



Descripción general del ciclo de vida de la gestión de riesgos

RMD | Risk Management Division

August 2023

¿Qué es el riesgo?

- Un posible evento que podría afectar negativamente el logro de los objetivos

¿Quién es responsable?

Todos son responsables de gestionar los riesgos en sus actividades diarias.

¿Por qué importa?

Ser consciente de los riesgos hacia nuestros objetivos es la mayor manera de prevenir o mitigar las crisis



Ciclo de vida de la gestión de Riesgos Empresariales



¿Cuál es la política del PMA sobre gestión de riesgos?

Establece la **visión del PMA para la gestión de riesgos**: crear una cultura de identificación y gestión de riesgos proactiva y sistemática

Incluye **cuatro categorías de riesgo**: Estratégico, Operacional, Fiduciario y Financiero

Describe **declaraciones de apetito por el riesgo actualizadas** y proporciona una base para desarrollar nuevas métricas de riesgo.

Presenta **funciones, responsabilidades y obligaciones actualizadas para la gestión de riesgos** en todos los niveles (sobre la base del Marco de Supervisión de 2018, WFP/EB.A/2018/5-C)

Define los **procesos de gestión de riesgos** a nivel corporativo, de oficina y funcional y los nuevos elementos, incluido el aumento/informes de riesgos



