacitación varían de una organización participante a otra, y van desde la capacitación autónoma en materia de GRI hasta un enfoque más integrado.

135. Los indicadores clave de este criterio de referencia están, una vez más, vinculados a lo que es adecuado para el propósito de la organización, e incluyen la información que debe transmitirse, quién debe recibir capacitación y el mejor medio para proporcionar la información pertinente. Para que la GRI esté integrada y se comprenda en todos los niveles de una organización, la capacitación sobre sus procesos y la comunicación específica sobre su importancia y su utilidad son cruciales. La Secretaría de las Naciones Unidas considera que la información y la comunicación son uno de los principales componentes de su proceso de gestión de riesgos, que incluye programas de capacitación adecuados en forma de sitios web, cursos de aprendizaje electrónico o comunidades de intercambio de prácticas “para fomentar la instauración de una cultura sólida de concienciación sobre los riesgos y crear la capacidad adecuada y las aptitudes esenciales”³⁹.

136. Una organización participante que aún se encuentra en las primeras etapas de aplicación de la GRI añadió que, para que la GRI realizara todo su potencial, “necesitaría capacitación y creación de capacidad para que todo el mundo hablara el mismo idioma”. La capacitación en materia de GRI y la utilización de un lenguaje común y una terminología coherente pueden servir para situar la GRI en su contexto y hacer que una organización pase de una gestión de riesgos compartimentada únicamente en determinadas dependencias a otra que sea accesible y útil para toda la institución. Tal vez sea inevitable disponer de instrumentos y procesos diferentes, como señaló una organización participante, pero es esencial tender un puente e integrar los canales de comunicación para aumentar la aceptación del personal.

³⁹ Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, “Enterprise Risk Management and Internal Control Framework – Implementation at Department, Office, Commission, Mission and Tribunal Level: A Guide for Managers” (2019).

137. Esto es especialmente cierto en las organizaciones en que los riesgos son parte inherente de sus operaciones. Como señaló la presidenta de un comité de auditoría y supervisión de una organización humanitaria, “el personal de las oficinas en los países no utiliza la terminología de la GRI, pero gestiona riesgos. La capacitación y la educación ayudarán”. Otro punto focal señaló que la capacitación y la comunicación eran una buena práctica para su organización y añadió: “Es una labor continua para crear capacidad y garantizar que todos hablemos el mismo idioma; de ese modo facilitamos la aplicación coherente de la GRI en las oficinas locales de conformidad con el marco normativo aprobado”.

138. La mayoría de las organizaciones participantes (21 de 28) cuentan con algún tipo de capacitación en materia de GRI y, de ellas, 12 la han hecho obligatoria para una parte de su personal. Por lo menos 3 organizaciones (ACNUR, UNICEF y OIEA) han integrado la GRI en los programas de capacitación para toda la entidad, lo que puede considerarse una buena práctica. En algunas organizaciones, los puntos focales señalaron que habían logrado integrar los elementos básicos de la GRI en sus programas de orientación impartidos a los directores para países o en los cursos de capacitación sobre otros temas, como el fraude. Además, alrededor de la mitad de las organizaciones también han elaborado material escrito, como manuales y material de orientación, para fomentar la capacidad de su personal en materia de GRI.

139. El PMA ha diseñado un curso sobre la GRI utilizando el modelo de las “tres líneas de defensa” y ha constatado que es ampliamente utilizado y que más de 800 funcionarios lo han realizado, cantidad relativamente grande para un curso facultativo de capacitación en el PMA. Los Inspectores observaron que varios funcionarios del PMA se referían al curso durante las entrevistas y también a las distintas líneas de defensa al explicar la GRI en sus dependencias. El ACNUR ha impartido un curso de capacitación presencial de dos días de duración sobre gestión de riesgos a más de 720 puntos focales sobre los riesgos desde la puesta en marcha de su marco de GRI en 2014. Además, ha obrado para integrar la GRI en los programas de capacitación existentes, aprovechando los eventos y procesos existentes de la organización y aportando claridad sobre las atribuciones del personal respectivo. El ACNUR también produjo una campaña de comunicación interna que incluía vídeos en los que varios altos funcionarios describían cómo utilizaban la GRI en su trabajo, lo cual no solo constituye un elemento de apoyo a los procesos y prácticas de GRI, sino que también demuestra la implicación del personal de categoría superior.

140. Dada la variedad de enfoques de la capacitación y la comunicación, los Inspectores alientan a las organizaciones a que cooperen e intercambien sus buenas prácticas y enseñanzas extraídas. Esa labor podría incluir la formación de redes de homólogos en materia de GRI (como en el ejemplo del criterio de referencia 10), la asistencia a conferencias y cursos prácticos sobre la GRI o la impartición de una capacitación más formal. **Además, contar con un plan integral de capacitación y comunicación en materia de GRI es esencial para su aplicación e integración eficaces, y dicho plan debería adaptarse al tamaño y el alcance de la organización, así como a su enfoque de la GRI.**

E. Examen periódico para mejorar de manera constante

Criterio de referencia 9. Examen periódico y estructurado de la eficacia de la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales para mejorarla de manera constante

Es preciso examinar periódicamente la eficacia de los procesos, prácticas y políticas de GRI para adaptarlas y mejorarlas de manera constante a medida que cambien los contextos externos e internos.

En relación con este criterio de referencia, el examen permitió constatar que:

a) Once organizaciones han realizado o están realizando una autoevaluación de su actual etapa de madurez en materia de GRI. La mayoría están utilizando el modelo de

madurez de referencia de la JJE para identificar las lagunas y establecer la etapa de madurez que desean alcanzar;

b) La mayoría de los auditores internos y externos que han evaluado la GRI de una organización han concluido que esta se encontraba “en vías de elaboración, compartimentada o no totalmente integrada”.

141. Como ya se ha señalado, la GRI no es una tarea única o diferenciada, sino un proceso continuo que evoluciona con el tiempo. Esto significa que, a medida que una organización responde a los problemas operacionales y actualiza sus estrategias, también necesita evaluar la eficacia de sus procesos y prácticas de GRI y su adecuación a la evolución de las operaciones y las estrategias actualizadas. La realización de exámenes periódicos, estructurados y disciplinados de los procesos y prácticas de GRI garantizarán una mejora constante a medida que cambien los contextos externos e internos de la organización.

142. Las evaluaciones suelen centrarse en las siguientes áreas: la eficacia del proceso de GRI y si funciona según lo previsto y diseñado; la capacidad de los planes de acción para mejorar la gestión de los riesgos; el alcance y el grado de integración de la GRI; si esta se adecúa a los cambios en los contextos internos y externos; si la GRI ayuda a la dirección a tomar decisiones en las que se tengan en cuenta los riesgos; si la GRI ha ayudado a la dirección a establecer una planificación estratégica en la que se tengan en cuenta los riesgos; y si la GRI ha ayudado a los órganos legislativos o rectores a ejercer sus funciones de supervisión con pleno conocimiento de las amenazas críticas y las principales oportunidades de la organización. Las organizaciones también pueden decidir estudiar formas de medir la cultura del riesgo y su dirección.

143. Estos exámenes pueden llevarse mediante enfoques que incluyen la autoevaluación o la realización de evaluaciones independientes y auditorías internas o externas.

Autoevaluación de la gestión de los riesgos institucionales

144. El Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos de la JJE elaboró un modelo de madurez de referencia para la gestión de riesgos que fue aprobado por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión en abril de 2019⁴⁰. El objetivo del Equipo de Tareas era que el modelo de madurez de referencia sirviera de instrumento de orientación para que cada organización autoevaluara su actual etapa de madurez y estableciera su propio objetivo. Una vez que una organización ha realizado una autoevaluación de la madurez, el modelo de madurez de referencia la ayuda a elaborar una hoja de ruta de mejora de la GRI para alcanzar la etapa de madurez deseada y sirve de base para la mejora constante⁴¹. El equipo de examen de la DCI comparó sus propios criterios de referencia con el modelo de madurez de referencia y constató que, en general, estaban alineados, salvo en lo que respecta a la participación sustantiva de los órganos legislativos o rectores (véase el criterio de referencia 4).

145. Ocho organizaciones han realizado autoevaluaciones utilizando el modelo de madurez de referencia⁴², y al menos dos de ellas han recurrido a consultores externos para facilitar el proceso o proporcionar una evaluación imparcial. Dos organizaciones están realizando una autoevaluación utilizando el modelo de madurez de referencia y una llevó a cabo una evaluación utilizando un modelo similar. Las que han efectuado una autoevaluación han utilizado los resultados para orientar sus intervenciones prioritarias y hacer un seguimiento de los avances con el paso del tiempo. Algunas han elaborado un plan de acción para ayudarlas a pasar a una etapa de mayor madurez. Además, hay otras formas de autoevaluar los procesos y políticas de GRI, entre ellas utilizar otros marcos, como los del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway y la Organización Internacional de Normalización (ISO), o usar los criterios de referencia de la DCI como marco.

⁴⁰ CEB/2019/3.

⁴¹ Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE, Reference Maturity Model for Risk Management.

⁴² *Ibid.*, anexo I.

146. **A juicio de los Inspectores, el modelo de madurez de referencia del Equipo de Tareas es un instrumento de orientación útil para que cada organización identifique las lagunas y establezca su respectiva etapa de madurez deseada. Se recomienda realizar una autoevaluación periódica para verificar cómo se está avanzando hacia la etapa de madurez de la GRI deseada.**

Evaluaciones objetivas de la gestión de los riesgos institucionales

147. Los exámenes independientes y objetivos realizados por auditores y evaluadores pueden garantizar o evaluar si los procesos, políticas y prácticas de GRI son eficientes y están funcionando correctamente. Como se señaló con respecto al criterio de referencia 2, tanto los auditores internos como los externos han contribuido a la labor de mejora constante de la GRI mediante sus auditorías, y los auditores internos también han proporcionado consultas y asesoramiento en la etapa inicial de aplicación de la GRI en algunas organizaciones.

