



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
6 de diciembre de 2023  
Español  
Original: inglés

**Adopción de decisiones**

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Primer período ordinario de sesiones de 2024**

6 a 9 de febrero de 2024

**Tema 9 del programa provisional\***

### **Información actualizada sobre el desarrollo de un sistema general para la gestión de los riesgos institucionales**

#### *Resumen*

De conformidad con su decisión 2023/13, la Junta Ejecutiva recibirá información actualizada sobre el desarrollo de un sistema general para la gestión de los riesgos institucionales, incluida una actualización sobre los progresos realizados en relación con las recomendaciones de la auditoría interna de la gestión de los riesgos institucionales y la evaluación inicial del Oficial Responsable del Control de los Riesgos del sistema de gestión de riesgos del UNICEF.

En la sección V se recogen los elementos de un proyecto de decisión para su examen por parte de la Junta Ejecutiva.

\* [E/ICEF/2024/1](#).



## I. Sinopsis

1. El inestable mundo actual se enfrenta a divisiones (geo)políticas, conflictos, desastres naturales debidos al cambio climático y una incertidumbre económica cada vez más graves. Es fundamental que las orientaciones y prácticas sobre gestión de riesgos del UNICEF se ajusten a la magnitud y el ritmo de las exposiciones a los riesgos y permitan a la organización asumir la cantidad suficiente del tipo adecuado de riesgos para obtener los mejores resultados en favor de la infancia.

2. La gestión de riesgos es una actividad de gestión prospectiva que requiere determinar y comprender de manera sistemática lo que podría ocurrir (los posibles acontecimientos futuros) y gestionar de forma proactiva los eventuales efectos que puedan tener estas incertidumbres en los objetivos de una organización, ya sean positivos o negativos. Toda organización debe asumir riesgos a fin de alcanzar sus objetivos, y, para cumplir su mandato, el UNICEF debe trabajar en entornos de riesgo. El objetivo de la gestión de riesgos consiste en permitir que se asuman los riesgos necesarios; no se trata de evitar o eliminar todos los riesgos a toda costa. Una sólida gestión global de riesgos ayuda al UNICEF a analizar continuamente lo que podría ocurrir, gestionar las expectativas, reducir las vulnerabilidades y obtener buenos resultados. Permite a una organización proactiva y resiliente afrontar con seguridad los riesgos que plantea el entorno actual y asumir con confianza los riesgos que sean necesarios para lograr sus objetivos.

3. El UNICEF lleva mucho tiempo invirtiendo en la gestión de riesgos, para lo cual cuenta con una política y estrategia de gestión de los riesgos y utiliza una herramienta digital que ayuda a registrar los riesgos y las medidas de mitigación correspondientes en todos los niveles de la organización. Sin embargo, varias auditorías y ejercicios internos de evaluación realizados recientemente han puesto de relieve la necesidad de seguir reforzando la gestión de los riesgos institucionales como verdadero elemento facilitador para lograr resultados en un entorno de incertidumbre e inestabilidad. Ello requiere adquirir una visión más global de los riesgos en los distintos niveles de la organización y adoptar un enfoque más coordinado e integrado en la planificación y la toma de decisiones programáticas y estratégicas. Para reconocer la naturaleza estratégica y transversal de la gestión de los riesgos institucionales, y como parte de su respuesta integral a las diferentes recomendaciones internas y de las auditorías, el UNICEF ha creado un nuevo puesto de Oficial Responsable del Control de los Riesgos en la Oficina de la Directora Ejecutiva (a raíz de lo cual, la secretaría de gestión de los riesgos institucionales ya no se encuentra dentro de la función de finanzas, como ocurría antes).

4. El presente informe ofrece información actualizada sobre el desarrollo de un sistema general para la gestión de los riesgos institucionales y la evaluación inicial del sistema de gestión de riesgos llevada a cabo por el Oficial Responsable del Control de los Riesgos, incluida una actualización sobre los progresos realizados en relación con las diversas recomendaciones internas y de las auditorías. Sobre la base de una visión, estrategia y plan de ejecución renovados en materia de gestión de riesgos, a principios de 2024 se pondrá en marcha un marco evolucionado de gestión de los riesgos institucionales. El Oficial Responsable del Control de los Riesgos impulsará el programa de gestión de los riesgos institucionales, en estrecha colaboración con los propietarios de los riesgos y otras funciones relacionadas con los riesgos del UNICEF, y será un claro punto de contacto general en materia de riesgos para las partes interesadas internas y externas. La oficina del Oficial Responsable del Control de los Riesgos detectará los principales riesgos sistémicos y emergentes que requieran una respuesta a nivel de toda la organización, aportará claridad sobre el apetito de riesgo (es decir, la voluntad de aceptar la exposición a determinados riesgos) y facilitará la presentación de información a los órganos de gobernanza, según sea

necesario. La oficina apoyará y defenderá las buenas prácticas de gestión de riesgos e inculcará una cultura de conciencia de los riesgos en las oficinas regionales y en los países del UNICEF y en las divisiones de la sede. También facilitará el intercambio de enseñanzas en toda la organización y orientará la colaboración entre organismos de las Naciones Unidas y donantes en torno a riesgos compartidos.