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 26-29 de noviembre de 2018

Distribución: general

Tema 5 del programa

Fecha: 19 de octubre de 2018

WFP/EB.2/2018/5-C

Original: inglés

Asuntos de política

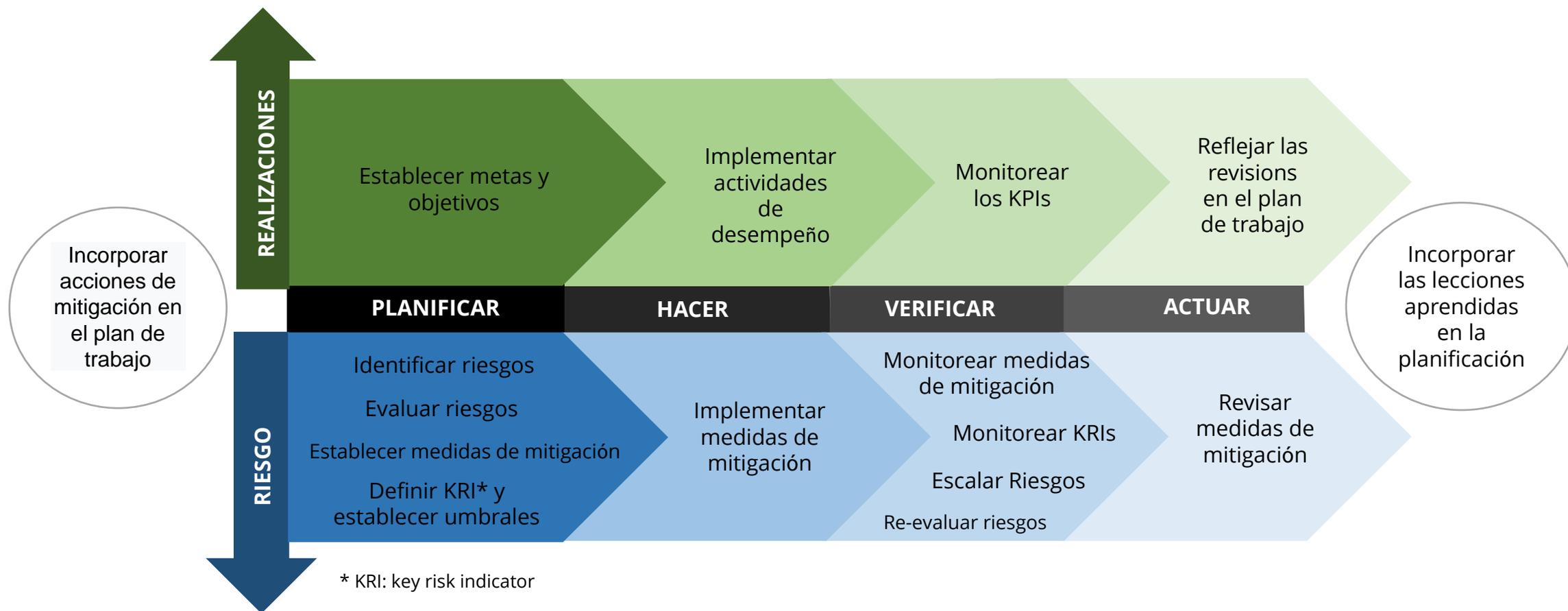
Para aprobación

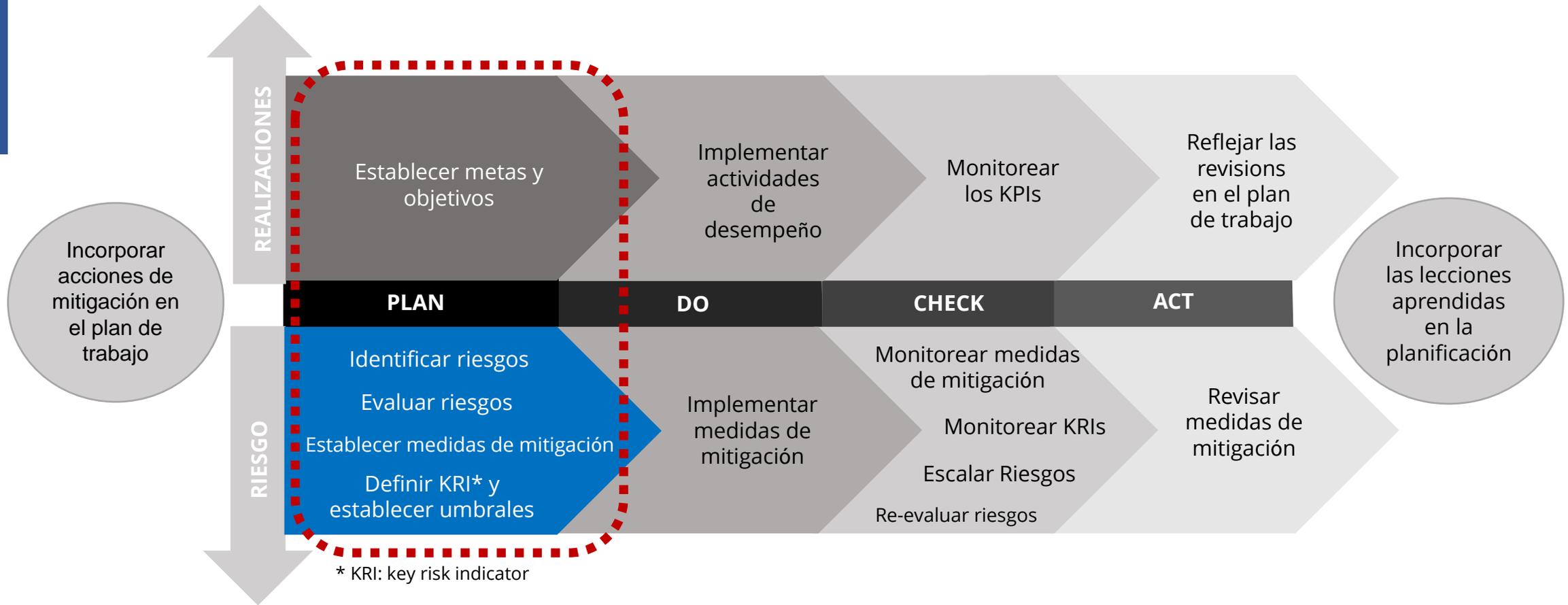
Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<https://executiveboard.wfp.org/es>).

Política de gestión global de riesgos de 2018

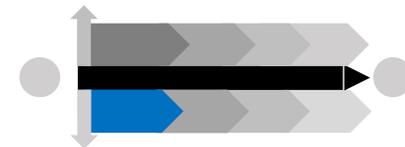
[WFP/EB.2/2018/5-C](https://www.wfp.org/publications/2018-11-26-29-ordinary-session-executive-board-rome)

Ciclo de gestión de riesgos y de las realizaciones





Identificación de riesgo



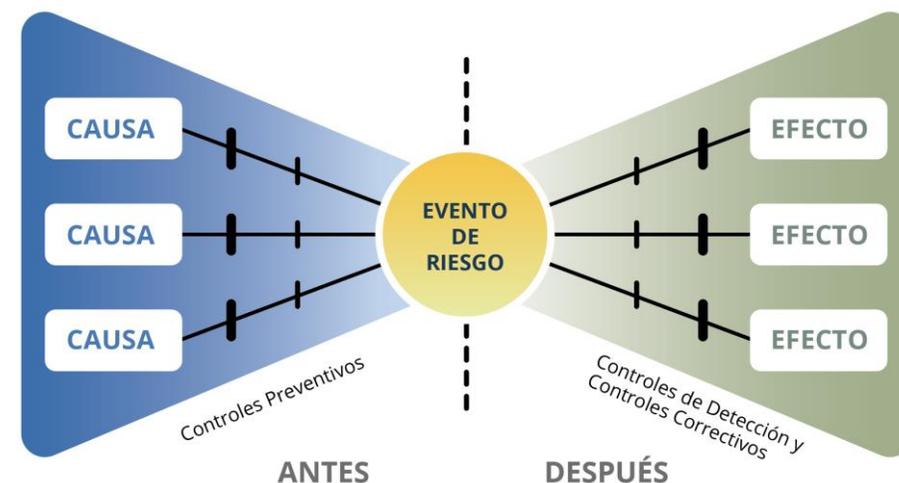
Haz 3 preguntas clave:

- 1) ¿Qué podría impedirnos alcanzar nuestros objetivos? ¿Qué podría salir mal? — **Evento de Riesgo**
- 2) ¿Por qué está sucediendo? — **Causa del Riesgo**
- 3) ¿Cuál sería la consecuencia si realmente sucede? — **Efecto del Riesgo**

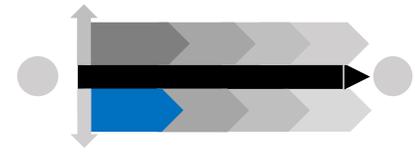
[EVENTO DE RIESGO] debido a **[CAUSA]** que conduce a **[EFECTO]**

EJEMPLOS:

- Los alimentos nutritivos especializados que se distribuyen a los beneficiarios en actividades de alimentación suplementaria para refugiados **son inseguros o de mala calidad** debido a un **seguimiento inadecuado de las fechas de caducidad de los alimentos** lo que da lugar a **daños en la salud de los beneficiarios**.
- **Fraude en las adquisiciones y conductas corruptas** conexas, como la manipulación de ofertas debido a una **separación inadecuada de funciones** en los procesos de adquisiciones, lo que tiene como resultado la **pérdida o el desvío de recursos** del PMA y **riesgo reputacional**.