148. De los 22 auditores internos que respondieron al cuestionario complementario de la DCI, solo 8 han realizado una auditoría específica de los procesos de GRI⁴³. Entre las principales razones para no hacerlo figuran el hecho de que la GRI se encontraba en una etapa incipiente en la organización y la función de asesoramiento que algunos auditores internos desempeñaban en la aplicación de la GRI (como se señala en los párrafos 50 y 51), en lugar de prestar servicios de garantía. Aunque otras 12 organizaciones han auditado algunos aspectos de las prácticas de gestión de los riesgos, por ejemplo, en las auditorías de las oficinas en los países, la mayoría de las organizaciones no han establecido una frecuencia fija para realizar una auditoría específica de la GRI. Solo 3 organizaciones han fijado una frecuencia clara: la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el PMA y la OMPI.

149. Como se ha señalado, la mayoría de los auditores externos (14 de los 18 que respondieron al cuestionario complementario) han examinado algunos elementos de la GRI, como el propio marco y sus procesos y procedimientos de aplicación, especialmente los relacionados con las finanzas y las adquisiciones.

150. La mayoría de los auditores internos y externos que han evaluado la GRI de una organización han concluido que esta se encontraba “en vías de elaboración, compartimentada o no totalmente integrada”. Esas conclusiones y recomendaciones de los auditores contribuyen a reforzar la GRI y pueden servir de impulso para que una organización y su órgano legislativo o rector inviertan en la GRI.

151. Las evaluaciones independientes de la política y los procesos de GRI, su pertinencia y su eficacia también pueden contribuir a la mejora constante de la GRI. Por ejemplo, la política de evaluación del PMA establece que las nuevas políticas se evalúan entre cuatro y seis años después de su aplicación, y las políticas de evaluación de otras organizaciones participantes tienen disposiciones similares.

152. Una vez que una organización ha comenzado a aplicar su política de GRI, se debería promover la realización de evaluaciones periódicas e independientes sobre la eficacia de la política y de sus procesos conexos por auditores, funciones de evaluación u otros asesores independientes. Los órganos legislativos o rectores deberían examinar los resultados de esas evaluaciones.

⁴³ OMI, OMM, OMPI, ONU-Mujeres, Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), PMA, PNUD y UNICEF.

V. Cooperación y coordinación interinstitucionales en materia de gestión de los riesgos institucionales

Criterio de referencia 10. Cooperación y coordinación interinstitucionales para permitir un intercambio sistemático de conocimientos y la gestión de los riesgos comunes o de todo el sistema de las Naciones Unidas

Desde 2010, la GRI ha adquirido mayor importancia y protagonismo en la mayoría de las organizaciones participantes, y el Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE ha aportado una valiosa contribución a los avances recientes en esta esfera. El Equipo de Tareas deberá evolucionar hacia un mecanismo sostenible que trabaje con cada uno de los mecanismos de la JJE y con todos ellos en conjunto, así como con otras redes, a fin de facilitar el diálogo, intercambiar buenas prácticas y promover una mayor integración de la GRI en las organizaciones y en todo el sistema. La línea de trabajo del Equipo de Tareas dedicada a la GRI sobre el terreno y en las organizaciones descentralizadas debería proporcionar información y orientación básica para la aplicación de las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas en los países, en particular sobre los riesgos comunes y los riesgos de todo el sistema.

El examen permitió constatar que:

- a) La labor del Equipo de Tareas de la JJE sobre la GRI es objeto de un amplio apoyo y reconocimiento;
- b) La aplicación e integración de la GRI en todo el sistema de las Naciones Unidas es desigual;
- c) La colaboración del Equipo de Tareas con otros mecanismos de la JJE y redes profesionales ha servido para ampliar la integración y el conocimiento de las prácticas de GRI;
- d) La reforma de las Naciones Unidas y sus repercusiones para la gestión de riesgos y los riesgos comunes en los países todavía no se han abordado ampliamente;
- e) La línea de trabajo del Equipo de Tareas que abarca la GRI sobre el terreno podría servir de base para abordar la GRI en las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas y estudiar los riesgos comunes y los riesgos para todo el sistema.

Antecedentes del Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación

153. El informe de la DCI sobre la GRI de 2010 incluía la recomendación de que la JJE, por conducto de su Comité de Alto Nivel sobre Gestión, adoptara un criterio de referencia similar al criterio 10 del presente informe. Con esa recomendación se pretendía facilitar la cooperación, la coordinación y el intercambio de conocimientos entre organismos, y la gestión de los riesgos comunes y transversales, para la gestión de riesgos en todo el sistema⁴⁴. Aunque los organismos convinieron entonces en que sería útil establecer una red oficiosa de encargados de la gestión del riesgo, se mostraron menos partidarios de establecer riesgos para todo el sistema basados en normas, políticas, marcos y prácticas unificados, dada la “falta de homogeneidad de las operaciones y mandatos de los distintos organismos”⁴⁵. Este criterio de referencia de 2010 tal vez fue demasiado ambicioso y pionero para un sistema de las Naciones Unidas que se encontraba, en gran medida, en una etapa incipiente con respecto a la aplicación de la GRI. Para el sistema de las Naciones Unidas de hoy en día, el criterio tal vez sea más pertinente, a la luz de las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas en los países y los nuevos riesgos para todo el sistema.

⁴⁴ JIU/REP/2010/4, recomendación 3.

⁴⁵ A/65/788/Add.1.

154. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE incluyó la aplicación de un enfoque de gestión de riesgos para todo el sistema en su plan estratégico para el período comprendido entre 2013 y 2016⁴⁶. En abril de 2018, el Comité convino en la necesidad de establecer un órgano conjunto interfuncional para armonizar las prácticas de gestión de riesgos en todo el sistema⁴⁷. En octubre de 2018 aprobó el mandato del nuevo Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos, poniendo así en marcha la creación de un modelo de referencia de gestión de riesgos para todo el sistema que sirviera de instrumento de referencia y de guía de aplicación para promover la gestión de riesgos en las organizaciones de las Naciones Unidas⁴⁸.

155. Como se señala en la sección relativa al criterio de referencia 9, el Equipo de Tareas elaboró un modelo de madurez de referencia para la gestión de riesgos⁴⁹ que servirá de instrumento de gestión y comunicación para ayudar a las organizaciones de las Naciones Unidas a evaluar su actual etapa de madurez y definir una hoja de ruta para alcanzar la etapa de madurez deseada, así como de base para la mejora constante. El modelo, deliberadamente, no pretende ser prescriptivo ni obligatorio, y cada organización puede adaptar el modelo y sus resultados a su situación específica.

156. Además del modelo de madurez de referencia, el Equipo de Tareas también ha elaborado directrices prácticas para⁵⁰: a) establecer una declaración de apetito de riesgo⁵¹; y b) incorporar la gestión del riesgo en los procesos de planificación⁵². En su período de sesiones de octubre de 2019, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión aprobó el modelo de madurez de referencia definitivo para la gestión de riesgos y las directrices para las declaraciones de apetito de riesgo⁵³.

157. En su 38º período de sesiones, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión aprobó la sugerencia de que los copresidentes emprendieran una reorganización de las prioridades de las futuras esferas de trabajo del Equipo de Tareas y, con ese fin, el Equipo de Tareas convino en asumir dos líneas de trabajo adicionales, relativas a: a) la gestión del riesgo de fraude; y b) la gestión de los riesgos sobre el terreno y en las organizaciones descentralizadas. Está previsto que estos dos temas se finalicen de aquí al 31 de diciembre de 2020⁵⁴.

Utilidad del Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación

158. El Equipo de Tareas es muy apreciado por las organizaciones participantes por constituir un foro para el intercambio de conocimientos y el aprendizaje recíproco. Su enfoque ha consistido en trabajar en forma interfuncional con otros mecanismos de la JJE, como las redes de planificación estratégica y deber de protección, a fin de enriquecer sus diversos productos entregables. También lo aprecian otras redes de profesionales, como los Representantes de Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones de las Naciones Unidas, que participan en calidad de observadores en el Equipo de Tareas. Los miembros del Equipo de Tareas comunicaron que habían recibido numerosas solicitudes de organizaciones miembros de la JJE para participar en sus actividades, lo que pone de

⁴⁶ Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE, Strategic Plan 2013-2016.

⁴⁷ CEB/2018/3.

⁴⁸ CEB/2018/5.

⁴⁹ Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE, Reference Maturity Model for Risk Management.

⁵⁰ El Equipo de Tareas también reunió documentos marco sobre los riesgos para difundirlos en todo el sistema de las Naciones Unidas y analizó las prácticas y posibilidades relativas al intercambio de información sobre los riesgos, tanto entre las organizaciones como con los donantes, los Estados miembros y los asociados.

⁵¹ Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE, Guidelines on Risk Appetite Statements.

⁵² Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE, "Embedding risk management – Benefits and practicalities of integrating ERM with the Enterprise Performance Management process" (2019).

⁵³ CEB/2019/5.

⁵⁴ Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE, proyecto de mandato del Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión para 2020.

manifiesto la calidad de su labor y la necesidad de que exista una red de ese tipo en el sistema de las Naciones Unidas.

159. La utilidad del Equipo de Tareas podrá apreciarse aún más a medida que más organizaciones participen y se beneficien de los intercambios sobre buenas prácticas y experiencias extraídas, especialmente las organizaciones que aún se encuentran en las primeras etapas de aplicación de la GRI. Cuando anteriormente señalaron que conocían escasamente el Equipo de Tareas, ahora algunos funcionarios de organizaciones más pequeñas han expresado su interés en participar en él. Esas organizaciones se beneficiarán del Equipo de Tareas en lo que respecta al intercambio de conocimientos y el desarrollo interfuncional de las prácticas de GRI.

160. A medida que el Equipo de Tareas finalice sus productos entregables, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión deliberará sobre la forma en que puede regularizarse de manera similar a otros grupos del Comité y aprovechar las oportunidades de evolución. Los miembros del Equipo de Tareas respaldan su continuación y le atribuyen el mérito de ser un valioso mecanismo de cooperación interinstitucional para hacer avanzar la GRI. La secretaria de la JJE alentó a los presidentes del Equipo de Tareas a que “continúen su labor y la mantengan ágil, flexible e impactante”.

