

OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS DE SERVICIOS PARA PROYECTOS

Sede en Copenhague

D.O. No. 33

16 de abril de 2010

DIRECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN No. 33

Marco estratégico de UNOPS para la planificación de la gestión del riesgo

1. Introducción

1.1. El Director Ejecutivo aprueba mediante la presente Directiva de la Organización (DO) el Marco estratégico de UNOPS para la planificación de la gestión del riesgo. Dicho marco proporciona una dirección estratégica para la futura puesta en marcha del sistema de gestión del riesgo establecido en el artículo 4 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de UNOPS (DO 3).

1.1.1. El objetivo del marco es *«Facilitar que el sistema de gestión del riesgo de UNOPS se implante de forma rentable y gradual y que incluya una visión que complemente otros esfuerzos de la organización que impulsen la evolución de UNOPS hacia la madurez como organización»*.

1.1.2. El marco, basado en normas internacionales de gestión del riesgo, establece los principios rectores para permitir que el sistema de gestión del riesgo de UNOPS sea un medio pertinente y rentable de gestionar las amenazas y oportunidades de la organización.

1.1.3. En la línea de la noción de gestión del riesgo institucional, el marco define tres dimensiones relacionadas entre sí que abarcan el concepto de sistema de gestión del riesgo de UNOPS: categorías de riesgo, titularidad del riesgo y el proceso de gestión del riesgo.

1.1.4. El marco perfila los componentes principales que deben considerarse parte de la futura integración del sistema de gestión del riesgo de UNOPS en el conjunto de la organización.

2. Disposiciones finales

2.1. La presente DO entrará en vigor el 16 de abril de 2010.

2.2. La política se implantará de forma gradual como apoyo al programa de madurez de la organización y a fin de proteger la excelencia operacional para resultados que importan.

Jan Mattsson
Director Ejecutivo de UNOPS

[Nota del traductor: La firma se encuentra disponible en la versión en inglés. Asimismo, de conformidad con lo establecido en el párrafo 10.3 de la Directiva de la Organización No. 1 (Marco legislativo de UNOPS), en caso de discrepancia entre el documento en inglés y la traducción, prevalecerán las disposiciones del documento en inglés].

OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS DE SERVICIOS PARA PROYECTOS

Directiva de la Organización No. 33 (Revisión 1)

Marco estratégico de UNOPS para la planificación de la gestión del riesgo

Contenido:

A.	INTRODUCCIÓN.....	2
B.	OBJETIVO DEL MARCO ESTRATÉGICO DE UNOPS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO. 3	3
C.	PRINCIPIOS RECTORES DEL ENFOQUE FORMATIVO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE UNOPS.....	4
D.	CONCEPTO DE SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DE UNOPS.....	4
E.	ENFOQUE DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DE UNOPS.....	5
F.	ANEXOS.....	8
	ANEXO 1: ARTÍCULO 4 DEL REGLAMENTO FINANCIERO Y REGLAMENTACIÓN FINANCIERA DETALLADA DE UNOPS. GESTIÓN DEL RIESGO	8
	ANEXO 2: MARCO NORMATIVO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE UNOPS	8
	ANEXO 3: LAS NACIONES UNIDAS Y OTROS DOCUMENTOS SOBRE GESTIÓN DEL RIESGO	8
	ANEXO 4: ESBOZO DE UN MARCO DE EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DEL RIESGO	10
	ANEXO 5: BORRADOR DE LOS NIVELES DE TITULARIDAD DEL RIESGO.....	11
	ANEXO 6: COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS DE RIESGO DE ALTO NIVEL CON LAS NORMAS Y MEJORES PRÁCTICAS	12

A. Introducción

1. La aprobación del Plan estratégico 2010-2013 de UNOPS¹ por parte de la Junta Ejecutiva ha garantizado la alineación de los objetivos organizativos de UNOPS y las expectativas sobre su función, tanto dentro del sistema de las Naciones Unidas como fuera de éste. Tras la aprobación del Plan estratégico, UNOPS ha comenzado a implantar gradualmente una estructura global² a fin de crear una sólida arquitectura organizativa cuyo objetivo es afianzar la consecución de la visión, la gestión y los objetivos operativos definidos en el Plan estratégico. Un elemento fundamental de la estructura global de UNOPS es el ámbito de las actividades de la organización, que impulsará la alineación e integración de políticas, herramientas y personas de todas las funciones, regiones y áreas de servicios.

2. Como cualquier organización, UNOPS se enfrenta a factores e influencias internas y externas que provocan incertidumbre en torno al cumplimiento de los objetivos y al momento en el que este se conseguirá. El efecto de dicha incertidumbre sobre el cumplimiento de los objetivos es el «riesgo», que se manifiesta en forma de amenazas y oportunidades. La gestión del riesgo aparece definida en el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera de UNOPS como el conjunto de normas, procedimientos y prácticas encaminados a identificar, analizar, evaluar, controlar, reducir al mínimo o eliminar los riesgos inaceptables. Es decir, la gestión del riesgo está relacionada con las actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización en lo relativo al riesgo y puede aplicarse al conjunto de la organización, tanto en sus distintas áreas y niveles, en cualquier momento, como a funciones, proyectos o actividades específicas.