Evaluación y clasificación de riesgos



Paso 1: Reflexionar sobre los controles y procesos existentes relacionados con cada riesgo. ¿Qué tan fuertes o débiles son esos? ¿Demasiados o muy pocos? Esto nos ayudará a evaluar adecuadamente los "riesgos residuales": cuánto riesgo queda después de aplicar los controles y medidas existentes.

Recursos: herramientas de autoevaluación de control (ejercicio de aseguramiento del director ejecutivo / [lista de verificación de supervisión y control](#) / lista de verificación específica de CO) y el estado de las recomendaciones de supervisión.

Paso 2: Determine qué tan serios son sus riesgos residuales. Los riesgos se califican en función de la probabilidad y el impacto para facilitar la priorización de las acciones de mitigación y los recursos de CO necesarios para gestionar el riesgo.

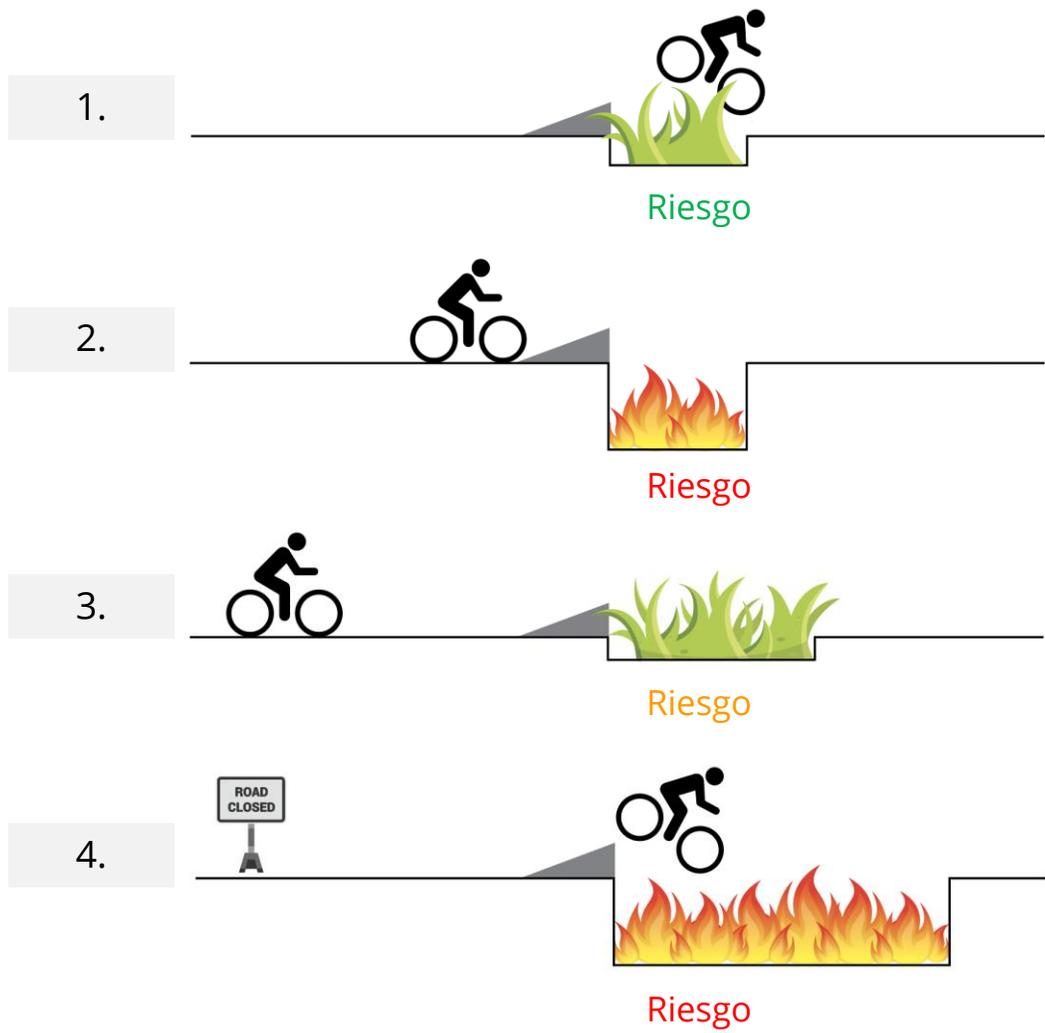
- La probabilidad (posibilidad / probabilidad) de ocurrencia del riesgo
- El impacto (consecuencias) del evento ocurrido en los objetivos del PMA

$$\text{Riesgo Gravedad} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$$

Un riesgo puede tener un gran impacto cuando ocurre, pero la probabilidad de que suceda puede ser muy remota. Por el contrario, un riesgo con un impacto menor puede convertirse en un riesgo mayor para la organización si ocurre repetidamente.