161. La JJE es un órgano coordinador de redes formales, y su costo de funcionamiento se reparte entre los organismos. No dispone de recursos adicionales para financiar nuevas redes formales. De las redes del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, la Red de Adquisiciones es la más reciente; cuenta con un coordinador y un funcionario de apoyo en Copenhague, en el seno de la UNOPS. No existe una definición clara de equipo de tareas, grupo de trabajo o foro de la JJE. Se trata de estructuras que han evolucionado con el tiempo, que suelen tener un alcance y productos bien definidos y que son específicas de una función y están sujetas a plazos. Los equipos de tareas de la JJE son estructuras más formales, horizontales, ocasionales, con plazos determinados, con fines definidos y concretas.

162. Prácticamente hubo consenso en cuanto a la utilidad de la labor del Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos, y sus participantes apreciaron poder establecer contacto con otros profesionales de la gestión de riesgos y afines y trabajar de manera interfuncional. A fin de fomentar la integración de la GRI e intercambiar buenas prácticas y enseñanzas extraídas, **la DCI propone que el Equipo de Tareas se convierta en un mecanismo permanente del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE que continúe ayudando a los profesionales de la gestión de riesgos y contribuyendo a la elaboración de políticas y prácticas de GRI para todo el sistema.**

La gestión de los riesgos institucionales y las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas en los países

163. Como se indica en el párrafo 157, el Equipo de Tareas elaborará orientaciones sobre la gestión de riesgos sobre el terreno y en las organizaciones descentralizadas. Entre los principales objetivos de esta línea de trabajo figura el de: “Recopilar buenas prácticas y orientaciones para facilitar la aplicación eficaz de la gestión de riesgos sobre el terreno y en las organizaciones descentralizadas de las Naciones Unidas”⁵⁵.

164. Uno de los productos entregables es la recopilación y el examen de la documentación pertinente para identificar los principales desafíos y las nuevas prácticas. Este proceso incluirá un “examen de los documentos normativos internos pertinentes que permitan conocer las prácticas, incluidas las orientaciones, los instrumentos, los marcos y otros documentos relativos a la gestión de riesgos sobre el terreno y en contextos descentralizados” y una “encuesta a los miembros de la línea de trabajo y entrevistas específicas con profesionales sobre el terreno y en lugares descentralizados”. El segundo producto entregable es un conjunto de instrumentos o documento no prescriptivo que incluye un examen de las principales dificultades para aplicar de manera eficaz la gestión de riesgos, estudios de casos de nuevas prácticas, un examen de las estructuras y modelos

⁵⁵ *Ibid.*

para prestar apoyo en materia de gestión de riesgos y ejemplos de prácticas para obtener garantías⁵⁶.

165. La reforma de las Naciones Unidas en los países se rige por la resolución 72/279 de la Asamblea General, acompañada de documentos de orientación para su aplicación en los países. Varios de los principios rectores del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible implican y se basan en la gestión de riesgos y la cooperación entre los equipos de las Naciones Unidas en los países, para las actividades programáticas y en el contexto de la rendición de cuentas⁵⁷. Además, el conjunto de orientaciones complementarias del Marco de Cooperación, que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible aprobó en mayo de 2020, proporciona más orientación sobre la forma de abordar la gestión de los riesgos, en particular los riesgos para los programas dirigidos por las Naciones Unidas y los derivados de ellos⁵⁸.

166. Aunque algunas organizaciones de las Naciones Unidas cuentan con sistemas que incorporan la GRI en sus misiones sobre el terreno y tienen procesos y procedimientos para remitir los riesgos a sus respectivas sedes, no ocurre lo mismo con los equipos de las Naciones Unidas en los países en su conjunto. Sobre la base de las entrevistas realizadas con el personal de la Secretaría de las Naciones Unidas en la Sede, el enfoque de la Secretaría respecto de la GRI en los países aún se está elaborando y examinando. Las entrevistas con los coordinadores residentes confirman que todavía no existen procesos sistemáticos para incorporar los riesgos en la programación o para remitirlos a los niveles adecuados.

167. Además, hay algunos riesgos que pueden afectar a numerosas organizaciones y que deben gestionarse de manera más global, mientras que otros riesgos son demasiado grandes para que los afronte una sola organización, lo que implica la necesidad de llevar a cabo una labor mayor y más coordinada. Como señaló una alta funcionaria de la Secretaría: “Tenemos que identificar los riesgos por encima de los límites de los organismos. Debe haber una comunicación sobre este tema. Tal vez definir los riesgos comunes. Todos los instrumentos de que disponen las Naciones Unidas para la planificación de imprevistos deben armonizarse más. No hay motivo de que cada organismo se ocupe de esto por su cuenta”.

168. Algunas organizaciones participantes han cooperado en procedimientos de gestión de riesgos en determinados países, y algunos equipos en los países también se han reunido para responder a una cuestión concreta, pero, en todos los casos comunicados a la DCI, las circunstancias eran inusuales y ocasionales. Por ejemplo, en Burkina Faso, Somalia y la República Árabe Siria, varias organizaciones participantes sumaron sus fuerzas e intercambiaron información sobre posibles asociados en la ejecución sobre el terreno. Como señaló un alto funcionario de una organización humanitaria, establecieron “una red extremadamente cooperativa” en la que se examinan las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas. La adopción de registros de riesgos comunes en ciertos países sería “un elemento importante, también en el espíritu de la reforma de las Naciones Unidas”. No obstante, estas colaboraciones sobre el terreno son solo casos individuales. La cooperación entre las oficinas regionales de los distintos organismos de las Naciones Unidas sería complicada y, por lo tanto, sigue siendo limitada, como confirmó otra organización.

169. Las partes del conjunto de orientaciones complementarias del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, recientemente aprobado, relativas a la gestión de riesgos constituyen un punto de partida para que el Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos elabore un enfoque de la cooperación interinstitucional para los procesos de GRI en los países. Este enfoque podría contribuir a las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas en los países identificando los riesgos comunes y los riesgos de todo el sistema, y sería un aporte inestimable a la labor del recientemente formado Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, “Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible: directrices internas” (2019).

⁵⁸ Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, “Cooperation Framework Companion Package” (2020).

El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible debería tener en cuenta la línea de trabajo del Equipo de Tareas en este ámbito al abordar los riesgos comunes en los países para contribuir a las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE también debería tenerla en cuenta al abordar los riesgos más globales que enfrenta el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto.

VI. Profundización de los avances, rendición de cuentas y promoción de las iniciativas interinstitucionales

170. Desde el anterior examen de la DCI se han realizado considerables avances en lo que respecta a la adopción de políticas y el establecimiento de estructuras orgánicas internas de apoyo a la GRI. Sin embargo, muchas organizaciones aún están perfeccionando sus políticas y estableciendo prácticas adecuadas para su enfoque de la GRI. La integración y la incorporación están al alcance de unas pocas organizaciones y es un objetivo difícil de lograr para la mayoría de las organizaciones participantes.

171. Los criterios de referencia actualizados ofrecen a las organizaciones participantes la posibilidad de volver a examinar las políticas y prácticas de GRI para asegurarse de que son realistas y cumplen su propósito y sus objetivos fundamentales. El objeto de los criterios es proponer orientaciones relativas a la comparabilidad, la coherencia y el intercambio de buenas prácticas en todo el sistema.

172. Los criterios 1 a 9 deben considerarse partiendo del contexto y el modelo de funcionamiento de cada organización, así como del contexto de su proceso de mejora constante. Lo ideal sería que la evaluación de los procesos y prácticas de GRI de una organización aplicándoles esos criterios sirviera para identificar las lagunas que es preciso colmar para lograr una GRI eficaz e integrada.

173. Dado que la utilidad y el éxito de la GRI depende en gran medida de los jefes ejecutivos, estos deberían emprender un examen exhaustivo de los criterios de referencia 1 a 9 para garantizar que la GRI sea eficaz y adecuada al propósito de sus respectivas organizaciones.

174. La siguiente recomendación tiene por objeto contribuir a la labor de mejora constante y rendición de cuentas.

Recomendación 2

De aquí al 31 de diciembre de 2021, los jefes ejecutivos deberían realizar un examen exhaustivo de sus prácticas de aplicación de la GRI comparándolas con los criterios de referencia 1 a 9 enunciados por la DCI en el presente informe.

175. El criterio de referencia 10, que se ha examinado en el capítulo anterior, pretende promover la labor en curso que ha emprendido el Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE para promover la colaboración interfuncional y el intercambio de buenas prácticas en todo el sistema de las Naciones Unidas. Prácticamente hubo consenso en cuanto a la utilidad de la labor del Equipo de Tareas, y sus participantes apreciaron poder establecer contacto con otros profesionales de la gestión de riesgos y afines y trabajar de manera interfuncional. Dado que su mandato como equipo de tareas se reducirá una vez que se hayan finalizado sus líneas de trabajo más recientes, debería asegurarse su futuro como entidad más sostenible de la JJE.

176. Los jefes ejecutivos, en su calidad de miembros de la JJE, deberían dar instrucciones a su personal del Comité de Alto Nivel sobre Gestión para que la JJE convierta el Equipo de Tareas en un mecanismo más sostenible y viable, encargado de fomentar la cooperación y el intercambio de conocimientos entre los organismos y de estudiar los riesgos comunes y los riesgos de todo el sistema relacionados con las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas.

177. La siguiente recomendación pretende apoyar en mayor medida las iniciativas interinstitucionales de GRI.

Recomendación 3

De aquí al 31 de diciembre de 2021, los miembros del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación deberían velar por que su Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos se consolide como mecanismo viable para que siga promoviendo y facilitando la cooperación, la coordinación y el intercambio de conocimientos entre los organismos y estudie los riesgos comunes relacionados con las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas.

178. Aunque los procesos de GRI se centran principalmente en las operaciones de una organización, la vinculación entre la GRI y el plan estratégico de una organización y su utilidad como instrumento de rendición de cuentas entrañan que la participación de los órganos legislativos o rectores en determinadas etapas del proceso sea fundamental. Esa participación puede contribuir de manera importante a lograr un entendimiento común del enfoque de una organización respecto del riesgo y de la forma en que dicho enfoque es promovido por la implicación de la dirección superior y es demostrado en la adopción de decisiones estratégicas.