## II. Introducción a la gestión de riesgos

5. En el último decenio, la magnitud, el alcance y la complejidad de los programas y operaciones del UNICEF se han incrementado considerablemente. Los ingresos de UNICEF se han duplicado hasta superar los 8.000 millones de dólares, lo que ha ido acompañado de un aumento proporcional de la plantilla, y el alcance y la ambición de los programas se han ampliado para acelerar el progreso hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, la organización tiene que trabajar en contextos operativos más complejos e imprevisibles como consecuencia del incesante aumento de las situaciones de emergencia y las necesidades humanitarias. El inestable mundo actual se enfrenta a divisiones (geo)políticas, conflictos, desastres naturales debidos al cambio climático y una incertidumbre económica cada vez más graves. Es fundamental que las orientaciones y prácticas sobre gestión de riesgos del UNICEF se ajusten a la magnitud y el ritmo de las exposiciones a los riesgos y permitan a la organización asumir la cantidad suficiente del tipo adecuado de riesgos para obtener los mejores resultados en favor de la infancia.

6. La gestión de riesgos es una actividad de gestión prospectiva que requiere determinar y comprender de manera sistemática lo que podría ocurrir (los posibles acontecimientos) y gestionar de forma proactiva los eventuales efectos que puedan tener estas incertidumbres en los objetivos de una organización, ya sean positivos o negativos. Como proceso dinámico e iterativo, es fundamentalmente diferente del cumplimiento de normas estáticas, y requiere un seguimiento y una reevaluación continuos conforme la naturaleza y el nivel de los riesgos evolucionan debido a factores de riesgo cambiantes (o mejor comprendidos) y medidas de mitigación que surten efecto (o resultan insuficientes). Aunque también difiere de la supervisión y el aseguramiento (una actividad de examen y validación retrospectiva), el proceso de gestión de los riesgos aprovecha las aportaciones de los exámenes y auditorías sobre la eficacia de las medidas de mitigación de riesgos en vigor al valorar si estas pueden servir para gestionar eficazmente los riesgos futuros.

7. Por lo tanto, una organización que ha madurado ante los riesgos pasa a responder a los problemas, llegado el caso, de forma más prospectiva y menos circunstancial. La gestión de riesgos debe aplicarse como una herramienta de gestión activa, de modo que se anticipen los riesgos como parte esencial de la elaboración de estrategias, la planificación y la toma de decisiones. No debe aplicarse como una herramienta de información administrativa, en la que los riesgos se plantean en el último momento, cuando ya se han tomado decisiones, o solo se comunican a efectos de rendición de cuentas. Una sólida gestión proactiva de los riesgos institucionales hace que se tenga que recurrir en menor medida a mecanismos adicionales de seguimiento, supervisión y aseguramiento para advertir y corregir problemas *a posteriori*.

8. Toda organización debe asumir riesgos a fin de alcanzar sus objetivos, y, para cumplir su mandato, el UNICEF debe trabajar en entornos de riesgo. El objetivo de la gestión de riesgos consiste en permitir que se asuman los riesgos necesarios; no se trata de evitar o eliminar todos los riesgos a toda costa. Implica asumir riesgos deliberadamente, basándose en decisiones informadas y priorizando los principales riesgos que se deben afrontar con recursos limitados. La gestión de riesgos tiene por objeto optimizar los posibles resultados, y de ese modo equilibrar los riesgos frente a

las compensaciones y los costos de mitigación frente a los posibles beneficios. Algunos objetivos solo se pueden lograr asumiendo riesgos calculados y cuidadosamente gestionados, y a veces el mayor riesgo es la inacción. Algunos riesgos pueden convertirse en oportunidades si se reconocen y se actúa en consecuencia en una fase temprana. Una sólida gestión global de riesgos ayuda al UNICEF a analizar continuamente lo que podría ocurrir, gestionar las expectativas, reducir las vulnerabilidades y obtener buenos resultados. Permite a una organización proactiva y resiliente afrontar con seguridad los riesgos que plantea el entorno actual y asumir con confianza los riesgos necesarios para lograr sus objetivos.