Más información [aquí](#).

Evaluar el riesgo



Impacto Probabilidad

BAJA BAJA

ALTA BAJA

BAJA MEDIA

ALTA ALTA

Probabilidad x Impacto = Gravedad

Evaluación y clasificación de riesgos

Mapa de calor de seriedad



Puntuación de gravedad	Clasificación de gravedad
1-6	Gravedad baja
7-12	Gravedad moderada
13-25	Alta Seriedad

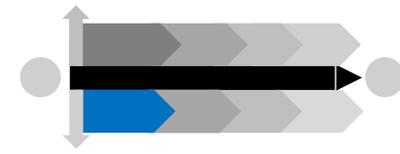
5 Very Likely	5 Low	10 Moderate	15 High	20 High	25 High
4 Likely	4 Low	8 Moderate	12 Moderate	16 High	20 High
3 Moderately Likely	3 Low	6 Low	9 Moderate	12 Moderate	15 High
2 Unlikely	2 Low	4 Low	6 Low	8 Moderate	10 Moderate
1 Very Unlikely	1 Low	2 Low	3 Low	4 Low	5 Low
Likelihood Impact	1 Negligible	2 Minor	3 Moderate	4 Severe	5 Critical

¿Escalar el riesgo?

¿Escalar el riesgo?

¿Escalar el riesgo?

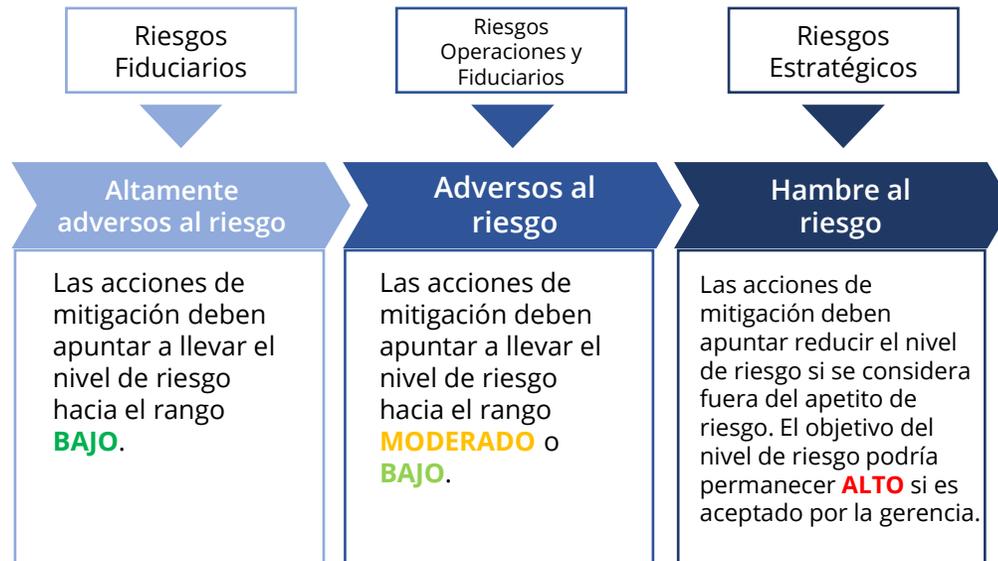
Note: For 2021, the layout of the heatmap is updated with the impact on the horizontal axis and the likelihood on the vertical axis.



Establecer medidas de mitigación

★ **Determinar** la respuesta a su riesgo. Dependiendo del apetito por el riesgo, usted decide si:
Evitar / Reducir / Compartir / Aceptar / Perseguir

Apetito por el riesgo indica los tipos y la cantidad de riesgo que el PMA está dispuesto a asumir para lograr sus objetivos. Los riesgos que afectan a las actividades del PMA se clasifican en **cuatro categorías principales**: • **Estratégicos** • **Operacionales** • **Fiduciarios** • **Financieros**