179. En la recomendación 1, incluida en la sección relativa al criterio de referencia 4, se pide a los órganos legislativos o rectores que incorporen la GRI en sus reuniones, al menos una vez por año. La incorporación de la GRI en las reuniones servirá para reconocerla y reforzarla como proceso dinámico y ágil que evolucionará a medida que cambie una organización y fomentará su mejora y su perfeccionamiento constantes.

180. El apéndice I del presente informe proporciona a los órganos legislativos o rectores información detallada sobre la GRI como instrumento para reforzar la supervisión y la rendición de cuentas⁵⁹. Como se ha señalado anteriormente, la recomendación 2 tiene por objeto alentar a los jefes ejecutivos a realizar una evaluación exhaustiva de su organización comparándola con los criterios 1 a 9. Los órganos legislativos o rectores deberían recibir un informe sobre esa evaluación para tener una mejor visión de la GRI en la organización, así como del enfoque que esta adopta respecto de la gestión de riesgos.

181. Como propugna el criterio de referencia 9, los órganos legislativos o rectores pueden decidir solicitar un examen periódico o una evaluación independiente de la GRI, en la que podrían utilizarse los criterios de la DCI como marco de referencia. Se recomienda que los órganos legislativos o rectores realicen posteriormente una labor de seguimiento para comprender cómo se abordan las lagunas.

182. La siguiente recomendación pretende fomentar la función de supervisión y rendición de cuentas de los órganos legislativos o rectores.

Recomendación 4

De aquí al 31 de diciembre de 2022, los órganos legislativos o rectores de las organizaciones participantes deberían pedir a los jefes ejecutivos que los informen sobre los resultados del examen exhaustivo de las prácticas de aplicación de la GRI de la organización comparadas con los criterios de referencia 1 a 9 enunciados por la DCI en el presente informe.

⁵⁹ Disponible como suplemento del presente informe en el sitio web de la DCI (en inglés).

Anexo I

Criterios y recomendaciones del anterior informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión de los riesgos institucionales

Para fomentar la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales (GRI) en las organizaciones de las Naciones Unidas, el examen de la Dependencia Común de Inspección (DCI) de 2010 (JIU/REP/2010/4) incluyó los diez criterios siguientes:

1. Adopción de una política y un marco formal de GRI.
2. Pleno compromiso y participación de la dirección ejecutiva en liderar la estrategia y el proceso de aplicación de la GRI.
3. Aplicación sistemática de la estrategia, con inclusión de un plan de acción con plazos y una clara definición de las funciones y responsabilidades para la gestión del proceso.
4. Una estructura de gobernanza adecuada, formalmente definida, y una clara definición de las funciones y responsabilidades en materia de aplicación.
5. Plan de comunicación y capacitación para crear conciencia acerca del riesgo, promover una política de riesgos y crear una capacidad general y aptitudes críticas para la aplicación de la GRI.
6. Provisión de recursos suficientes para introducir la GRI y apoyar el proceso de aplicación.
7. Un proceso metódico de gestión del riesgo, con una metodología e instrumentos coherentes y directrices claras para su aplicación.
8. Integración de la gestión del riesgo con la gestión basada en los resultados, la planificación, la programación y los procesos operativos e institucionales.
9. Mecanismos de supervisión, evaluación y presentación de informes para asegurar el cumplimiento y la eficacia de la gestión del riesgo.
10. Cooperación y coordinación entre organismos, con inclusión de la elaboración de un marco común de GRI, mecanismos de intercambio de conocimientos y gestión de los principales riesgos institucionales comunes y transversales.

Nueve de esos criterios debían ser adoptados y aplicados en conjunto por cada jefe ejecutivo, y el último de ellos se refería a la cooperación interinstitucional y la acción conjunta.

Salvo el primer criterio, la mayoría de las organizaciones no se encontraban aún en una etapa en que pudieran alcanzar los criterios pertinentes cuando se realizó el examen de 2010. Tampoco se habían explorado plenamente la cooperación y la coordinación interinstitucionales.

Junto con esos diez criterios, el examen de 2010 presentaba tres recomendaciones: que los jefes ejecutivos adoptaran los criterios de la DCI; que los órganos legislativos o rectores ejercieran su función de supervisión con respecto a la adopción de los criterios sobre la GRI, la eficacia de la aplicación y la gestión de los riesgos críticos en sus respectivas organizaciones; y que la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación, por conducto de su Comité de Alto Nivel sobre Gestión, facilitara la cooperación, la coordinación y el intercambio de conocimientos entre organismos, y la gestión de los riesgos comunes y transversales, para una gestión de riesgos más eficaz y eficiente en todo el sistema.

Según el sistema de seguimiento en línea de la DCI, la mayoría de las 24 entidades de las Naciones Unidas incluidas en el examen de 2010⁶⁰ aceptaron y aplicaron las recomendaciones primera y segunda. El sistema de seguimiento muestra que la tercera recomendación es objeto de examen, pero ya se ha aplicado, como se indica en el capítulo V.

⁶⁰ ACNUR, FAO, OACI, OIEA, OIT, OMI, OMM, OMPI, OMS, OMT, ONUDI, ONU-Hábitat, OOPS, PMA, PNUD, PNUMA, Secretaría de las Naciones Unidas, UIT, UNCTAD, UNESCO, UNFPA, UNICEF, UNODC y UPU.

Anexo II

Estado de la política o marco y la estructura organizativa de gestión de los riesgos institucionales

Organización	Política o marco		Estructura organizativa	
	2010	2019	2010	2019
<i>Secretaría de las Naciones Unidas; sus departamentos y oficinas</i>				
Naciones Unidas	<ul style="list-style-type: none"> En su etapa de planificación por etapas Se estaba elaborando un marco de GRI y control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> La política y el marco de gestión de los riesgos institucionales (GRI) se aprobaron en 2011. El procedimiento operativo o directrices operativas se aprobaron en 2011. Los marcos de GRI están vinculados con el marco de rendición de cuentas, el marco de control interno, la delegación de autoridad y la gestión basada en los resultados. En 2016 se publicó una guía práctica para el personal directivo a fin de asegurar la aplicación coherente de la GRI en todos los departamentos y entidades. 		<ul style="list-style-type: none"> El Comité de Gestión (presidido por el Jefe de Gabinete e integrado por todos los Secretarios Generales Adjuntos y Subsecretarios Generales) se encarga de las cuestiones de gestión y supervisión, incluida la GRI. Examina la GRI una vez por trimestre. La Sección de GRI se amplió en 2019, pasando de un funcionario de categoría P5 a 10 funcionarios (9 del Cuadro Orgánico y 1 del Cuadro de Servicios Generales). Hay una red de 142 puntos focales o embajadores sobre los riesgos en las sedes y en las oficinas regionales y en los países.
UNCTAD	<ul style="list-style-type: none"> Como forma parte de la Secretaría, la UNCTAD no respondió. 	<ul style="list-style-type: none"> Al formar parte de la Secretaría, la UNCTAD se adhiere a la política, el marco y los procedimientos operativos de GRI de toda la Secretaría adoptados en 2011. La GRI está vinculada con el marco de control interno, la delegación de autoridad y la gestión basada en los resultados. 		<ul style="list-style-type: none"> La UNCTAD tiene un punto focal para la GRI a través del cual colabora y se coordina con la Sede de las Naciones Unidas.

PNUMA

- Aún no se había estudiado

- Al formar parte de la Secretaría, el PNUMA se adhiere a la política, el marco y los procedimientos operativos de GRI de toda la Secretaría adoptados en 2011.
- La GRI está en su etapa de planificación. Se prevé vincular el marco de control interno e integrar la delegación de autoridad, la gestión basada en los resultados, la planificación estratégica, etc. Se prevé que la fase de aplicación comience en enero de 2020.

ONU-Hábitat

- Aún no se había estudiado

- ONU-Hábitat se rige por la política y el marco de la Secretaría de 2011 y aprobó las directrices de aplicación de la GRI de 2015.
- El marco de GRI está vinculado con el marco de rendición de cuentas, el marco de control interno, la delegación de autoridad y la planificación estratégica.

- El puesto de oficial encargado de la GRI (P2/PSCO) fue creado en noviembre de 2019 en la Dependencia de Administración.

- El Comité de Supervisión y Asesoramiento sobre Riesgos, presidido por el Director Ejecutivo Adjunto (Subsecretario General), es el comité de riesgos.
- El funcionario de mayor rango encargado de la GRI es el Director del Servicio de Gestión, Asesoramiento y Cumplimiento, cuyo superior jerárquico es el Director Ejecutivo Adjunto (Subsecretario General).
- La Dependencia de Supervisión y Control Interno, que cuenta con un oficial de supervisión (P4), se encarga de la GRI. No hay otros expertos o puntos focales o embajadores sobre los riesgos.

UNODC

- Aún no se había estudiado
 - Al formar parte de la Secretaría, la UNODC se adhiere a la política, el marco y los procedimientos operativos de GRI de toda la Secretaría adoptados en 2011.
 - La política, el marco y los procedimientos operativos o directrices sobre la GRI de la ONUV/UNODC se adoptaron en 2014.
- El Comité Ejecutivo de la ONUV/UNODC, órgano decisorio supremo, asume directamente las funciones relacionadas con el marco institucional de GRI y examina semestralmente los informes sobre los riesgos y las plantas de tratamiento.
 - En la ONUV/UNODC no hay ningún puesto encargado exclusivamente de la gestión de riesgos. Dentro de la Oficina de la Directora General/Directora Ejecutivo, el Jefe de la Oficina (D1) es el coordinador institucional de la gestión de riesgos y cuenta con la ayuda de dos funcionarios del Cuadro Orgánico (P4 y P3).
 - Hay 15 puntos focales sobre la gestión de riesgos en la sede con categorías que van de D1 a P3. Se ubican en todas las divisiones y en la Sección de Evaluación Independiente.