3. En los últimos años, UNOPS ha consolidado su marco de control interno mediante la aprobación de nuevas políticas de gestión³. La implantación del ámbito de las actividades junto con el enfoque de la gestión de calidad de UNOPS⁴ permitirá, entre otros aspectos, la mejora continua de los procesos institucionales, instrucciones, orientación y herramientas que configuran la infraestructura operativa de UNOPS. El fortalecimiento de la gestión del riesgo, como parte de este enfoque polifacético e integrado en pos de la madurez de la organización, mejorará las garantías de cumplimiento con las políticas de gestión de la organización, así como su adecuación.

4. El Reglamento 4.01 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera de UNOPS establece que:

«El Director Ejecutivo mantendrá un sistema de gestión del riesgo para gestionar y controlar el riesgo financiero y otros tipos de riesgos, incluidas la identificación, la evaluación y la medición del posible efecto en la UNOPS, y la elección y el mantenimiento de diversas soluciones para mitigar el riesgo.»⁵

5. El marco estratégico para la planificación de la gestión del riesgo de UNOPS establece los parámetros para la puesta en práctica de dicha reglamentación mediante:

- a. la definición del **objetivo** del marco estratégico para la planificación de la gestión del riesgo
- b. la enunciación de los **principios** que orientarán el enfoque formativo de UNOPS para conseguir un sistema maduro de gestión del riesgo
- c. la creación del **concepto** básico para el sistema de gestión del riesgo de UNOPS
- d. el esbozo de los componentes del **enfoque** gradual para integrar el sistema de gestión del riesgo en el conjunto de la organización

6. El marco estratégico para la planificación de la gestión del riesgo de UNOPS se ha inspirado en el enfoque integrado inherente al informe del Secretario General sobre el marco de rendición de cuentas, marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y marco para la gestión

¹ Plan estratégico de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos para el período 2010-2013 (DP/2009/36).

² Estructura Global de UNOPS, DO 15.

³ Como evidencia la implicación y la mejora continua del marco normativo de alto nivel de UNOPS. El 1 de febrero de 2010, el marco normativo de alto nivel de UNOPS contaba con 27 Directivas de la Organización (DO), de las cuales 22 se habían publicado durante el bienio 2008-2009 y una en enero de 2010. De las cinco restantes, dos estaban en proceso de revisión para su publicación antes de finalizar el primer trimestre de 2010, junto con otras tres nuevas DO. Véase el anexo 2 para consultar una lista de políticas sobre gestión del riesgo: Marco normativo de la gestión del riesgo de UNOPS.

⁴ Política de Gestión de Calidad: Mejora continua de la excelencia operacional para resultados que importan (DO 31).

⁵ Para más información, véase el anexo 1: Artículo 4 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de UNOPS. Gestión del riesgo.

basada en los resultados⁶ y en la decisión de la Asamblea General sobre dicho informe⁷. De conformidad con la decisión de la Asamblea General sobre dicho informe, así como con las normas internacionales y las mejores prácticas de gestión del riesgo⁸, el marco estratégico para la planificación de la gestión del riesgo de UNOPS garantizará que el sistema de gestión del riesgo de UNOPS no se haya desplegado sin más en los procesos de gestión existentes, sino de forma integrada y gradual con el fin último de:

- **proteger la excelencia operacional para resultados que importan.**

B. Objetivo del marco estratégico de UNOPS para la planificación de la gestión del riesgo

7. Como parte integrante del marco de control interno de UNOPS, la gestión del riesgo contribuirá al fortalecimiento de la capacidad de la organización para anticiparse a oportunidades y amenazas y responder ante ellas. La gestión del riesgo informará, en los niveles pertinentes, sobre las prioridades en cuanto a alternativas estratégicas y medidas paliativas, especialmente en el contexto de la constante planificación institucional y de estrategias de UNOPS. Además, la gestión del riesgo informará sobre el ajuste de controles internos de la organización dentro del contexto de mejora continua de los procesos institucionales, instrucciones, orientación, herramientas y sistemas de información sobre la gestión. Es decir, la gestión del riesgo de UNOPS está vinculada inherentemente a la gestión de la calidad y a los medios esenciales de información y establecimiento de prioridades del programa corporativo de mejoras.

8. El sistema de gestión del riesgo de UNOPS abarca un conjunto de componentes que proporcionan la base y los medios organizacionales para habilitar esfuerzos coordinados en el diseño, implantación, seguimiento, revisión y mejora continua de la gestión del riesgo en la organización. El objetivo del marco estratégico para la planificación de la gestión del riesgo es:

Facilitar que el sistema de gestión del riesgo de UNOPS se implante de forma rentable y gradual y que incluya una visión que complemente otros esfuerzos de la organización que impulsen la evolución de UNOPS hacia la madurez como organización.

9. La implantación gradual del sistema de gestión del riesgo de UNOPS fortalecerá la madurez de la organización mediante la mejora de su capacidad para:

- Conducir la alineación de la tolerancia al riesgo y la estrategia ante este:** calibración de la tolerancia al riesgo de la organización para mejorar el análisis y selección de la gestión de alternativas estratégicas, mediante el establecimiento de objetivos relacionados y el desarrollo de mecanismos específicos para gestionar riesgos asociados.
- Mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos:** a través de rigurosos métodos y estrategias de identificación y selección de respuestas alternativas ante amenazas y oportunidades.
- Reducir las pérdidas y sorpresas operativas:** mejorar la capacidad de UNOPS para identificar los posibles acontecimientos y establecer respuestas, a fin de reducir las sorpresas y los costes asociados a las pérdidas.
- Aprovechar las oportunidades:** a través del estudio de un conjunto exhaustivo de posibles acontecimientos, mejorar el posicionamiento de las gestiones para identificar y concretar las oportunidades de forma preventiva.
- Mejorar la distribución del capital:** fortalecer, mediante información consolidada, la capacidad de gestión para evaluar de forma efectiva todas las necesidades de capital y mejorar su distribución.