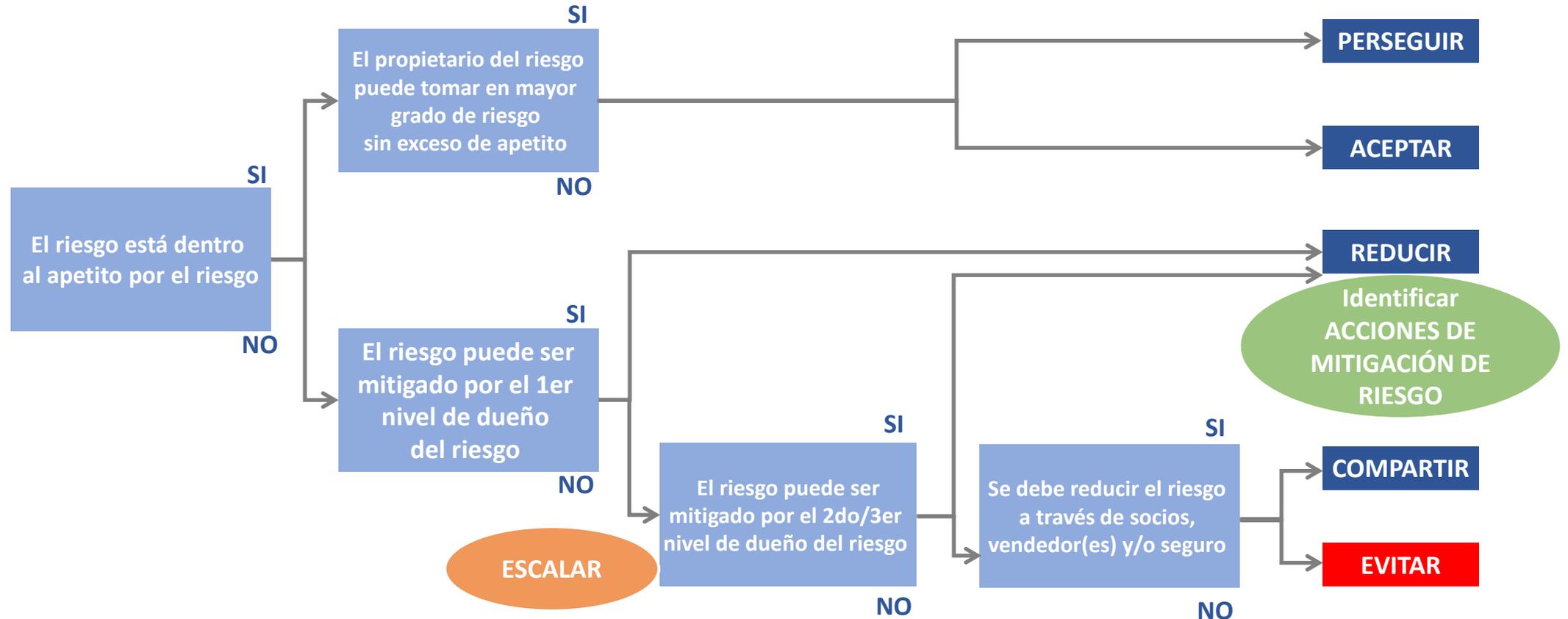
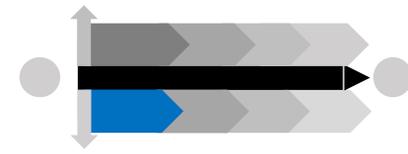


★ **Las acciones deben:**

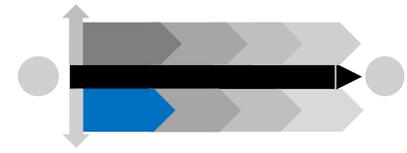
- abordar las causas y/o los efectos
- ser **SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, & with Timescale) con **dueños de acción & fechas de vencimiento**.
- **incorporarse en el plan de trabajo de la oficina** para asegurar los costos de implementación, así como el monitoreo regular del estado del progreso de la implementación.

¿Cómo responder a un riesgo?

Árbol de decisiones de respuesta al riesgo



Definir indicadores clave de riesgo (monitoreo de riesgos)



Indicadores clave de riesgo (KRI) se refieren a medidas cuantitativas de exposición al riesgo y *predictores de eventos desfavorables que pueden afectar negativamente a las organizaciones.*

Los KRI deben ser:

La utilidad de los KRI está en la naturaleza precursora – las métricas de riesgo permiten a los gerentes tomar medidas proactivas antes de que el desempeño se vea obstaculizado irreversiblemente por el aumento de los riesgos.



Eficiente y fáciles de recolectar



Medibles (fácil de cuantificar)



Predecibles (alerta temprana de exposición al riesgo)



Reflexivos (de riesgos / impulsores de riesgos)



Efectivos y específicos (medición precisa)

EJEMPLOS DE KRI

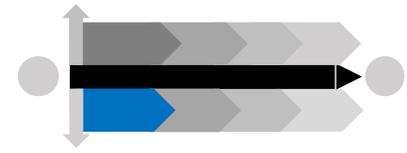
Ejemplo de riesgo: Reduced staff capacity of CP

Buen ejemplo de KRI: % del personal del CP financiado por el PMA ausente del servicio durante dos semanas en los últimos tres meses

Ejemplo de riesgo: Possible diminishment of CBT value due to high inflation.

Buen ejemplo de KRI: % de variación del poder adquisitivo del valor de la CBT (medido en el equivalente de la canasta de alimentos o en USD)

Establecer umbrales de riesgo (monitoreo de riesgo)



Los **Umbrales de Riesgo** especificar qué nivel de resultado de KRI es (a) aceptable, (b) moderadamente aceptable o (c) no aceptable **VERDE** / **ÁMBAR** / **ROJO**

Después, **protocolo de escalada**

se establece para predeterminar el siguiente nivel de gerente(s) a quien se debe informar la tendencia adversa del riesgo, por ejemplo, cuando un indicador supera el nivel de tolerabilidad del riesgo, pasando de **verde** en **ámbar** o más en la zona **roja**.