*Fondos y programas***PNUD**

- La política de GRI entró en vigor en 2008. En 2010 se aprobó un marco mejorado de GRI.
 - La primera etapa de aplicación de la GRI se concluyó en 2008. Se introdujo tanto a nivel central como en las distintas dependencias.
 - Las tareas de fortalecimiento de la GRI continuaron en 2009 y durante el bienio 2010-2011.
- La política de GRI se actualizó en 2016 y 2019. En noviembre de 2019 se puso en marcha un conjunto de instrumentos para la GRI. En el Plan Estratégico del PNUD se exige que se pase de la aversión al riesgo a la gestión de los riesgos.
 - El marco de GRI está vinculado con el marco de rendición de cuentas, el marco de control interno, la delegación de autoridad, la gestión basada en los resultados, la planificación estratégica y la política y el marco de lucha contra el fraude.
- La Secretaría de GRI está integrada por un puesto de categoría P4 a tiempo completo.
- Hay un Comité de Riesgos y un Grupo de Referencia de Riesgos que asesora al Comité.
 - El oficial responsable del control de los riesgos es el Administrador Asociado (Subsecretario General), que preside el Comité de Riesgos y cuyo superior directo es el Administrador.
 - Hay un especialista en riesgos y resiliencia (P4) en la Dirección de Servicios de Gestión. La Dirección es la dependencia encargada de la GRI en la sede.
 - Todas las oficinas de la sede y las oficinas regionales tienen un punto focal sobre los riesgos (13).

UNFPA

- En su etapa de planificación

- La política de GRI se adoptó en 2015
- El marco de gestión de riesgos está vinculado al marco de rendición de cuentas, el marco de control interno, la delegación de autoridad, la gestión basada en los resultados, la planificación estratégica, la política relativa a las transferencias de efectivo a los socios implementadores y la política de gestión de los proveedores de los programas.

- Se creó un puesto de asesor superior sobre riesgos (P5) en la Oficina de Gestión del Cambio y Continuidad de las Operaciones (parte de la Oficina Ejecutiva).
- La estructura de gobernanza se crearía en 2010 en el marco de la estrategia de GRI.

- Un comité ejecutivo o comité de riesgos se encarga, como propietario de los riesgos, de evaluar las principales esferas de riesgo y actuar en consecuencia. Está presidido por la Directora Ejecutiva.
- La función de GRI está dirigida por el Director de la División de Servicios de Gestión (D2) y es coordinada por un especialista en la GRI (P4 al 50 %). El puesto de especialista en la GRI pertenece a la Oficina de la Directora Ejecutiva.
- Hay una red de puntos focales sobre los riesgos en la sede (10 puntos focales departamentales) y en las oficinas regionales (6) y en los países (129).

ACNUR

- Aún no se había estudiado

- La política, el marco y las directrices de aplicación de la GRI se aprobaron en 2014.
- El marco de GRI está vinculado al marco de control interno, la gestión basada en los resultados y la planificación estratégica.
- En 2017, el Alto Comisionado puso en marcha la iniciativa Gestión de Riesgos 2.0 para fortalecer la cultura del riesgo y la capacidad de gestión de riesgos.

- El Equipo Ejecutivo Superior proporciona orientación y asesoramiento en materia de gestión de riesgos y examina los riesgos estratégicos y críticos.
- La dependencia de GRI, perteneciente a la Oficina Ejecutiva, tiene 10 funcionarios (1 de categoría D, 8 del Cuadro Orgánico, 1 del Cuadro de Servicios Generales) y está encabezada por el Oficial Responsable del Control de Riesgos (D1), que se sitúa jerárquicamente debajo de la Alta Comisionada Adjunta (Subsecretaria General).
- Hay una red de casi 400 propietarios de riesgos (directores y representantes en los países) y puntos focales sobre los riesgos (que van de la categoría G6 a la D1). A ellos se suman aproximadamente 10 asesores superiores de gestión de riesgos y cumplimiento (de categorías P5 a D1) en las operaciones de alto riesgo en los países y 7 asesores superiores regionales de gestión de riesgos y cumplimiento (de categorías P5 a D1).

UNICEF

- En su etapa de planificación
- La política y el marco de GRI se adoptaron en 2009. La GRI debía aplicarse con las reformas de mejora de la organización cuya finalización estaba prevista para 2012.
- El marco de GRI se actualizó en 2019
- La estrategia de aplicación de la GRI se adoptó en 2019 y el procedimiento operativo o directrices se adoptarán en 2020.
- El marco de GRI está vinculado al marco de rendición de cuentas, el marco de control interno, la delegación de autoridad, la gestión basada en los resultados, la planificación estratégica y la elaboración de los programas en los países.

UNOPS

- La política, el marco y las directrices operacionales de GRI se aprobaron en 2018.
- En 2018 se aprobaron las condiciones de gestión de riesgos en los proyectos.
- En 2019 se aprobaron orientaciones sobre el proceso de gestión de riesgos.
- La GRI está vinculada al marco de control interno y a la delegación de autoridad.

- Se creó un puesto de jefe de gestión de riesgos (P5) en la Oficina de Gestión del Cambio.

- El Grupo Mundial de Gestión, dirigido por la Directora Ejecutiva y los Directores Ejecutivos Adjuntos, es el comité encargado de la GRI.
- La Dependencia de Apoyo Central Estratégico de la División de Gestión Financiera y Administrativa se encarga de la aplicación de la GRI y cuenta con un total de cinco funcionarios del Cuadro Orgánico. El superior directo del jefe (P5) es el Contralor (D2), que es el funcionario de mayor rango encargado de la gestión de riesgos.
- Hay una red de puntos focales sobre los riesgos en la sede y en las oficinas regionales y en los países (unos 150).
- El Comité de Aceptación de Encargos, presidido por la Directora Ejecutiva, es el responsable de los encargos de alto riesgo. El equipo directivo superior se encarga de los riesgos institucionales.
- La función de GRI recae en el Oficial Jefe de Finanzas y Director de Administración (D2), cuyo superior es el Director Ejecutivo Adjunto (Subsecretario General).
- Hay un equipo de gestión de riesgos en la dependencia de finanzas con dos funcionarios que dependen del Oficial Jefe Adjunto de Finanzas (D1). En la Sede, en Nueva York y en las oficinas exteriores hay otros 13 puestos con funciones de gestión de riesgos (de categorías ICS 10 y 11), como los de oficial principal de seguridad de la información, especialista en adquisiciones y administrador, especialista o asesor de gestión de riesgos.
- Se está definiendo la red de puntos focales sobre la gestión de riesgos en todas las oficinas regionales y oficinas en los países de la UNOPS.

OOPS

- En la etapa inicial
- El proyecto de concepto de registros de riesgos se puso a prueba en 2009, y se preveía que los registros de riesgos se terminasen en todas las oficinas en 2010.
- En la etapa inicial, las oficinas debían centrarse en los 12 riesgos principales. Este proceso se llevaría a cabo en el bienio 2010-2011.

ONU-Mujeres

- ONU-Mujeres se convirtió en organización participante en la DCI en 2012.
- La política, el marco y las directrices operacionales de la GRI se aprobaron en 2014.
- La GRI está vinculada con el marco de control interno y la planificación estratégica.

- La Comisión Consultiva sugirió que se asignara un oficial de gestión riesgos a la Oficina Ejecutiva. Sin embargo, debido a las limitaciones de recursos, el OOPS tenía previsto nombrar a un punto focal sobre la gestión de riesgos a tiempo parcial en la Oficina Ejecutiva.

- No hay ninguna función u oficina específica dedicada a la GRI. La falta de recursos para crear una función dedicada específicamente a la gestión de riesgos ha hecho necesario que la gestión de riesgos se incorpore en otros departamentos o programas.

- El comité de gestión de riesgos, integrado por las Directoras pertinentes de categoría D2 y dos Directoras Regionales (rotación anual), está presidido por las Subsecretarias Generales.
- La funcionaria de mayor rango encargada de la gestión de riesgos es la Directora de la División de Estrategia, Planificación, Recursos y Eficacia del Desarrollo (D2), cuya superior es la Subsecretaria General de Gestión de Recursos, Sostenibilidad y Alianzas y Directora Ejecutiva Adjunta de ONU-Mujeres.
- La dependencia de GRI cuenta con una especialista en GRI (P3, al 50 %) que está situada jerárquicamente debajo de la Directora de la División de Estrategia, Planificación, Recursos y Eficacia del Desarrollo. No hay más expertas en la GRI.
- Hay una red de puntos focales sobre los riesgos en la sede (8), a nivel regional (6) y en los países (70).

<p>PMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En su etapa de planificación • La primera política de GRI se introdujo en 2005 • En 2009 y 2010 se elaboró un marco de gestión de riesgos que se pondría en práctica a finales de 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> • La política de GRI se adoptó en 2005 y se actualizó en 2015 y 2018. • La declaración de apetito de riesgo se publicó por primera vez en 2012 y se actualizó en 2016 y 2018. • La GRI está vinculada al marco de rendición de cuentas y al marco de control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptó un enfoque por etapas. Las oficinas en los países se ofrecieron como voluntarias para realizar los proyectos piloto. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Supervisión y Políticas, presidido por la Directora Ejecutiva, se encarga de garantizar la eficacia de la gestión de riesgos. • El Oficial Responsable del Control de los Riesgos (D1), que trabaja en una división dedicada específicamente a la GRI, depende del Oficial Jefe de Finanzas y Director Ejecutivo Adjunto de Gestión de Recursos. La división cuenta con 19 funcionarios (1 de la categoría D, 9 del Cuadro Orgánico, 2 del Cuadro de Servicios Generales y 7 consultores). • Hay una red de paladines de la gestión del desempeño y los riesgos (en la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países) y de asesores en materia de riesgo y cumplimiento (2 en las oficinas regionales y 32 en las oficinas en los países).
-------------------	---	---	---	--

Otros órganos o entidades de las Naciones Unidas

<p>CCI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El CCI se convirtió en organización participante en la DCI en 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> • La política de GRI y las directrices de aplicación se aprobaron en 2018 y se actualizaron en 2019. • El marco de GRI se adoptó en 2019. • Se ha publicado la declaración de apetito de riesgo. • El marco de GRI está vinculado al marco de control interno, la delegación de autoridad, la gestión basada en los resultados y la planificación estratégica. 		<ul style="list-style-type: none"> • El Comité Directivo Superior se encarga de la GRI y está presidido por la Directora Ejecutiva (Subsecretaria General). • El funcionario encargado de la GRI es un asesor en materia de desarrollo de sistemas de planificación y supervisión (P3) perteneciente a la Sección de Planificación Estratégica, Desempeño y Gobernanza (de la Oficina de la Directora Ejecutiva), cuyo superior es el Jefe de Planificación Estratégica, Desempeño y Gobernanza (P5). • No hay una dependencia de GRI ni ningún otro experto en GRI.
-------------------	---	---	--	---