⁶ A/62/701. Informe del Secretario General - Marco para la rendición de cuentas, marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y marco para la gestión basada en los resultados, 19 de febrero de 2008.

⁷ A/RES/63/276. Resolución aprobada por la Asamblea General - Marco para la rendición de cuentas, marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y marco para la gestión basada en los resultados, 26 de junio de 2009

⁸ En concreto: «ISO 31000, Risk management – Principles and guidelines», primera edición, 2009; «Enterprise Risk Management – Integrated Framework», Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), 2004; y «Management of Risk: Guidance to Practitioners», Office of Government Commerce (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido), 2007. Para más referencias, véase el anexo 3: Las Naciones Unidas y otros documentos sobre gestión del riesgo.

C. Principios rectores del enfoque formativo de la gestión del riesgo de UNOPS

10. La adhesión a los principios⁹ definidos a continuación habilitará al sistema de gestión del riesgo de UNOPS como un medio pertinente y rentable de gestión de las oportunidades y amenazas de la organización. El sistema de gestión del riesgo de UNOPS:

- a. **Crearé y protegeré valor:** la gestión del riesgo deberá tener un efecto demostrable en la consecución de objetivos y en la mejora del rendimiento, de acuerdo con lo establecido en las metas de contribución y los resultados de gestión de UNOPS.
- b. **Será parte integrante de los procesos institucionales pertinentes:** la gestión del riesgo no será una actividad aislada, independiente del resto de actividades y procesos principales de la organización. La gestión del riesgo formará parte de las responsabilidades de gestión y se integrará en los procesos institucionales pertinentes, concretamente en la planificación estratégica, la gestión de la cartera de proyectos y compromisos, así como en los procesos de gestión de calidad.
- c. **Informará sobre la toma de decisiones:** la gestión del riesgo se distribuirá para ayudar a los encargados de tomar decisiones en los niveles correspondientes a hacerlo de una forma fundamentada, así como a dar prioridad a las acciones y a distinguir entre distintas vías alternativas de actuación.
- d. **Abordará explícitamente la incertidumbre:** la gestión del riesgo se encargará explícitamente de la incertidumbre, de la naturaleza de la misma y de la forma en que se puede abordar.
- e. **Será sistemático, estructurado y preciso:** la gestión del riesgo se distribuirá de forma sistemática, estructurada y precisa para permitir una integración rentable y una generación concentrada en resultados coherentes, comparables y fiables.
- f. **Se basará en la mejor información disponible:** los resultados del proceso de gestión del riesgo se basan en las fuentes de información, tales como datos históricos, experiencia, opinión de las partes interesadas, observaciones, pronósticos y juicio de expertos. No obstante, los encargados de tomar decisiones aplicarán su propio juicio y se informarán mutuamente sobre cualquier limitación relacionada con los datos o modelos utilizados, o sobre la posibilidad de que existan divergencias entre los expertos, aspectos que deberán tener en cuenta.
- g. **Estará adaptado a UNOPS:** el sistema de gestión del riesgo de UNOPS y las categorías y perfiles de riesgo estarán adaptados al contexto interno y externo de la organización.
- h. **Será transparente y global:** el ámbito de despliegue asegurará una implicación adecuada y precisa de las partes interesadas y, especialmente, de los encargados de tomar decisiones pertinentes, a fin de facilitar que la gestión del riesgo continúe siendo adecuada y se encuentre actualizada. Asimismo, se asegurará de que las opiniones de las partes interesadas estén representadas convenientemente y de que sean tenidas en cuenta a la hora de establecer las categorías de riesgo y medidas paliativas de UNOPS.
- i. **Será dinámico, iterativo y receptivo a los cambios:** para que preserve su adecuación, la gestión del riesgo estará continuamente alerta e informará acerca de cualquier cambio. A medida que tienen lugar los acontecimientos externos e internos, el contexto y el conocimiento van cambiando, se vigilan y revisan los riesgos, y van apareciendo nuevos tipos de riesgo, mientras que otros cambian o desaparecen.
- j. **Facilitará la mejora continua de la organización:** el despliegue se complementará con mecanismos que evalúen y mejoren continuamente la madurez de la gestión del riesgo de UNOPS y estén alineados con las estrategias que impulsan la excelencia total de la organización, así como la madurez de su programa.
- k. **Involucrará a la auditoría interna de UNOPS:** se considera que la auditoría interna, a través del Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones, tendrá un papel significativo a la hora de apoyar la creación y seguimiento del sistema de gestión del riesgo de UNOPS. Cuando tenga que ejercer su papel, la auditoría interna tendrá como directrices sus normas profesionales y orientaciones relacionadas.¹⁰

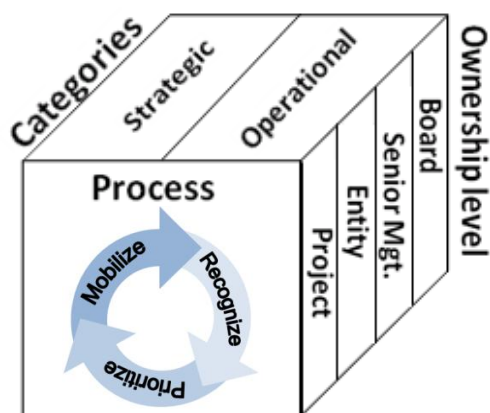
D. Concepto de Sistema de Gestión del Riesgo de UNOPS

11. En términos conceptuales, el sistema de gestión del riesgo de UNOPS deberá permitir crear vínculos e integrar la gestión del riesgo en tres dimensiones relacionadas entre sí: categorías de

⁹ Los principios proceden de la norma ISO 31000.