9. Al detectar los posibles riesgos futuros antes de que se hayan materializado, el UNICEF puede decidir si esos riesgos están dentro de los límites de su apetito de riesgo (y, por tanto, se consideran aceptables o gestionables en caso de que surjan efectivamente), o si se necesitan medidas de mitigación adicionales para reducir la probabilidad de que se produzcan o para mitigar las posibles repercusiones (y, por tanto, proporcionar apoyo y recursos adecuados a tal efecto). Esta tarea también permite esclarecer las responsabilidades con antelación, deja margen para una toma de decisiones bien meditada en contraposición a la gestión de crisis, y ayudará al UNICEF y sus asociados en la ejecución a gestionar su labor de forma más proactiva y satisfactoria. Es importante que todas las personas de la organización se sientan alentadas para compartir los posibles riesgos futuros con transparencia, que reconozcan y acepten que no siempre se lograrán resultados satisfactorios, y que existan procesos para extraer enseñanzas tanto de los resultados positivos como de los negativos.

### **III. Estado actual de la gestión de riesgos y progresos realizados**

10. El UNICEF lleva mucho tiempo invirtiendo en la gestión de riesgos, por medio de una política y estrategia de gestión de riesgos y una herramienta digital para ayudar a registrar los riesgos y las medidas de mitigación correspondientes en todos los niveles de la organización. También se han hecho importantes inversiones en esferas de riesgo específicas, como la gestión de los asociados en la ejecución, la diligencia debida para el establecimiento de alianzas con el sector privado, la gestión de riesgos en relación con los programas humanitarios de efectivo y los diferentes enfoques de gestión de riesgos de los diversos programas. Sin embargo, varias auditorías y ejercicios internos de evaluación realizados recientemente han puesto de relieve la necesidad de seguir reforzando la gestión de los riesgos institucionales como verdadero elemento facilitador para lograr resultados en un entorno de incertidumbre e inestabilidad. Ello requiere adquirir una visión más global de los riesgos en los distintos niveles de la organización y adoptar un enfoque más coordinado e integrado en la planificación y la toma de decisiones programáticas y estratégicas. Para reconocer la naturaleza estratégica y transversal de la gestión de los riesgos institucionales, y como parte de su respuesta integral a las diferentes recomendaciones internas y de las auditorías, el UNICEF ha creado un nuevo puesto de Oficial Responsable del Control de los Riesgos en la Oficina de la Directora Ejecutiva (a raíz de lo cual, la secretaría de gestión de los riesgos institucionales ya no se encuentra dentro de la función de finanzas, como ocurría antes).

11. En mayo de 2022, se celebró un taller interno sobre gestión de los riesgos mundiales en el que participaron más de 70 miembros del personal de las oficinas regionales y en los países y de las divisiones de la sede. En el taller se destacó la necesidad de contar con el firme apoyo del personal directivo superior, tener una visión clara y designar un Oficial Responsable del Control de los Riesgos de categoría superior para impulsar el programa de gestión de los riesgos institucionales, y contar con procesos y herramientas de gestión de riesgos más simplificados e integrados con

vistas a facultar a los propietarios de los riesgos en las oficinas en los países para que sigan haciendo valoraciones inteligentes de los riesgos. Un marco evolucionado de gestión de los riesgos institucionales (versión 2.0) tendría que centrarse en priorizar algunos riesgos clave a todos los niveles de la organización. Estas necesidades han sido corroboradas por una auditoría interna de 2022 sobre la gestión de los riesgos institucionales<sup>1</sup>, que concluyó que era necesario introducir mejoras significativas. El informe de auditoría interna también reconoce que la aplicación eficaz de la gestión de los riesgos institucionales es una cuestión de mejora continua y, según una extendida opinión, un proceso largo y arduo, y que muchos de los problemas señalados por la auditoría no son ajenos a otras organizaciones. En el informe de la Junta de Auditores sobre los estados financieros correspondientes a 2022<sup>2</sup>, se publicó otro conjunto de constataciones de auditoría externa similares relacionadas con la gestión de los riesgos institucionales; y en el examen de la gestión de los riesgos institucionales en 28 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que la Dependencia Común de Inspección realizó en 2020, se formuló una recomendación al UNICEF sobre la participación del órgano rector en la gestión de los riesgos institucionales<sup>3</sup>.