ONUSIDA	<ul style="list-style-type: none"> • El ONUSIDA se convirtió en organización participante en la DCI en 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> • La política y el marco de GRI se aprobaron en 2013 y se actualizaron en 2017. • Las directrices operacionales se aprobaron en 2017 y se actualizaron en 2019. • La GRI está vinculada con el marco de rendición de cuentas, el marco de control interno, la gestión basada en los resultados y la planificación estratégica. 		<ul style="list-style-type: none"> • El comité de gestión de riesgos, presidido por el Director Ejecutivo Adjunto de Gestión y Gobernanza, está integrado por directores y jefes de sección de categoría D1 y P5. • Hay un puesto específico dedicado a la GRI: un asesor superior en materia de gestión de riesgos y cumplimiento (P5). Su superior es el Director del Departamento de Planificación, Finanzas y Rendición de Cuentas (D1). • En 2020 empezará a trabajar un equipo de gestión de riesgos y cumplimiento recientemente creado, compuesto por tres funcionarios que dedican parte de su tiempo a la GRI. Su superior es el Director del Departamento de Planificación, Finanzas y Rendición de Cuentas. • No hay más expertos en GRI ni una red de puntos focales sobre los riesgos.
<i>Organismos especializados y OIEA</i>				
FAO	<ul style="list-style-type: none"> • En la etapa inicial de la GRI. Se preveía aplicar la GRI en el bienio 2010-2011 a modo experimental junto con la gestión basada en los resultados. • Aún no había un documento normativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La política de GRI se adoptó en 2013 • Las directrices o procedimientos se aprobaron en 2013 y se actualizaron en 2019. • El marco de GRI está vinculado con el marco de rendición de cuentas, el marco de control interno y la gestión basada en los resultados. 		<ul style="list-style-type: none"> • No hay un comité de riesgos • Un oficial superior de estrategia y planificación (P5) encargado de la GRI rinde cuentas al Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (D2). • Hay una red de puntos focales sobre los riesgos en la sede (5 funcionarios del Cuadro Orgánico) y a nivel regional (5 funcionarios del Cuadro Orgánico) que coordinan los registros de riesgos y prestan apoyo.

OIEA

- En la etapa inicial de la GRI
- Se había puesto en marcha un marco oficial.
- El programa informático PROBIS se utilizaba para la GRI.

- La política y las directrices operacionales de GRI se aprobaron en 2012 y se actualizaron en 2015.
- La GRI está vinculada con el marco de rendición de cuentas, la gestión basada en los resultados y la planificación estratégica.

OACI

- En la etapa de planificación
- En 2010 se iba a elaborar una política. Su aplicación estaba prevista para 2011.

- No hay una política o marco de GRI
- En 2019 se publicaron el registro de riesgos institucional, un análisis de las deficiencias, un proyecto de plan de aplicación y los mandatos de los puntos focales sobre la GRI y del grupo de referencia en materia de GRI.
- La GRI está vinculada al marco de control interno, la gestión basada en los resultados y la planificación estratégica.

- Se ha establecido el Grupo de Gestión de Riesgos, que está presidido por el punto focal institucional para la gestión de riesgos (P5) de la Oficina del Director General y tiene coordinadores superiores de programas y otros representantes pertinentes (P5) que son puntos focales departamentales para la gestión de riesgos.
- El punto focal institucional rinde cuentas al Director General.
- No hay una dependencia de GRI ni ningún otro experto en GRI.
- No hay una dependencia de GRI ni un comité de riesgos.
- El jefe de planificación estratégica y coordinación de asuntos regionales (P5) y un oficial de planificación estratégica y coordinación de asuntos regionales (P4) se encargan de la GRI y rinden cuentas directamente al Jefe de la Oficina de Planificación Estratégica, Coordinación y Alianzas (D1).
- La red de GRI está integrada por cinco puntos focales en la sede y siete en las oficinas regionales.
- En 2020 se contrató a un experto en GRI para que ayudara con la labor de elaboración y aplicación de un marco sólido de GRI en toda la organización, lo que incluía la definición de atribuciones claras y el establecimiento de un grupo de referencia en materia de GRI.

OIT	<ul style="list-style-type: none"> • En su etapa de planificación • La política de GRI se adoptó en 2009 	<ul style="list-style-type: none"> • El marco y el procedimiento operativo o directrices operativas de GRI se adoptaron por primera vez en 2015 y se actualizaron en 2018. La estrategia de aplicación de la GRI se adoptó en 2017 y se actualizó en 2019. • Se ha publicado la declaración de apetito de riesgo. • El marco de GRI está vinculado con el marco de rendición de cuentas, el marco de control interno, la gestión basada en los resultados, la planificación estratégica, la gestión de proyectos, el manual de adquisiciones, la gestión de proyectos importantes de tecnología de la información, la gestión de los principales edificios y los estudios de viabilidad del arrendamiento de oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se había previsto impartir capacitación al personal de las oficinas de la sede hasta el 31 de diciembre de 2011 y de las oficinas exteriores a partir de 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha creado el Comité de Gestión de Riesgos, presidido por el Tesorero y Contralor de Finanzas (Subsecretario General) e integrado por directores de departamento (D2 y D1) y jefes de sección (P5). • Un funcionario principal encargado de la gestión de los riesgos (P5) rinde cuentas al Tesorero y Contralor de Finanzas. • Existe una red de puntos focales sobre los riesgos en la sede y en las oficinas exteriores (un total de nueve puntos focales de categoría P5).
OMI	<ul style="list-style-type: none"> • En la primera etapa de aplicación plena en 2009, tras la finalización de un ejercicio experimental. • El marco de gestión de riesgos se aprobó en 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> • La política, el marco y la estrategia de aplicación de la GRI se aprobaron en 2007 y se actualizaron en 2014. Las directrices operativas se actualizaron en 2015. • El marco de GRI está vinculado a la gestión basada en los resultados y a la planificación estratégica. 		<ul style="list-style-type: none"> • El Comité Directivo Superior (funcionarios de categorías D2 y D1), presidido por el Secretario General, examina el informe anual sobre los riesgos, la evaluación de los riesgos y la mitigación de estos. • El Jefe de Gabinete (D1) de la Oficina Ejecutiva del Secretario General se encarga de la GRI. • La red de riesgos, coordinada por la Oficina Ejecutiva del Secretario General, consta de siete puntos focales de categorías P2 a D1.
UIT	<ul style="list-style-type: none"> • Se estaba estudiando 	<ul style="list-style-type: none"> • La política, el marco y el procedimiento o directrices de GRI se adoptaron en 2017. • Se ha publicado la declaración de apetito de riesgo. • El marco de GRI está vinculado con el marco de rendición de cuentas, el marco de control interno, la gestión 		<ul style="list-style-type: none"> • No hay ningún puesto, dependencia o comité de riesgos específico que sea responsable de la GRI. La GRI es examinada por el Equipo de Tareas de Coordinación Intersectorial, presidido por el Secretario General Adjunto. • Seis puntos focales sobre riesgos de categorías P4 y P5 dedican una mínima parte de su tiempo a la GRI.

UNESCO

- En la etapa inicial.
- En 2008, la GRI se estaba poniendo en práctica gradualmente bajo la supervisión del Comité de Gestión de Riesgos.
- La política de GRI se adoptó en 2017 y se actualizó en 2019. El marco de GRI, la estrategia de aplicación y el procedimiento operativo o directrices operativas se actualizaron en 2019. En 2010 se publicó el manual de capacitación en gestión de riesgos de la UNESCO.
- El marco de GRI está vinculado con el marco de rendición de cuentas, el marco de control interno, la gestión basada en los resultados y la planificación estratégica.

ONU DI

- En la etapa inicial
- La primera fase, en 2009, se dedicó principalmente a capacitar al personal directivo superior en materia de concienciación sobre los riesgos e identificación de riesgos.
- Se iba a preparar una política de GRI como elemento de la estrategia de GRI, que se formularía en 2010.
- La política de GRI se adoptó en 2013.
- El marco y las directrices de aplicación de la GRI se aprobaron en 2018 y 2019, respectivamente.
- El marco de GRI está vinculado con el marco de rendición de cuentas, el marco de control interno, la delegación de autoridad y la gestión basada en los resultados.

- El Comité de Programas y Operaciones, presidido por el Director General Adjunto, se encarga de la GRI.
- En 2019 se creó una nueva dependencia de GRI, integrada por el equivalente a 2,5 funcionarios a tiempo completo y dirigida por un oficial ejecutivo superior (P5) del Sector de Administración y Gestión cuyo superior directo es el Subdirector General de Administración y Gestión.
- Existe una red de puntos focales sobre los riesgos en la sede y en las oficinas fuera de la sede.
- El Comité de Gestión de Riesgos, presidido por el Punto Focal sobre Gestión de Riesgos y Continuidad de las Operaciones (D1), está integrado por directores de departamento (D1)
- El Punto Focal sobre Gestión de Riesgos y Continuidad de las Operaciones es el funcionario de mayor rango con una función específica de GRI y preside el Comité.
- La dependencia de GRI está formada por el Punto Focal sobre Gestión de Riesgos y Continuidad de las Operaciones y por un consultor superior de coordinación y gestión. El Punto Focal rinde cuentas al Director General.
- Hay una red de puntos focales sobre riesgos que se establecerá en 2020 por conducto de los oficiales de enlace de riesgos. Su función consistirá en señalar los riesgos elevados al nivel jerárquico superior.

OMT

- Aún no se había estudiado

UPU

- En junio de 2010, la UPU llevó a cabo un ejercicio de evaluación de riesgos con la asistencia de una sociedad de consultoría externa. Las principales conclusiones servirían de base para la formulación de una política de GRI.
- El marco de control interno y la planificación estratégica están vinculados con el riesgo y el control.