¹⁰ Incluye «The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management», *The Institute of Internal Auditors* (Instituto de Auditores Internos), 2004.

riesgo, titularidad del riesgo y proceso de gestión del riesgo.¹¹ Así, el sistema de gestión del riesgo de UNOPS puede compararse con la idea del marco de gestión del riesgo institucional o el marco de gestión del riesgo utilizado por otras organizaciones. Como parte de su futura puesta en práctica, el sistema de gestión del riesgo tendrá en cuenta el contexto de las Naciones Unidas.



12. Las normas competitivas y las mejores prácticas para la gestión del riesgo articulan el proceso de gestión del riesgo en su propio lenguaje específico¹². Sin embargo, todos los procesos comparten tres actividades fundamentales que constituyen el núcleo del proceso de un sistema de gestión del riesgo: reconocimiento de riesgos, priorización de riesgos y ejecución de respuestas. Estas actividades deben realizarse independientemente del nivel al que se gestionen los riesgos. En el nivel superior, dichas actividades deben integrarse en los procesos de gestión de la organización. En el nivel inferior, las actividades reflejan la gestión del riesgo, según la definición de esta que figura en la metodología *Prince2* o el enfoque implícito en el enfoque del marco lógico, el cual informa sobre la elaboración de presupuestos basados en los resultados y de los enfoques de gestión en el sistema de las Naciones Unidas. Además, los procesos institucionales pertinentes deben diseñarse desde una perspectiva organizacional, de forma que sean lo suficientemente sólidos para facilitar relaciones en sentido ascendente y descendente, así como la integración de aspectos de la gestión del riesgo y la responsabilidad sobre esta en los niveles correspondientes.

13. Con el fin último de proteger la excelencia operacional para resultados que importan, las categorías de riesgo de alto nivel de UNOPS deben abarcar tanto riesgos operativos como estratégicos. Dentro de estas categorías de alto nivel, UNOPS identificará, como parte de la implantación gradual, categorías de riesgo específicas para establecer un contexto y facilitar que la organización disponga de una clasificación de riesgos uniforme.

14. Todo el personal de UNOPS tiene responsabilidad sobre la gestión del riesgo. El Director Ejecutivo es el responsable último de una gestión efectiva del riesgo ante los Estados miembros, a través del Consejo Ejecutivo. No obstante, para garantizar que los riesgos se gestionan de forma efectiva, la titularidad de los distintos tipos de riesgo y de sus aspectos será necesariamente asignada en distintos niveles de la organización, mediante la definición de funciones y responsabilidades específicos. Aunque la realidad práctica de la codificación y asignación de la titularidad del riesgo en las organizaciones representará una imagen más compleja, el sistema de gestión del riesgo de UNOPS deberá comprender un mínimo de cuatro niveles de titularidad: consejo, personal directivo superior, entidad y proyecto.¹³

E. Enfoque de integración del sistema de gestión del riesgo de UNOPS

15. Vista la complejidad inherente a la implantación de un sistema de gestión del riesgo, el primer elemento para integrar el Sistema de Gestión del Riesgo de UNOPS lo constituye el ámbito de actividad, que estará integrado en la estructura global para impulsar la alineación estratégica y

¹¹ Este modelo de tres dimensiones para el concepto básico de sistema de gestión del riesgo de UNOPS se basa en el modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) para un marco para la gestión del riesgo institucional, «Enterprise Risk Management – Integrated Framework», Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), 2004.

¹² Véase nota 7 y anexo 6: Comparación del proceso de riesgo de alto nivel con las normas y mejores prácticas.

¹³ Véase anexo 5: Borrador de los niveles de titularidad del riesgo.

operacional de las políticas, herramientas y personal de la organización. A fin de evitar la falacia de que la gestión del riesgo es una actividad de gestión independiente y aislada, y con el objetivo de asegurar un esfuerzo constante, el marco estratégico para la planificación de la gestión del riesgo se implantará de forma gradual. Para garantizar la idoneidad y sostenibilidad, el alcance de la cobertura y la implicación de la organización se irán ampliando gradualmente con la atención puesta en la capacidad de esta para alimentar adecuadamente el esfuerzo. Asimismo, se preparará la infraestructura estratégica y operacional en la que el sistema de gestión del riesgo se integrará.

16. La estrategia de UNOPS para integrar su sistema de gestión del riesgo en la organización podrá incluir los siguientes componentes:

- a. **Tolerancia al riesgo:** el personal directivo superior desarrollará y comunicará el estado de tolerancia al riesgo de UNOPS de acuerdo con los objetivos operativos y de gestión del Plan estratégico 2010-13. Para permitir la aprobación de los Estados miembros, el estado de tolerancia al riesgo de UNOPS podrá incluirse en un artículo dentro de las estimaciones presupuestarias bianuales de UNOPS.
- b. **Evaluación externa del riesgo:** como medio de aplicación de las mejores prácticas para integrar la gestión del riesgo, UNOPS podrá contratar especialistas externos en gestión del riesgo que realicen una evaluación completa de los riesgos estratégicos y operativos de la organización. La evaluación facilitará, entre otros aspectos, la articulación de la tolerancia al riesgo de UNOPS y evaluará su estrategia de recuperación en caso de desastre y la planificación de la continuidad de las operaciones.
- c. **Categorías de riesgo:** el hecho de distinguir entre riesgos estratégicos y operativos permite definir las categorías de riesgo específico en función de si pertenecen a resultados operativos y de gestión, actividades de la organización y funciones auxiliares de la misma, unidades regionales de la institución, servicios o compromisos más importantes.
- d. **Titulares del riesgo:** las categorías específicas del riesgo se definirán de modo que permita la asignación explícita de titularidad, a fin de garantizar la alineación de las categorías y titularidad del riesgo con la estructura de la organización para así reconocer las áreas funcionales y las unidades de negocio regionales. Se podrá dar prioridad y acordar la secuencia y el marco temporal para la puesta en marcha de las medidas paliativas, que se establecerán como parte del plan de trabajo del titular del riesgo. Como parte del proceso de definición y asignación de la titularidad del riesgo, se prestará especial atención al aseguramiento de la claridad de las expectativas con relación a los Directores de los Centros de Operaciones, los Directores de los Centros de Proyectos y los Directores de los Grupos de Trabajo, así como al aprovechamiento de evaluar las orientaciones prácticas, las herramientas y al asesoramiento que permita a los titulares del riesgo llevar a cabo sus responsabilidades.
- e. **Foros de riesgos:** la gestión del riesgo se incluirá periódicamente como un aspecto destacado del programa de los foros pertinentes sobre toma de decisiones, coordinación e integración en la organización.
- f. **Propagación del riesgo:** se definirán las funciones y responsabilidades asociados a la propagación del riesgo y, además, se establecerán mecanismos adecuados para gestionar este aspecto del proceso.
- g. **Diseño y gestión de procesos institucionales:** la identificación y gestión del riesgo se considerará un requisito imprescindible del diseño y la mejora continua de los procesos institucionales pertinentes. Así se permitirá la incorporación de medidas paliativas idóneas para los riesgos identificados.
- h. **Profesionales, orientaciones y asesoramiento:** los titulares del riesgo podrán solicitar la participación de profesionales, especialmente de los coordinadores y asesores designados, en acontecimientos concretos de gestión del riesgo. El objetivo es diseñar mecanismos a medida que reconozcan, prioricen y ejecuten respuestas ante el riesgo, entre las que se incluyen la calibración de expectativas de la conducta adecuada y el refuerzo de esta. Cuando sea pertinente, dichos esfuerzos deben concretarse en equipos que incluyan personas con distintas funciones o que procedan de distintos lugares, los cuales serán responsables de desarrollar instrucciones, orientaciones y herramientas pertinentes. Los coordinadores y asesores, por su parte, serán responsables de proporcionar asesoramiento sobre la interpretación y aplicación.
- i. **Descripciones del puesto de trabajo/valoración del rendimiento:** las funciones y responsabilidades en la gestión del riesgo se plasmarán en descripciones apropiadas de los puestos de trabajo. Asimismo, se incluirá la evaluación de la diligencia en la gestión del riesgo o de las contribuciones conceptuales en las valoraciones del rendimiento.

- j. **Asunción del riesgo:** se desarrollarán mecanismos para reconocer y premiar la prevención de riesgos y problemas basada en información y se sancionará cualquier infracción relacionada con el ejercicio diligente de responsabilidades en la gestión del riesgo.
- k. **Lenguaje común:** mediante el futuro fortalecimiento de la orientación de la gestión del riesgo, se desarrollará un lenguaje de gestión del riesgo de UNOPS y será comunicado de forma efectiva al conjunto de la organización.
- l. **Función del riesgo:** UNOPS podrá evaluar la viabilidad para crear una función corporativa exclusiva del riesgo (CRF) que impulse la implantación gradual en UNOPS del sistema de gestión del riesgo. La función tendrá acceso directo a los altos ejecutivos, y su papel consistirá en facilitar los esfuerzos en la gestión de los riesgos por parte de los titulares de los mismos. Es decir, la función no gestionará el riesgo por sí sola.
- m. **Registro y almacenamiento del riesgo:** UNOPS podrá evaluar la utilidad y viabilidad de usar plataformas existentes de TIC para el almacenamiento global de registros de riesgos.
- n. **Marco de resultados:** para posibilitar la vinculación de la gestión del riesgo con la del rendimiento mediante la integración conceptual de los marcos de resultados de UNOPS, así como a través de la articulación de los procesos de gestión asociados y la alineación de sistemas de gestión de la información.
- o. **Auditoría basada en el riesgo:** para garantizar que los planes de auditoría basados en el riesgo se desarrollan a través de un proceso consultivo con el personal directivo. Al mismo tiempo, se velará por la objetividad e independencia de los auditores internos y se explorará la viabilidad de un enfoque basado en el riesgo que dé prioridad al esfuerzo de implementación.
- p. **Recuperación en caso de desastre y planificación de la continuidad de las operaciones:** aborda las medidas paliativas para los riesgos operativos asociados a las funciones que caen bajo la autoridad general del Grupo de Apoyo Corporativo de UNOPS. Dicho grupo desarrollará y establecerá un marco de continuidad de las operaciones en el que se detallen las categorías específicas del riesgo asociadas con las instalaciones e infraestructura. El marco, entre otros aspectos, clarificará papeles y responsabilidades y proporcionará herramientas prácticas para apoyar la pronta evaluación y los planes de contingencia en los niveles pertinentes. Además, se podrán incluir instrucciones especiales para operar en una situación de emergencia en las políticas y orientaciones desarrolladas y publicadas por las Actividades de Gestión de UNOPS.
- q. **Seguimiento y revisión:** las categorías de riesgo estarán sujetas a revisiones regulares y periódicas y al ajuste derivado de la respuesta de control. Dichas actividades de seguimiento y revisión determinarán si las medidas adoptadas han proporcionado lo necesitado; si los procedimientos adoptados y la información recogida para llevar a cabo la evaluación han sido apropiados; si un conocimiento mejorado habría ayudado a tomar mejores decisiones; y a identificar qué lecciones deben aprenderse para futuras evaluaciones.
- r. **Evaluación de la madurez del riesgo:** como medida estratégica, se evaluará anualmente el nivel de madurez de las actividades de gestión del riesgo de las organizaciones, lo que servirá como medio de identificación de enfoques concretos y rentables para integrar en un futuro en el sistema de gestión del riesgo de UNOPS¹⁴.