12. El informe de la Dependencia Común de Inspección también incluía una recomendación a todos los organismos participantes, incluido el UNICEF, para que presentaran un informe a los órganos rectores sobre los resultados del examen exhaustivo de las prácticas de aplicación de la gestión de los riesgos institucionales de la organización comparadas con los criterios de referencia 1 a 9 definidos por la Dependencia Común de Inspección en su informe. Estos criterios de referencia describen los elementos básicos de las mejores prácticas para implantar con éxito la gestión de los riesgos institucionales en las organizaciones de las Naciones Unidas, y pueden servir de guía para establecer un plan plurianual de ejecución y mejora continua. En los párrafos que figuran a continuación se ofrece información actualizada sobre el desarrollo de un sistema general para la gestión de los riesgos institucionales y la evaluación inicial del sistema de gestión de riesgos por parte del Oficial Responsable del Control de los Riesgos, incluida una actualización sobre los progresos realizados con respecto a las diversas recomendaciones de las auditorías internas y externas y del taller sobre gestión de los riesgos de mayo de 2022, al tiempo que se hace referencia a los correspondientes criterios de referencia de la Dependencia Común de Inspección en las notas a pie de página.

13. *Estrategia y marco de política de gestión de los riesgos institucionales*<sup>4</sup>. El UNICEF adoptó en 2020 una política y estrategia de gestión de los riesgos institucionales que la auditoría interna y el taller de 2022 recomendaron revisar. Se consideraba que el marco existente, incluidos sus documentos de orientación, los procedimientos de notificación y remisión al nivel superior y la taxonomía de las categorías de riesgos, era demasiado complejo y estaba orientado al cumplimiento, en

<sup>1</sup> Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF, “Internal Audit of Enterprise Risk Management”, Informe 2022/10, Nueva York, 2022.

<sup>2</sup> Naciones Unidas, Informe financiero y estados financieros auditados correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022 e informe de la Junta de Auditores (A/78/5/Add.3), Nueva York, 2023.

<sup>3</sup> Kamioka K. y E. 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, JIU/REP/2020/5, Naciones Unidas, Ginebra, 2020.

<sup>4</sup> Corresponde a los criterios de referencia de la Dependencia Común de Inspección 1 (Adopción de una política o marco sistemático y global de gestión de riesgos vinculado al plan estratégico de la organización) y 9 (Examen periódico y estructurado de la eficacia de la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales para mejorarla de manera constante). Véase Kamioka K. y E. A. Cronin, “Gestión de los riesgos institucionales: enfoques y usos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas”, JIU/REP/2020/5.

lugar de ser una herramienta de gestión activa. Ya está en curso la revisión de la política y la estrategia, en consonancia con la nueva visión y la puesta en marcha de un marco evolucionado de gestión de los riesgos institucionales prevista para 2024, que aclarará la integración entre los mecanismos de gestión de riesgos programáticos y operacionales existentes y el enfoque general de la gestión de los riesgos institucionales. El próximo examen de mitad de período del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 también brindará la oportunidad de centrar claramente el nuevo marco en torno a resultados para la infancia vinculados con el Plan Estratégico y de redefinir un número limitado de riesgos clave y categorías de riesgos que se evaluarán y sobre los que se informará.

14. Además, tanto la auditoría interna como el informe de la Junta de Auditores han señalado que en la actualidad el UNICEF no cuenta con una declaración de apetito de riesgo aprobada oficialmente. Aunque se ha elaborado un borrador, en el taller interno se recomendó, entre otras cosas, celebrar consultas más amplias para establecer una definición más práctica de apetito de riesgo (así como aclarar el enfoque basado en medidas útiles en todo caso en situaciones de emergencia<sup>5</sup>) que pueda aprobarse a nivel institucional para fundamentar la toma de decisiones en los países. El Oficial Responsable del Control de los Riesgos sigue tratando la cuestión del apetito de riesgo en los contactos que mantiene con las oficinas regionales y en los países, así como con los donantes. En la próxima versión de los procedimientos de emergencia se detallarán de forma más explícita el enfoque basado en medidas útiles en todo caso y el apetito de riesgo en la acción humanitaria. Se celebrará una consulta más amplia en el marco de un ejercicio de evaluación de riesgos descendente que se prevé llevar a cabo con el personal directivo superior para definir los principales riesgos que requieren una respuesta institucional y un debate en el Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior. Esto servirá de base para establecer una declaración actualizada de apetito de riesgo de la organización a largo plazo. No obstante, el valor de un ejercicio de este tipo reside en gran medida en el proceso conducente al establecimiento de la declaración, que reúne diferentes perspectivas y genera conversaciones esclarecedoras. Por lo tanto, deben seguir manteniéndose debates y consultas sobre el apetito de riesgo después de que se apruebe una declaración general, como parte integrante de la gestión activa de los riesgos.