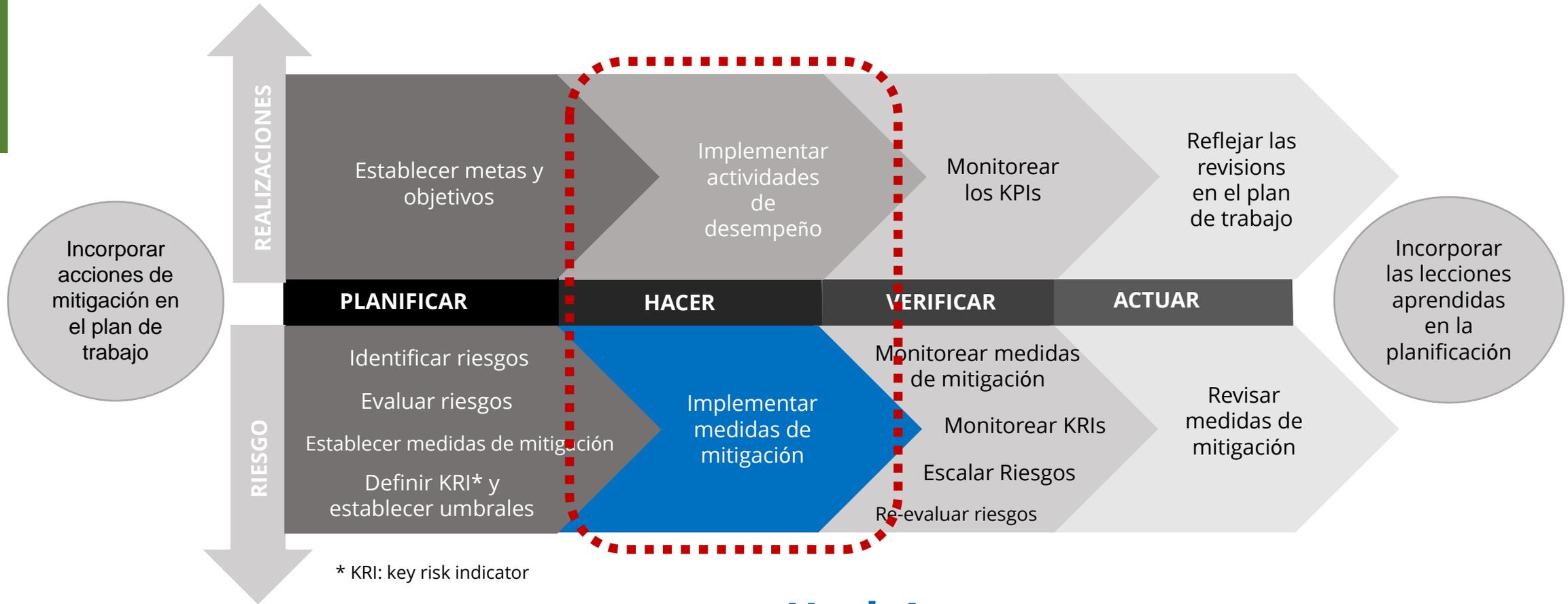


Para cada KRI, discuta dentro del equipo y defina umbrales de riesgo considerando la gravedad del riesgo, su apetito por el riesgo y los costos de controlar el riesgo específico para su oficina.