¹⁴ El enfoque de UNOPS para evaluar la madurez se basará en los criterios del modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, siguiendo el desarrollo del HM Treasury (Ministerio de Economía y Hacienda del Reino Unido). La adhesión a este marco permitirá, entre otros aspectos, realizar pruebas externas del nivel de madurez de UNOPS. Para más detalles, véase el anexo 4: Esbozo de un marco de evaluación de la madurez del riesgo.

F. Anexos

Anexo 1: Artículo 4 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de UNOPS. Gestión del riesgo

Párrafo 4.01

El Director Ejecutivo mantendrá un sistema de gestión del riesgo para gestionar y controlar el riesgo financiero y otros tipos de riesgos, incluidas la identificación, la evaluación y la medición del posible efecto en la UNOPS, y la elección y el mantenimiento de diversas soluciones para mitigar el riesgo.

Regla 104.01

El jefe de cada unidad operacional de la UNOPS definirá anualmente los principales riesgos y las principales oportunidades operacionales de la unidad como elementos integrantes del establecimiento de planes de trabajo de gestión.

Regla 104.02

La tolerancia del riesgo se definirá periódicamente sobre la base de los cambios del entorno operacional. Los jefes de las unidades operacionales de la UNOPS reevaluarán por lo menos una vez por año dichos riesgos y las estrategias para mitigarlos.

Regla 104.03

Se establecerá un comité independiente consultivo de estrategia y auditoría para que, entre otras cosas, asesore al Director Ejecutivo sobre toda cuestión importante relativa a la gestión del riesgo y asesorará a la Junta Ejecutiva sobre la solidez de los sistemas de gestión del riesgo de la UNOPS.

Regla 104.04

Se establecerá un comité consultivo de normas para que dé orientación sobre normas al Director Ejecutivo en relación con las actividades de la UNOPS.

Anexo 2: Marco normativo para la gestión del riesgo de UNOPS

- a. Marco legislativo de UNOPS (DO 01)
- b. Marco de rendición de cuentas y políticas de supervisión de UNOPS (DO 02)
- c. Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de UNOPS (DO 03)
- d. Política de Aceptación de compromisos (DO 04)
- e. Comité Asesor de Estrategia y Auditoría - Términos de referencia (DO 05)
- f. *Internal Control For UNOPS Offices* (Control interno de las oficinas de UNOPS) (DO 09)
- g. Estructura global de UNOPS (DO 15)
- h. Política de precios para los clientes (DO 22)
- i. Reglamento de auditoría interna (DO 25)
- j. Marco de control interno y gestión de riesgos (DO 27)
- k. Política de Gestión de Calidad: Mejora continua de la excelencia operacional para resultados que importan (DO 31)
- l. Plan estratégico de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos para el período 2010-2013 (DP/2009/36)
- a. Estimaciones presupuestarias de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos para el bienio 2010-2011 (DP/2010/9)

Anexo 3: Las Naciones Unidas y otros documentos sobre gestión del riesgo

1. Documentos oficiales directamente relacionados con el sistema de gestión del riesgo de UNOPS

- a. Estimaciones de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos correspondientes al presupuesto de apoyo bienal para 2010-2011, Informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, DP/2010/10, 6 de enero de 2010

- b. Comentarios del Director Ejecutivo de UNOPS en relación al Informe CCAAP del 22 de diciembre de 2009, en el Presupuesto Bianual de UNOPS para 2010-2011, 6 de enero de 2010
- c. Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos - Informe sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores para el bienio 2006-2007, DP/2010/14, 22 de octubre de 2009
- d. Carta de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas – Plan de gestión del riesgo, 9 de noviembre de 2009
- e. Carta de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas – Carta de la Dirección sobre la gestión de la auditoría interna de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, Sede, para el bienio que termina el 31 de diciembre de 2009, 9 de febrero de 2010