15. *Estructura organizativa y gobernanza*<sup>6</sup>. El hecho de que en el pasado el UNICEF situara la secretaría de gestión de los riesgos institucionales dentro de la función de finanzas y se centrara en alimentar una base de datos mundial sobre riesgos había contribuido a que la gestión de los riesgos institucionales se percibiera como una actividad operacional y de verificación del cumplimiento. La auditoría interna constató que las atribuciones en materia de gestión de los riesgos institucionales no se habían definido adecuadamente a nivel nacional, regional y en la sede, y que no se habían comprometido los recursos necesarios, tanto financieros como los relacionados con la capacidad. La creación del puesto de Oficial Responsable del Control de los Riesgos en la Oficina de la Directora Ejecutiva ya garantiza la objetividad funcional y autoridad necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y transversales de la gestión de los riesgos institucionales. Como parte de la revisión

---

<sup>5</sup> En el marco del enfoque basado en medidas útiles en todo caso, el UNICEF opta por desplegar más capacidad y movilizar más recursos en apoyo de una respuesta, aunque después se demuestre que no era necesario.

<sup>6</sup> Corresponde a los criterios de referencia de la Dependencia Común de Inspección 2 (Una estructura organizativa interna de gestión de los riesgos institucionales formalmente definida con atribuciones asignadas) y 4 (El órgano legislativo o rector participa en la gestión de los riesgos institucionales en los niveles correspondientes). Véase Kamioka K. y E. A. Cronin, "Gestión de los riesgos institucionales: enfoques y usos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas", [JIU/REP/2020/5](#).

de la política y el marco de riesgos, se están definiendo con mayor detalle las atribuciones respecto de la gestión de riesgos, incluidas las de otras funciones de las “líneas de defensa”, así como las necesidades más amplias en materia de capacidad de gestión de riesgos en todo el UNICEF y el modelo óptimo de colaboración entre la oficina del Oficial Responsable del Control de los Riesgos y los puntos focales sobre la gestión de riesgos a nivel regional y nacional<sup>7</sup>.

16. Además, tras el ejercicio de evaluación de riesgos descendente que se prevé llevar a cabo con el personal directivo superior para definir los principales riesgos que requieren una respuesta institucional, se asignarán los principales riesgos convenidos a propietarios de riesgos específicos, que se ocuparán de supervisar los cambios en el nivel de riesgo y el grado de eficacia de las medidas de mitigación y de impulsar debates sustantivos en el Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior sobre la naturaleza de esos riesgos y el apetito de riesgo. La Junta de Auditores también constató que no se habían definido las responsabilidades de la Junta Ejecutiva en materia de supervisión de riesgos. La Dependencia Común de Inspección está examinando el desempeño de las funciones de gobernanza y supervisión de las Juntas Ejecutivas del UNICEF, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), lo que puede aportar nuevas recomendaciones en esta esfera.

17. *Cultura del riesgo y capacidades de riesgo*<sup>8</sup>. A fin de crear una cultura del riesgo inteligente, la auditoría interna recomendó que la dirección ejecutiva promoviera activamente las ventajas de la gestión de los riesgos institucionales y marcara la pauta, la dirección y las expectativas necesarias para implantar a todos los niveles de la organización comportamientos y actitudes coherentes hacia el riesgo. Gracias a la incorporación del Oficial Responsable del Control de los Riesgos a la Oficina de la Directora Ejecutiva, se ha reforzado la implicación y el compromiso de la dirección ejecutiva. La gestión de riesgos también fue un tema clave que se planteó en la Reunión de Dirigentes Mundiales de 2023, en la que se puso de relieve la necesidad de aportar mayor claridad sobre el apetito de riesgo para orientar las decisiones sobre cuestiones complejas. Posteriormente, la Directora Ejecutiva expuso los puntos más destacados de la discusión a todo el personal en una reunión general.

18. La Junta de Auditores había constatado que, en 2022, el Comité de Riesgos del Personal Directivo no había celebrado ninguna reunión. Se han introducido cambios en la orientación y composición del Comité de Riesgos, que ahora cuenta con una participación más amplia e interdisciplinar de los altos directivos y está presidido por un Director Ejecutivo Adjunto de forma rotatoria. Mientras que el objetivo inicial de

<sup>7</sup> El modelo de mejores prácticas de las tres líneas o tres líneas de defensa divide las atribuciones en funciones de la primera línea, consistentes en comprender, vigilar y gestionar activamente los riesgos en el contexto de la entrega de productos o la prestación de servicios; funciones de la segunda línea, consistentes en proporcionar asesoramiento especializado sobre la gestión de riesgos y mecanismos de control adecuados; y una función de auditoría de la tercera línea, consistente en proporcionar un aseguramiento independiente sobre la eficacia de la gestión de riesgos por parte de la primera y la segunda líneas. Instituto de Auditores Internos, “El modelo de las tres líneas del IIA de 2020: una actualización de las tres líneas de defensa”, Lake Mary (Florida), julio de 2020.