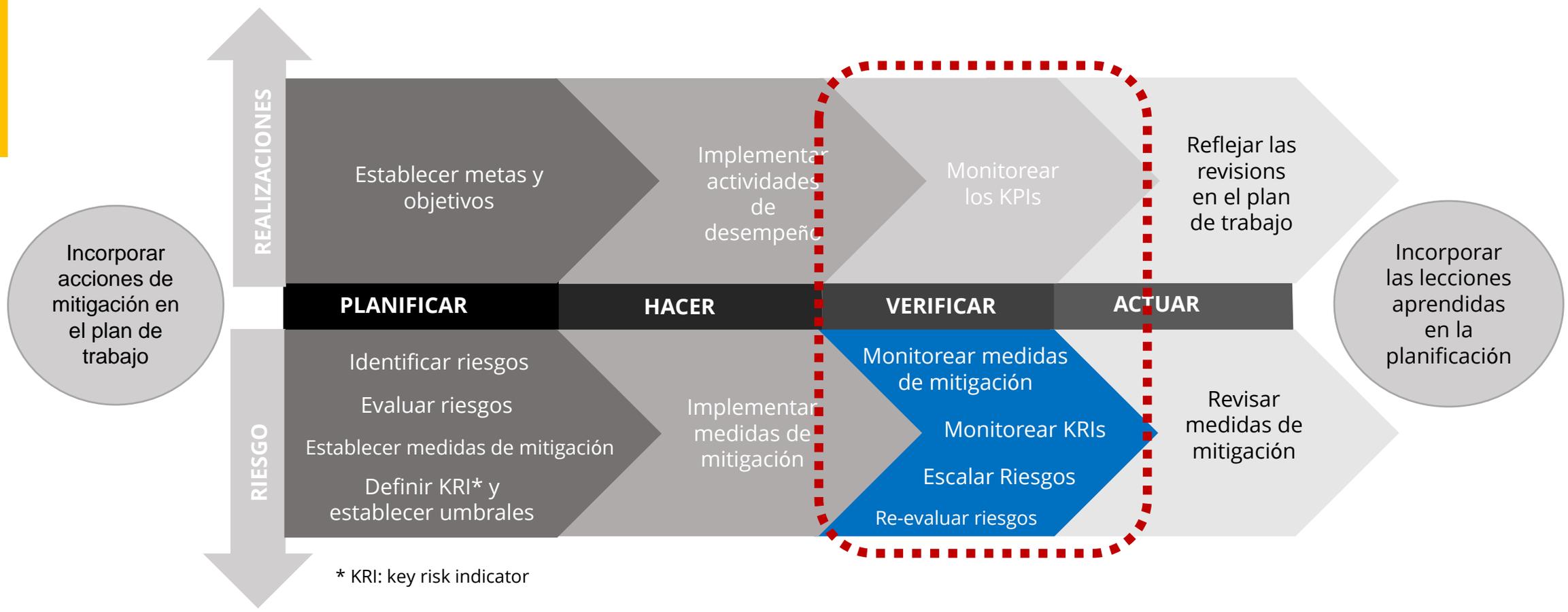


Los umbrales deben definirse cuantitativamente y deben revisarse si cambia el entorno operativo.

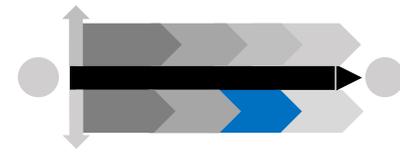
Implementar medidas de mitigación



... ¡Hazlo!



Monitorear las medidas de Mitigación y KRIs



Seguimiento del progreso de las medidas de mitigación de riesgos, controles y KRI permite a los propietarios de riesgos estar al tanto de las tendencias de riesgo preocupantes y actuar correctamente o escalar al siguiente nivel de gerente.

Informes de riesgos trimestrales son recomendados ya que destacan las **tendencias de riesgo clave** y la **información de controles** a la gerencia para consulta / toma de decisiones / posible escalamiento.

SAMPLE CO Risk Report July 2020

I. TOP HIGH RISKS IN RISK REGISTER
 [Sample writing] Top four risks remain with high seriousness during the reporting period. Additionally, a new risk on supply chain disruptions emerged due to [xxx].

ID	Risk Title	UNIT	1Q 20		Next Q*		Trend	Remark
			L	S	L	S		
1	Limited access as a result of ongoing conflict and Political instability	PRO	5	4	20	5	4	Up
2	Duplication of biometric data in SCOPE	PRO	5	4	20	5	4	Up
3	Drought	PRO, SC-LOG, MGMT	4	4	16	5	4	Up
6	Misappropriation of food	PRO	4	4	16	4	4	Flat

II. KEY RISK TREND—HIGHLIGHTS

Risk 1: Limited access as a result of conflict & political instability
 Impact: 4 Likelihood: 5 Seriousness: 20

Risk status and trend
 Example: xxx beneficiaries (x % of the targeted beneficiaries) were not reached due to [incidents a, b, and c] in [Area x] caused by [cause], up from yy since [mm-yy / the last reporting period].

Mitigation actions taken so far

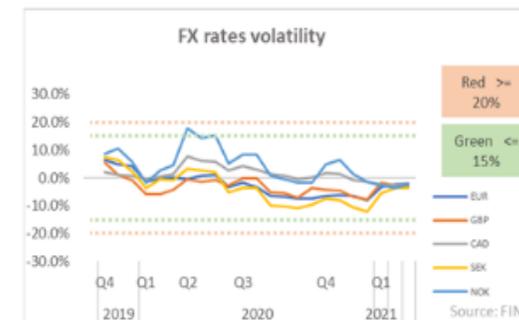
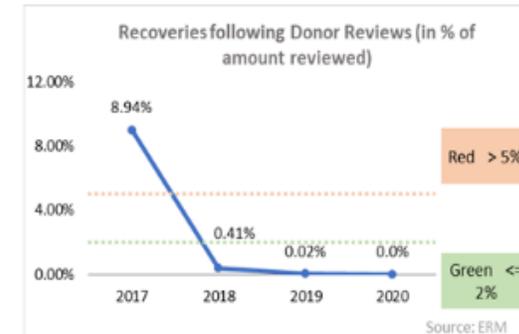
- Escalated to attention of [xx]
- Examples of measures taken

Proposed future actions

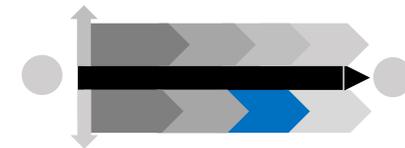
- Proposed action 1 with a possible due date / action owner
- Proposed action 2 with a possible due date / action owner

Risk appetite

Green	<	10%
Amber	10% to 20%	
Red	>=	20%



Escalar y reevaluar el riesgo

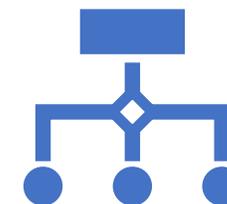


El protocolo de escalamiento se establece para predeterminar el siguiente nivel de gerente(s) a quien se le informará sobre la tendencia adversa del riesgo. Esto se aplica a los casos en que un indicador supera el nivel de tolerabilidad del riesgo, pasando de **verde** a **ámbar** o más a la zona **roja**.