2. Otros documentos oficiales de las Naciones Unidas relacionados con el sistema de gestión del riesgo de UNOPS:

- a. A/RES/63/276. Resolución aprobada por la Asamblea General - Marco para la rendición de cuentas, marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno, y marco para la gestión basada en los resultados, 26 de junio de 2009
- b. A/63/457. Informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto - Marco para la rendición de cuentas, marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y marco para la gestión basada en los resultados, 29 de septiembre de 2008
- c. A/63/328. Informe del Comité Asesor de Auditoría Independiente - Actividades realizadas por el Comité Asesor de Auditoría Independiente durante el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de julio de 2008, 25 de agosto de 2008
- d. A/63/268. Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna - Examen de la gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas, 22 de septiembre de 2008
- e. A/62/704. Nota del Secretario General - Informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas en el contexto del proceso de reforma, 19 de febrero de 2008
- f. A/62/701. Informe del Secretario General - Marco para la rendición de cuentas, marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y marco para la gestión basada en los resultados, 19 de febrero de 2008
- g. A/62/701/Add.1. Informe del Secretario General - Estimaciones revisadas del presupuesto por programas para el bienio 2008-2009 correspondientes a las secciones 28A, 28D, 29 y 35 en relación con el marco para la rendición de cuentas, marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y marco para la gestión basada en los resultados, 26 de febrero de 2008
- h. A/62/701/Corr.1. Informe del Secretario General - Marco para la rendición de cuentas, marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y marco para la gestión basada en los resultados, 14 de marzo de 2008
- i. A/61/805. Nota del Secretario General - Gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas en el contexto del proceso de reforma, 19 de marzo de 2007
- j. Hacia un sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas, ppt. OUSG/DM, 2008

3. Normas y mejores prácticas de gestión del riesgo:

- a. ISO 31000, *Risk management – Principles and guidelines*, primera edición, 2009
- b. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), 2004
- c. *Management of Risk: Guidance to Practitioners, Office of Government Commerce* (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido), 2007
- d. *Managing Successful Projects with PRINCE2, Office of Government Commerce* (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido), 2009
- e. *Fundamentals of Enterprise Risk Management – How Top Companies Assess Risks, Manage Exposure and Seize Opportunity*, John J. Hampton, AMACOM, 2009.

- f. *Applying COSO's Enterprise Risk Management – Integrated Framework, The Institute of Internal Auditors* (Instituto de Auditores Internos)
- g. *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, The Institute of Internal Auditors* (Instituto de Auditores Internos), 2004
- h. *Enterprise Risk Management Policy, ATB Financial*, 2009
- i. *IFAD Policy on Enterprise Risk Management*, División del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), 2008
- j. *Política de Gestión de los Riesgos Institucionales del PNUD*, PNUD, 2007
- k. *Directriz de política sobre gestión del riesgo, DOMP*, 2007
- l. *Risk Management assessment framework: a tool for departments, UK Treasury* (Ministerio de Economía y Hacienda del Reino Unido), 2009

Anexo 4: Esbozo de un marco de evaluación de la madurez del riesgo

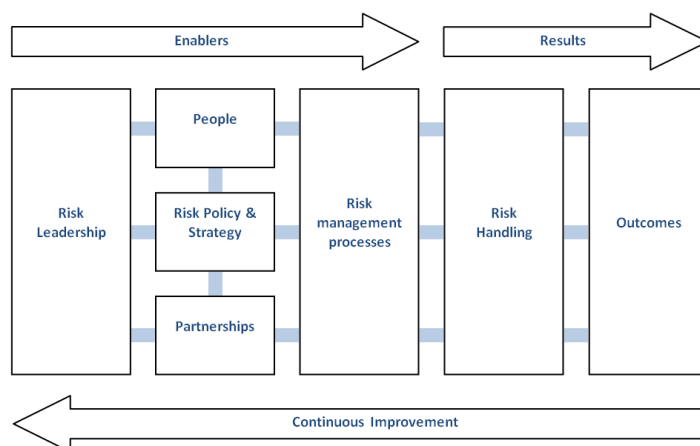
En un nivel estratégico, UNOPS impulsará la integración del sistema de gestión del riesgo mediante la evaluación continua de la madurez de las organizaciones en gestión del riesgo. Basada en los criterios del modelo de excelencia desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, la evaluación de la madurez se centrará en siete aspectos clave para informar sobre la mejora continua de los resultados y facilitadores del sistema. A continuación se resume el marco de evaluación de la madurez del riesgo.

Facilitadores

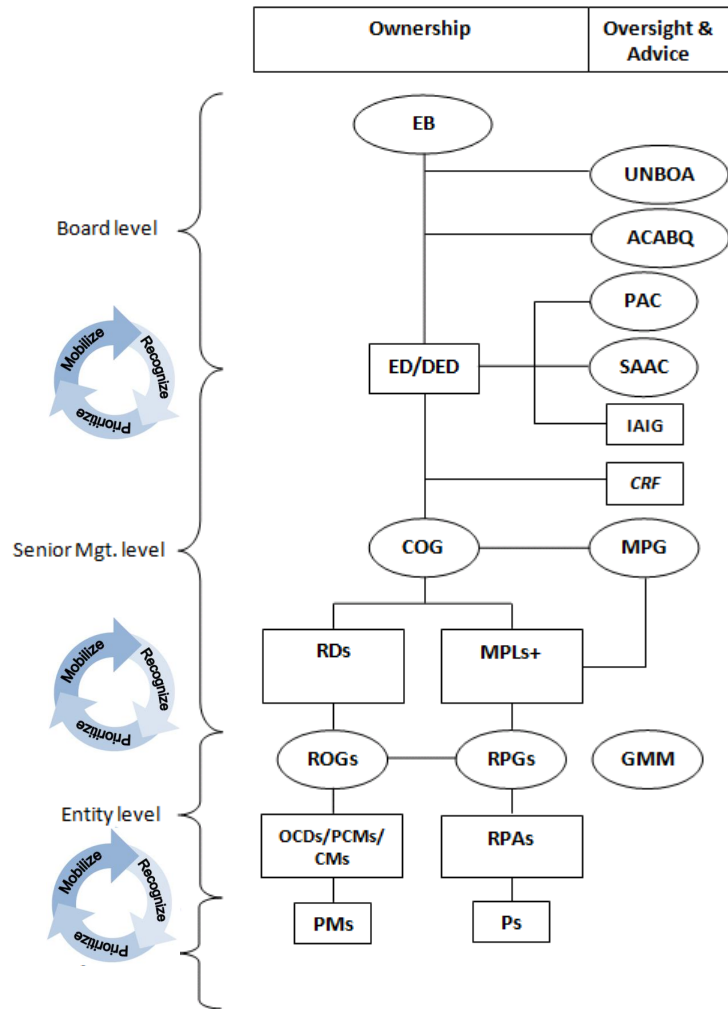
1. **Liderazgo:** ¿el personal directivo superior apoya y promueve la gestión del riesgo?
2. ¿El **personal** está equipado y cuenta con apoyo para gestionar apropiadamente el riesgo?
3. ¿Hay una **estrategia** y **políticas** de riesgo claras?
4. ¿Los **procesos** de la organización incorporan una gestión del riesgo efectiva?
5. ¿Existe un sistema efectivo para gestionar el riesgo con los **asociados**?