<sup>8</sup> Corresponde a los criterios de referencia de la Dependencia Común de Inspección 3 (Una cultura del riesgo fomentada por el máximo nivel jerárquico, con una total adhesión de todos los niveles de la organización) y 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). Kamioka K. y E. A. Cronin, “Gestión de los riesgos institucionales: enfoques y usos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas”, [JIU/REP/2020/5](#).

las reuniones de 2023 era alinearse en torno a una nueva visión y hoja de ruta para la gestión de riesgos, en 2024, el Comité se centrará cada vez más en garantizar que los propietarios de los principales riesgos institucionales impulsen debates sustantivos sobre la naturaleza de esos riesgos y el apetito de riesgo. El Comité de Riesgos promoverá y supervisará la asunción responsable de riesgos y la adopción de prácticas adecuadas de gestión de riesgos para obtener resultados en favor de la infancia, y se asegurará de que la dirección ejecutiva, el Grupo Mundial de Gestión y los Grupos Regionales de Gestión, según sea necesario, consideren los riesgos críticos.

19. Según las observaciones del Oficial Responsable del Control de los Riesgos, la cultura general del riesgo en el UNICEF incluye aspectos de aversión al riesgo (por cuanto se centra demasiado en el cumplimiento) así como, en el otro extremo del espectro, de asunción audaz de riesgos (en interés de la infancia, con la adopción de medidas útiles en todo caso). Por tanto, además de fortalecer las herramientas y procesos de gestión de riesgos, el marco evolucionado de gestión de los riesgos institucionales se centrará especialmente en transformar la cultura del riesgo hacia una cultura en la que se asuman riesgos de forma calculada y se gestionen con transparencia las expectativas, sin temor a las consecuencias. El Oficial Responsable del Control de los Riesgos ha hecho llegar este mensaje en diversos encuentros con el personal y está estudiando la forma de aprovechar mejor las iniciativas existentes sobre la cultura del lugar de trabajo. El material de comunicación y capacitación sobre gestión de riesgos también tratará de promover este cambio cultural a lo largo de 2024. El Oficial Responsable del Control de los Riesgos ha empezado a colaborar con el equipo central de aprendizaje del Centro Mundial de Servicios Compartidos del UNICEF en módulos de aprendizaje relacionados con los riesgos, como parte de diferentes itinerarios de aprendizaje, y participa en la creación de un nuevo curso de capacitación sobre planificación de programas y gestión de resultados que incluya componentes de gestión de riesgos.

20. El Oficial Responsable del Control de los Riesgos está impulsando activamente la conciencia de los riesgos mediante reuniones periódicas con el personal directivo superior y diversas funciones relacionadas con los riesgos. Ha visitado diversos lugares y oficinas regionales y en los países, y ha presentado el nuevo enfoque respecto del riesgo en reuniones regionales con los Representantes Adjuntos para Programas y Operaciones de cada oficina en los países. El Oficial Responsable del Control de los Riesgos también ha visitado la División de Suministros del UNICEF, en Dinamarca, y el Centro Mundial de Servicios Compartidos, en Budapest, para hablar de la gestión de suministros y de los riesgos operacionales. Viajó a algunos lugares de alto riesgo, como el Afganistán y Sudán del Sur, para prestar asistencia en la gestión de riesgos. Se está desarrollando una mayor colaboración con la oficina del UNICEF en el Afganistán para apoyar sus capacidades de gestión de riesgos, lo que incluye la estructuración del equipo de riesgos y su colaboración con asociados sobre riesgos compartidos. Se ha prestado apoyo a la oficina en la República Bolivariana de Venezuela mediante la realización de un análisis específico de los riesgos. Todos estos puntos de encuentro han servido para promover la conciencia de los riesgos y han ayudado a establecer capacidades de riesgo, al contribuir al análisis de los riesgos en diferentes tipologías de países e intercambiar las mejores prácticas que se siguen para, por ejemplo, estructurar los equipos de riesgo y dirigir las reuniones de los comités de riesgo locales. La puesta en marcha del marco evolucionado de gestión de los riesgos institucionales en 2024 incluirá una campaña de comunicación para difundir la nueva visión y filosofía del riesgo, y se creará una sólida red y comunidad de práctica de profesionales de riesgos en toda la organización.