OMS

- En la etapa inicial de la GRI. Había empezado a aplicarse en un grupo orgánico.
- El concepto y el marco de GRI iban a ampliarse a toda la organización en el futuro, pero aún no se había determinado un plazo fijo.
- La política de GRI se adoptó en 2015.
- Se ha publicado la Guía del Usuario de la Herramienta de Gestión de Riesgos de la OMS.
- Se ha publicado la declaración de apetito de riesgo.
- La GRI está vinculada con el marco de rendición de cuentas, el marco de control interno, la delegación de autoridad y la gestión basada en los resultados.

- No hay un comité de riesgos. El Comité de Auditoría Interna supervisa la gestión de riesgos. El Comité Directivo de la Oficina Internacional analiza los riesgos y su mitigación.

- No hay una oficina de GRI. La GRI es responsabilidad del Programa de Gobernanza y Control Interno. Por lo tanto, el Director General Adjunto se encarga de la gestión de riesgos.

- El comité de gestión de riesgos está integrado por directores (de categorías D2 y D1) y está copresidido por el Jefe de Gabinete y el Subdirector General para Operaciones Institucionales.
- La Oficina de Conformidad, Gestión de Riesgos y Ética de la Oficina del Director General es la dependencia de GRI. Cuenta con un Director (D1) y cuatro funcionarios del Cuadro Orgánico dedicados al cumplimiento y la gestión de riesgos.

- En cada oficina regional hay otros seis expertos en GRI del Cuadro Orgánico.

- Hay una red de puntos focales sobre riesgos en la sede (12 oficiales de gestión en cada división), en las oficinas regionales de conformidad que coordinan los comités regionales de gestión de riesgos (6 oficiales de conformidad y gestión de riesgos y equipos (cuando procede)) y en los países (68 comités locales de conformidad y gestión de riesgos).

OMPI	<ul style="list-style-type: none"> • Se estaba estudiando 	<ul style="list-style-type: none"> • La política de GRI se adoptó en 2014 y se actualizó en 2017. Su manual de funcionamiento se aprobó en 2014 y se actualizó en 2019. • La declaración de apetito de riesgo fue examinada por los Estados miembros y publicada en 2014, y actualizada en 2019. • El marco de GRI está vinculado con el marco de rendición de cuentas, el marco de control interno, la delegación de autoridad, la gestión basada en los resultados y la planificación estratégica. 		<ul style="list-style-type: none"> • El grupo de gestión de riesgos, presidido por el Director General, está integrado por Subdirectores Generales y funcionarios de categorías D2 y D1, y se reúne una vez por trimestre. • El Director de Planificación de Programas y Finanzas (D2) es el funcionario de más alto rango encargado de la GRI y rinde cuentas al Subdirector General. • La responsabilidad de la GRE está ubicada en la Contraloría, que tiene cuatro funcionarios. Además, hay un oficial encargado de los riesgos de información (P4) en una dependencia diferente que depende del Oficial Jefe de Seguridad. • En la sede hay una red de 14 puntos focales sobre los riesgos sectoriales.
OMM	<ul style="list-style-type: none"> • En la etapa inicial de la GRI. En 2009 se elaboraron evaluaciones de riesgos y registros de riesgos departamentales. • Una vez que se dispusiera de los fondos necesarios, se introduciría una gestión integral de los riesgos. • Se había creado un marco de gestión de riesgos, pero no una política. 	<ul style="list-style-type: none"> • La política y el marco de GRI se adoptaron en 2013. • Existen instrucciones permanentes sobre finanzas, presupuesto y supervisión interna y sobre el marco de ética que contribuyen a la GRI. • La GRI está vinculada con la gestión basada en los resultados y la planificación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • En 2009 se nombró a un oficial de planificación estratégica y de gestión de riesgos (P5) en la Oficina de Planificación Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • El comité de gestión de riesgos, presidido por el Subsecretario General e integrado por directores de departamento (D2), no se ha reunido desde 2018. • El funcionario de mayor rango encargado de la GRI es el Subsecretario General. No hay una dependencia de GRI ni ningún otro experto en GRI. Las responsabilidades de la gestión de riesgos recaen en la primera línea de defensa en lo que respecta a la propiedad de los riesgos. Sin embargo, el proceso de GRI es propiedad de la segunda línea de defensa.

Fuente: En lo que respecta a 2010, véase JIU/REP/2010/4, anexo III; la información correspondiente a 2019 se basa en las respuestas a los cuestionarios de la DCI.

Anexo III

Labor de supervisión de los órganos legislativos o rectores y los comités de auditoría y supervisión

Organización	Órgano legislativo o rector		Comité de auditoría y supervisión		
	Examina la GRI en períodos de sesiones oficiales	Examina la GRI en períodos de sesiones oficiosos	El mandato incluye la supervisión de la GRI	Examina el registro de riesgos	Realiza informe sobre la GRI
<i>Secretaría de las Naciones Unidas; sus departamentos y oficinas</i>					
Naciones Unidas	Anualmente	n.a.			
UNCTAD	No	Sí ^a			
PNUMA	No	n.a.	Sí	Sí	Sí
ONU-Hábitat	No	n.a.			
UNODC	No	No			
<i>Fondos y programas</i>					
PNUD	Sí ^b	n.a.	Sí	Sí	Sí
UNFPA	Sí ^c	No	Sí	Sí	No
ACNUR	Anualmente	n.a.	Sí	Sí	No
UNICEF	Sí ^d	No	Sí	No	No
UNOPS	Sí ^e	n.a.	Sí	No	No
OOPS	Semestralmente y anualmente	No	Sí	No	No
ONU-Mujeres	Anualmente ^f	Sí ^g	Sí	Sí	Sí
PMA	Anualmente	Sí ^h	Sí	Sí	Sí
<i>Otros órganos o entidades de las Naciones Unidas</i>					
CCI	Semestralmente	Sí ⁱ	Sí	Sí	Sí
ONUSIDA	Anualmente ^j	n.a.	No hay comité de auditoría o supervisión		
<i>Organismos especializados y OIEA</i>					
FAO	Semestralmente ^k	n.a.	Sí	Sí	No
OIEA	No	No	No hay comité de auditoría o supervisión		
OACI	Sí ^l	n.a.	Sí	No	Sí

Organización	Órgano legislativo o rector		Comité de auditoría y supervisión		
	Examina la GRI en períodos de sesiones oficiales	Examina la GRI en períodos de sesiones oficiosos	El mandato incluye la supervisión de la GRI	Examina el registro de riesgos	Realiza informe sobre la GRI
OIT	Bienalmente ^m	No	Sí	Sí ⁿ	Sí
OMI	Bienalmente	n.a.	No hay comité de auditoría o supervisión		
UIT	Anualmente ^o	n.a.	No	No	No
UNESCO	Sí	Sí ^p	Sí	Sí	Sí
ONUDI	Sí ^q	n.a.	Sí	Sí	Sí
OMT	No	No	No hay comité de auditoría o supervisión		
UPU	Sí ^r	n.a.	No hay comité de auditoría o supervisión		
OMS	Anualmente	n.a.	Sí	No	No
OMPI	Bienalmente	n.a.	Sí	No	No
OMM	No	Sí ^s	Sí	Sí	Sí

Fuente: sobre la base de las respuestas a los cuestionarios de la Dependencia Común de Inspección.

^a Durante las reuniones informativas oficiosas de la dirección con los Estados miembros de la UNCTAD, que se celebran en promedio dos veces al año, la GRI puede tratarse de diversas formas, por ejemplo, proporcionando los resultados de una auditoría de la OSSII.

^b Los riesgos institucionales se ajustan a las principales prioridades de auditoría, que se analizan en las reuniones mensuales del Grupo sobre el Desempeño Orgánico y el Grupo Ejecutivo.

^c La GRI no se examina como tema aparte del programa, sino que se incluye en la labor de seguimiento de las recomendaciones de la Junta de Auditores, así como en el informe del Director de la Oficina de Servicios de Auditoría e Investigación —en el apartado donde se presenta la opinión sobre la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles en el UNFPA— y en la labor de seguimiento de las recomendaciones de la auditoría interna.

^d Los principales riesgos se incluyen en el estado financiero anual, que es un tema ordinario del programa de los períodos de sesiones oficiales de la Junta Ejecutiva.

^e La gestión de riesgos es una parte inherente de la cooperación de la organización con la Junta Ejecutiva. Por lo tanto, puede considerarse un elemento central transversal en los debates en curso y los informes periódicos a la Junta Ejecutiva. La Directora Ejecutiva de la UNOPS toma la palabra oficialmente ante la Junta Ejecutiva al menos tres veces al año.

^f La Junta Ejecutiva examina la GRI en el marco del tema del programa relativo a las cuestiones de auditoría, aunque no se nombra como tal. Se trata en el contexto de los informes anuales del Servicio de Auditoría Interna, el Comité Asesor de Supervisión y la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y se presentan las respuestas conexas de la administración.

^g Aunque no hay una sesión oficioso dedicada a la GRI, el tema se examina con frecuencia en relación con los informes anuales del Servicio de Auditoría Interna, el Comité Asesor de Supervisión y la Junta de Auditores de las Naciones Unidas.

^h La Junta Ejecutiva del PMA delibera sobre la aplicación de la política de gestión de los riesgos institucionales del Programa por lo menos una vez al año, y se celebran otras consultas oficiosas con la Junta Ejecutiva por lo menos una vez al año.

ⁱ El CCI celebra reuniones oficiosas del Comité Consultivo del Fondo Fiduciario del CCI; en diciembre de 2019 se iba a celebrar una sobre la gestión de riesgos.

^j Sí y no: el riesgo se ha incluido en el tema del programa relativo al informe financiero, que incluye un informe específico de los auditores externos e internos.

^k La gestión de riesgos no es un tema aparte del programa, sino que se trata periódicamente en relación con los temas del programa del Comité de Finanzas relativos a los informes de auditoría y financieros. Los debates se centran en los avances de la aplicación de la GRI y no incluyen un examen de los principales riesgos.

^l El órgano rector examina los riesgos institucionales tres veces al año.