Resultados

6. ¿El tratamiento de los riesgos es correcto y la gestión es capaz de hacer afirmaciones de esta índole?
7. ¿La gestión del riesgo contribuye a la consecución de resultados?

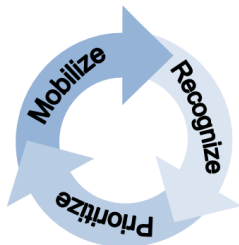
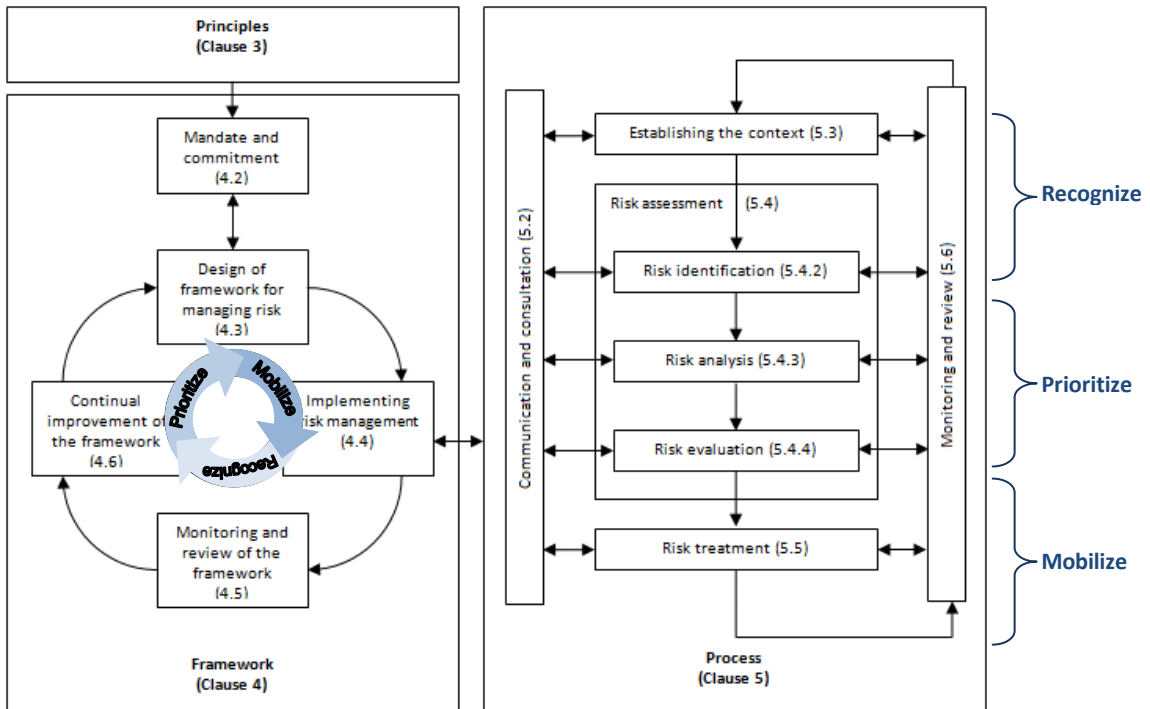


Anexo 5: Borrador de los niveles de titularidad del riesgo

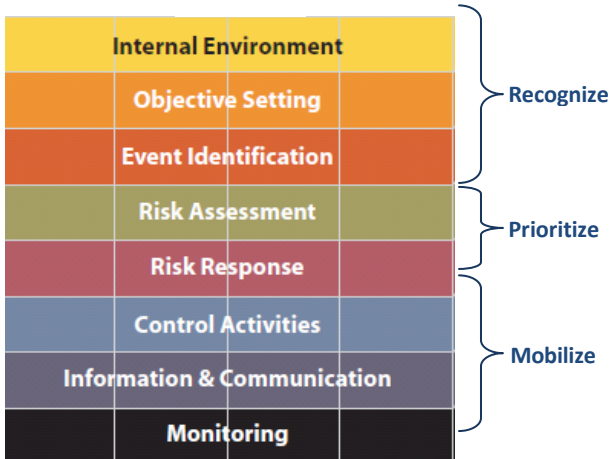


Anexo 6: Comparación de los procesos de riesgo de alto nivel con las normas y mejores prácticas

ISO 31000



COSO



OGC