21. *Instrumentos, procesos e integración*<sup>9</sup>. El Oficial Responsable del Control de los Riesgos observó que ya existen muchas prácticas de gestión de riesgos informales y *ad hoc* eficaces, así como también prácticas de gestión de riesgos más formales (como demuestran los resultados creíbles obtenidos con los programas del UNICEF para los países, pese a los entornos de riesgo en que operan). Sin embargo, se trata a menudo de prácticas aisladas y fragmentadas entre diversos responsables institucionales y esferas de riesgo (por ejemplo, hay distintas iniciativas en torno a la gestión de los riesgos relacionados con los asociados en la ejecución; las salvaguardias; las normas ambientales y sociales; la continuidad de las operaciones; los procedimientos de emergencia, etc.) y las enseñanzas extraídas y los enfoques utilizados no siempre se comparten en todas las oficinas nacionales y regionales.

22. El actual registro e instrumento de información de riesgos no reúne eficazmente todas las iniciativas de gestión de riesgos de forma integral. El programa informático utilizado es difícil de manejar, y el enfoque adoptado es principalmente transaccional y se centra sobre todo en el cumplimiento y la comunicación de información. La auditoría interna recomendó que el UNICEF considerara la posibilidad de usar otros medios para recopilar los datos sobre riesgos de todos los niveles de la organización en una base de datos global de riesgos, como por ejemplo un registro de riesgos “principal” creado con el concurso del personal directivo superior. Ello impulsaría la capacidad a nivel nacional y regional de simplificar las herramientas y actividades de gestión de riesgos operacionales y programáticas existentes en el marco más amplio de gestión de los riesgos institucionales, y ayudaría a implantar una cultura del riesgo más positiva en todos los niveles de la organización. El Oficial Responsable del Control de los Riesgos ha estado estudiando activamente la forma de mejorar la funcionalidad y la experiencia del usuario de la herramienta digital existente, así como el uso de opciones alternativas. Con la puesta en marcha del marco evolucionado de gestión de los riesgos institucionales, se pondrán a prueba herramientas y procedimientos simplificados, centrando la atención en priorizar algunos riesgos clave en lugar de intentar registrar todos los riesgos de manera integral, y hacer que el análisis de los riesgos sirva como aportación fundamental a la planificación y la toma de decisiones que genere conversaciones esclarecedoras, en lugar de funcionar como una actividad administrativa paralela.

23. Recientemente se han celebrado varios talleres sobre cómo armonizar y racionalizar las obligaciones y los enfoques de riesgo en materia de salvaguarda; protección contra la explotación y los abusos sexuales; salvaguardias ambientales y sociales; y rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, todos los cuales constituyen enfoques para gestionar los riesgos de perjuicio que los programas del UNICEF pueden plantear externamente para los beneficiarios y para el medio ambiente. Se están estudiando posibles sinergias, como la elaboración de un marco y una herramienta comunes para los mecanismos de reclamación. Se están catalogando todas las herramientas de gestión de riesgos programáticas y operacionales existentes para impulsar la integración, la interoperabilidad y la simplificación. El Oficial Responsable del Control de los Riesgos está estudiando activamente con la División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento la forma de mejorar la integración de la gestión de riesgos en los procesos y herramientas de los ciclos de programación nacionales, y la manera de integrar una perspectiva de riesgo en el nuevo examen

---

<sup>9</sup> Corresponde a los criterios de referencia de la Dependencia Común de Inspección 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) y 7 (Utilización eficaz de los sistemas e instrumentos informáticos para la gestión de los riesgos institucionales). Kamioka K. y E. A. Cronin, “Gestión de los riesgos institucionales: enfoques y usos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas”, [JIU/REP/2020/5](#).

mundial de la eficacia sobre el desempeño de la organización en relación con sus objetivos estratégicos.

24. Además, para complementar el registro de riesgos ascendente, en 2024 se llevará a cabo un ejercicio de evaluación de riesgos descendente con el personal directivo superior para definir los principales riesgos que requieren una respuesta institucional y un debate en el Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior. Por último, a fin de velar por que la perspectiva de riesgo se integre en las decisiones institucionales básicas, el Oficial Responsable del Control de los Riesgos se ha incorporado a diversos órganos de gobernanza interna relacionados con el riesgo, como el Comité de Financiación Innovadora, la Junta de Supervisión de Seguros y la Junta de Transformación Digital.

25. *Riesgo compartido y colaboración*<sup>10</sup>. El Oficial Responsable del Control de los Riesgos participa habitualmente en el Foro de Gestión de Riesgos de las Naciones Unidas del Comité de Alto Nivel sobre Gestión para analizar esferas de riesgo compartido e intercambiar prácticas de gestión de riesgos. Varias oficinas del UNICEF en los países también involucran directamente a otras organizaciones de las Naciones Unidas en los países en las cuestiones de riesgo, en particular a través de los comités interinstitucionales de coordinación de la gestión de riesgos, allí donde existen (por ejemplo, en el Afganistán y Somalia). La cooperación interinstitucional seguirá siendo objeto de atención en los debates sobre los riesgos, y el debate sobre los principales riesgos en el Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior también se centrará en determinar cuáles de esos riesgos —o de sus aspectos— son compartidos con otros organismos de las Naciones Unidas y cómo puede reforzarse la cooperación y el intercambio de conocimientos en todo el sistema de las Naciones Unidas. También se están celebrando conversaciones más amplias en el marco de la Plataforma de Riesgo Compartido<sup>11</sup>, en la que los signatarios del Gran Pacto procuran mejorar la forma en que las organizaciones comparten el riesgo, con el objetivo último de prestar un mejor apoyo a las poblaciones afectadas.