^m En el programa y presupuesto bienal se detallan los principales riesgos para la obtención de los beneficios y las actividades que se describen en el documento. Los riesgos se examinan al tratar el programa y presupuesto.

ⁿ La gestión de riesgos es un tema permanente del programa de las reuniones del Comité de Supervisión. Sus miembros analizan el registro estratégico de riesgos.

^o En el marco del examen anual de los Planes Operacionales, los riesgos se analizan con los miembros. Los grupos asesores de sector tienen la oportunidad de examinarlos y el Consejo hace un examen final de los riesgos y de las medidas de mitigación que se han de aplicar. Los riesgos estratégicos se examinan cada cuatro años al elaborar el Plan Estratégico.

^p Esto será necesario, ya que la UNESCO tiene la intención de acudir al Consejo Ejecutivo para la declaración de apetito de riesgo (aún no está previsto, primer trimestre de 2020).

^q La gestión de riesgos se analiza de manera permanente en períodos de sesiones oficiales y la Organización presenta informes periódicos sobre los avances realizados en la GRI.

^r Siempre que es necesario.

^s El registro de riesgos de la reforma es revisado trimestralmente por el Equipo Especial para la Reforma de los Órganos Integrantes del Consejo Ejecutivo.

Anexo IV

Lista de recomendaciones officiosas

Capítulo II: Fundamentos de la gestión de los riesgos institucionales en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

Criterio de referencia 1. Adopción de una política o marco sistemático y global de gestión de riesgos vinculado al plan estratégico de la organización

1. Los Inspectores alientan encarecidamente a las entidades de las Naciones Unidas que aún no han adoptado una política o marco de GRI a que lo hagan. Además, se anima a las organizaciones que han adoptado políticas o marcos de GRI a que los examinen y efectúen las revisiones y actualizaciones necesarias para garantizar que la GRI esté vinculada al plan estratégico de la organización y lo refleje, así como para tener en cuenta los problemas que vayan surgiendo y los cambios en el entorno de la organización (párr. 31).

Capítulo III: La gestión de los riesgos institucionales como herramienta de rendición de cuentas

Criterio de referencia 2. Una estructura organizativa interna de gestión de los riesgos institucionales formalmente definida con atribuciones asignadas

2. Las organizaciones con amplias operaciones sobre el terreno que no han establecido una red de puntos focales sobre los riesgos deberían estudiar la posibilidad de establecer una red de ese tipo desde la sede hasta las oficinas exteriores para garantizar que los riesgos sobre el terreno se identifiquen y aborden adecuadamente (párr. 39).

3. A fin de proporcionar claridad y coherencia, los puntos focales deberían recibir un mandato en el que se describan sus atribuciones. En la mayoría de los casos, el nombramiento como punto focal sobre los riesgos entraña responsabilidades adicionales para el funcionario designado, y las responsabilidades de los puntos focales sobre los riesgos deberían reflejarse en su evaluación de la actuación profesional para garantizar su dedicación y responsabilidad (párr. 41).

4. La responsabilidad de la GRI debería recaer en funcionarios de rango suficiente para poder dirigirse al personal directivo superior que estén autorizados también a comunicarse con toda la organización y obligar a actuar, lo que refleja la importancia y el grado de autoridad delegada que requiere la función (párr. 44).

5. Cabe destacar que la responsabilidad primordial de identificar y gestionar los riesgos debería incumbir a los directores de operaciones y los propietarios de los riesgos, y no a la persona o entidad encargada de la función de GRI (párr. 46).

6. La gestión de los riesgos debería estar vinculada a los sistemas de evaluación de la actuación profesional de los jefes ejecutivos y el personal directivo superior (párr. 56).

7. En aras de la transparencia y la rendición de cuentas, las atribuciones de los propietarios de los riesgos en la GRI deberían reflejarse en sus sistemas de evaluación de la actuación profesional. Esto también puede servir para integrar mejor la GRI en toda una organización (párr. 59).

8. Como mínimo, el personal pertinente en cada nivel debe saber a qué línea de defensa pertenece y comprender sus atribuciones en lo que respecta a la GRI, a fin de garantizar que los riesgos se identifiquen y gestionen correctamente y de manera sistemática y coordinada (párr. 65).

9. La gestión de riesgos debería considerarse una competencia básica del personal pertinente a todos los niveles (párr. 66).

Criterio de referencia 3. Una cultura del riesgo fomentada por el máximo nivel jerárquico, con una total adhesión de todos los niveles de la organización

10. A fin de respaldar e integrar la GRI, los jefes ejecutivos deberían implicarse fomentando su aplicación en toda la organización, demostrando su utilidad e importancia y facultando al personal para promoverla mediante su participación sustancial en los procesos y prácticas de GRI (párr. 78).

Criterio de referencia 4. El órgano legislativo o rector participa en la gestión de los riesgos institucionales en los niveles correspondientes

(No se formula ninguna recomendación oficiosa en relación con este criterio de referencia.)

Capítulo IV: Integración e incorporación de los procesos y procedimientos de gestión de los riesgos institucionales

Criterio de referencia 5. Integración de la gestión de riesgos con los principales procesos estratégicos y operacionales de la institución

11. Un indicador clave de este criterio de referencia es que la política y el marco de GRI estén estrechamente vinculados a la estrategia de la organización y a todos los procesos institucionales y de planificación, así como a su marco de resultados (párr. 101).

12. La integración de la GRI en los procesos de planificación estratégica, institucional y operacional requiere, como se indica en el criterio de referencia 3, una firme implicación del máximo nivel jerárquico, así como inversiones y compromisos específicos para actualizar o perfeccionar las plataformas y los procesos que la incorporan en la planificación, la adopción de decisiones y la cultura institucional de la organización (párr. 112).

Criterio de referencia 6. Procesos de gestión de riesgos arraigados, sistemáticos, coherentes y dinámicos

13. Los procesos de GRI deberían incluir un circuito de retroinformación, de modo que el personal que contribuye a la GRI de la organización pueda ver la manera en que la información sobre los riesgos que reúne, consolida y comunica puede ser útil para lograr una adopción de decisiones proactiva y fundamentada, una gestión eficaz de los recursos y la correcta ejecución de los programas (párr. 119).

14. Los procesos de GRI no solo deben adaptarse al modelo de funcionamiento de la organización, sino que también deben ser dinámicos y ágiles para reflejar los objetivos fundamentales y la utilidad de la GRI (párr. 123).

Criterio de referencia 7. Utilización eficaz de los sistemas e instrumentos informáticos para la gestión de los riesgos institucionales

15. Lo ideal sería que la GRI incluyera un sistema integral con instrumentos pertinentes que se ejecuten para hacer un seguimiento de los riesgos en toda la organización y que formen parte de una plataforma más amplia vinculada a otros sistemas, de modo que los procesos puedan racionalizarse e integrarse (párr. 125).

16. Los Inspectores alientan a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que tengan modelos de funcionamiento similares a que entablen un diálogo para intercambiar sus experiencias y prácticas relativas a las plataformas de GRI y a la vinculación de estas con otros sistemas de información (párr. 134).

Criterio de referencia 8. Planes de comunicación y capacitación para crear conciencia de los riesgos, promover la política de riesgos y establecer capacidades de riesgo para la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales

17. Además, contar con un plan integral de capacitación y comunicación en materia de GRI es esencial para su aplicación e integración eficaces, y dicho plan debería adaptarse al tamaño y el alcance de la organización, así como a su enfoque de la GRI (párr. 140).

Criterio de referencia 9. Examen periódico y estructurado de la eficacia de la aplicación de la GRI para mejorarla de manera constante

18. A juicio de los Inspectores, el modelo de madurez de referencia del Equipo de Tareas es un instrumento de orientación útil para que cada organización identifique las lagunas y establezca su respectiva etapa de madurez deseada. Se recomienda realizar una autoevaluación periódica para verificar cómo se está avanzando hacia la etapa de madurez de la GRI deseada (párr. 146).

19. Una vez que una organización ha comenzado a aplicar su política de GRI, se debería promover la realización de evaluaciones periódicas e independientes sobre la eficacia de la política y de sus procesos conexos por auditores, funciones de evaluación u otros asesores independientes. Los órganos legislativos o rectores deberían examinar los resultados de esas evaluaciones (párr. 152).

Criterio de referencia 10. Cooperación y coordinación interinstitucionales para permitir un intercambio sistemático de conocimientos y la gestión de los riesgos comunes o de todo el sistema de las Naciones Unidas

20. La DCI propone que el Equipo de Tareas se convierta en un mecanismo permanente del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE que continúe ayudando a los profesionales de la gestión de riesgos y contribuyendo a la elaboración de políticas y prácticas de GRI para todo el sistema (párr. 162).

21. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible debería tener en cuenta la línea de trabajo del Equipo de Tareas en este ámbito al abordar los riesgos comunes en los países para contribuir a las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE también debería tenerla en cuenta al abordar los riesgos más globales que enfrenta el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto (párr. 169).

Anexo V

Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes con respecto a las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección JIU/REP/2020/5

		Efectos previstos	Naciones Unidas, sus fondos y programas														Organismos especializados y OIEA														
			JJE	Naciones Unidas	ONUSIDA	UNCTAD	CCI	PNUD	PNUMA	UNFPA	ONU-Hábitat	ACNUR	UNICEF	UNODC	UNOPS	OOPS	ONU-Mujeres	PMA	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
Informe	Para responder con medidas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Con fines informativos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendación 1	a		L	L	L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recomendación 2	a, f		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recomendación 3	b, c, f		E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recomendación 4	a, c		L	L	L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L

Leyenda: L: Recomendación para que el órgano legislativo tome una decisión. E: Recomendación para que el jefe ejecutivo adopte una medida.

: La recomendación no requiere ninguna medida de esta organización.

Efecto previsto: a: mayor transparencia y rendición de cuentas; b: difusión de buenas o mejores prácticas; c: mayor coordinación y cooperación; d: mejor coherencia y armonización; e: mayor control y conformidad; f: mayor eficacia; g: ahorros significativos; h: mayor eficiencia; i: otros.

* Según aparecen en ST/SGB/2015/3.