#### IV. El camino a seguir

26. Sobre la base de una visión, estrategia y plan de ejecución renovados en materia de gestión de riesgos, a principios de 2024 se pondrá en marcha un marco evolucionado de gestión de los riesgos institucionales. El refuerzo de la gestión de riesgos se considera en general un camino a largo plazo de mejoras continuas y gestión del cambio, y suele referirse a los llamados “modelos de madurez”<sup>12</sup> que guían la evolución incremental de la madurez de la gestión de riesgos a lo largo de varias etapas. En este sentido, el plan de ejecución abarcará varios años e incluirá actividades cuidadosamente secuenciadas que se complementen entre sí y se ajusten a la etapa de madurez de la organización. El plan integral atenderá de forma coherente

<sup>10</sup> Corresponde al criterio de referencia 10 de la Dependencia Común de Inspección (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). Kamioka K. y E. A. Cronin, “Gestión de los riesgos institucionales: enfoques y usos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas”, [JIU/REP/2020/5](https://www.unicef.org/icef/2024/8).

<sup>11</sup> Véase Comité Permanente entre Organismos, “Risk Sharing Framework”, <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/risk-sharing-framework-0>.

<sup>12</sup> Véase, por ejemplo, el modelo de madurez de referencia para la gestión de riesgos elaborado por el Equipo de Tareas Multifuncional sobre la Gestión de Riesgos de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación y aprobado por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión en abril de 2019, que puede consultarse en <https://unsceb.org/rmtf>.

las diversas recomendaciones internas y de las auditorías a lo largo de varios años, en lugar de tratar de aplicarlas de manera fragmentada.

27. El marco renovado de gestión de los riesgos institucionales comenzará con una revisión de las principales políticas y procedimientos de riesgo y una campaña de comunicación para difundir la nueva visión y filosofía del riesgo, así como con la creación de una sólida red y comunidad de práctica de profesionales de riesgos en todo el UNICEF. Una de las prioridades consistirá en poner a prueba herramientas simplificadas para la comunicación ascendente de riesgos, y, al mismo tiempo, en un ejercicio independiente de evaluación de riesgos descendente con el personal directivo superior, se detectarán y definirán los principales riesgos que requieren una respuesta institucional y un debate en el Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior. Este ejercicio incluirá también nuevas consultas sobre el apetito de riesgo, el cual deberá reflejarse en una declaración actualizada del apetito de riesgo de la organización a largo plazo.

28. El Oficial Responsable del Control de los Riesgos impulsará el programa de gestión de los riesgos institucionales, en estrecha colaboración con los propietarios de los riesgos y otras funciones relacionadas con los riesgos del UNICEF, y será un claro punto de contacto general en materia de riesgos para las partes interesadas internas y externas. La oficina del Oficial Responsable del Control de los Riesgos detectará los principales riesgos sistémicos y emergentes que requieran una respuesta a nivel de toda la organización, aportará claridad sobre el apetito de riesgo (es decir, la voluntad de aceptar la exposición a determinados riesgos) y facilitará la presentación de información a los órganos de gobernanza, según sea necesario. La oficina apoyará y defenderá las buenas prácticas de gestión de riesgos e inculcará una cultura de conciencia de los riesgos en las oficinas regionales y en los países y las divisiones de la sede. También facilitará el intercambio de enseñanzas en toda la organización y orientará la colaboración entre organismos y donantes en torno a riesgos compartidos. Por último, la oficina del Oficial Responsable del Control de los Riesgos apoyará el señalamiento de los riesgos al nivel jerárquico superior y la toma de decisiones en todo el UNICEF, incluida la facilitación del Comité de Riesgos del Personal Directivo, y promoverá la alineación en torno a los principales riesgos en las tres líneas de defensa.

## V. Proyecto de decisión

### *La Junta Ejecutiva*

*Toma nota* de los progresos realizados por el UNICEF en el desarrollo de un sistema general para la gestión de los riesgos institucionales y acoge con beneplácito la mejora continua basada en una visión y una estrategia nuevas y un nuevo plan integral de ejecución plurianual.