Los riesgos deben escalar

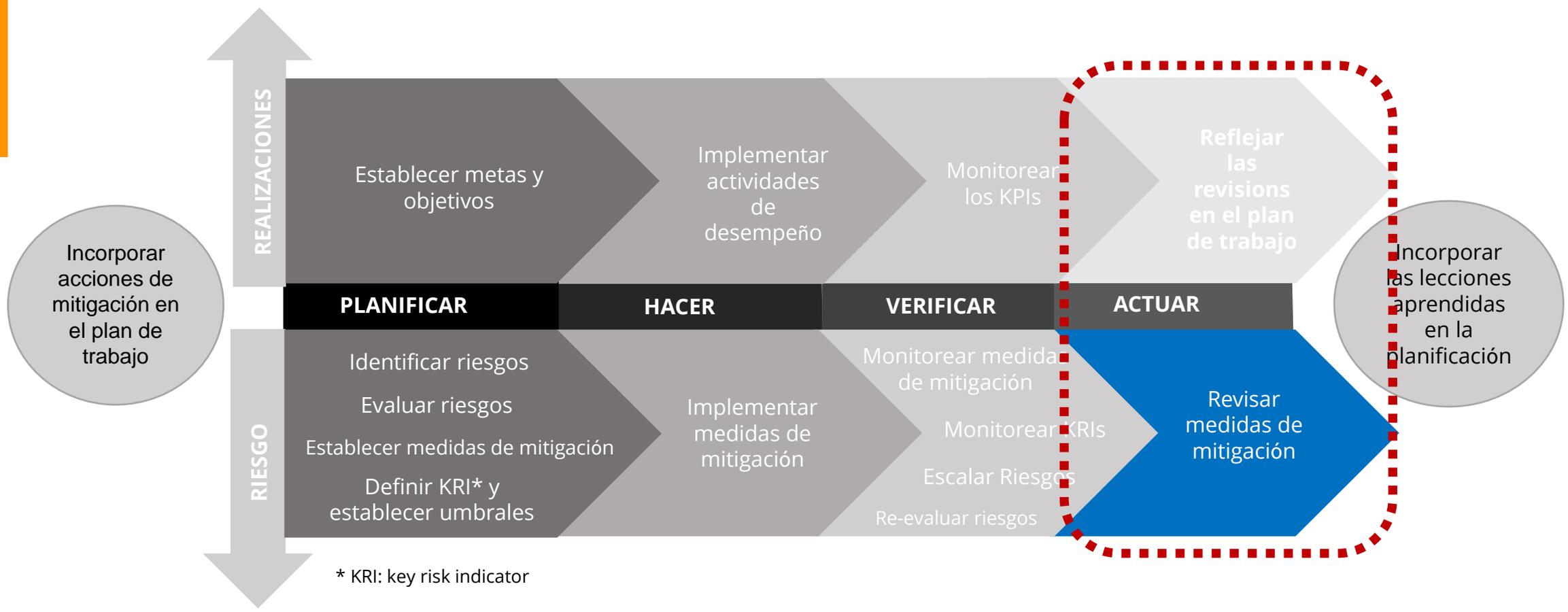
- si se consideran fuera del apetito de riesgo.
- Si la persona o equipo encargado de gestionar los riesgos no puede mitigar por sí solo los riesgos emergentes.



Para cada indicador, establecer protocolos de escalamiento definiendo:

- El siguiente nivel de gerente para abordar un problema emergente
- a quién escalar cuando un KRI pasa de verde-ámbar-rojo

El riesgo se puede volver a evaluar una vez que se escala hacia arriba o hacia abajo siguiendo el protocolo de reevaluación en la etapa de planificación



* KRI: key risk indicator

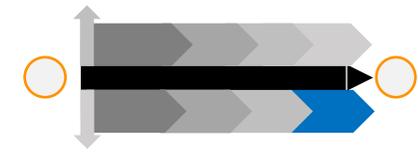
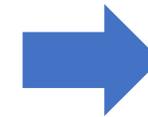
Revisar las medidas de mitigación

1. Revisar y revisar las acciones de mitigación

Si las medidas de control existentes y las acciones de mitigación implementadas no son efectivas para reducir los riesgos, identifique las acciones correctivas para las medidas de control y mitigación de riesgos existentes según sea necesario.

Si un KRI permanece dentro del rango aceptable y el monitoreo de riesgos resulta efectivo, expanda y aplique el proceso a un nivel más amplio dentro de la organización.

2. Reflejar las acciones de mitigación revisadas en el plan de trabajo



EJEMPLOS:

Desarrollar SOP y guías; Revisar el umbral de riesgo; Cambiar las definiciones de KRI y la modalidad de monitoreo.

Incorporar las lecciones aprendidas en la planificación

Referencia y recursos

Política de gestión global de riesgos de 2018 ([link](#))

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

- **Plantilla de registro de riesgos** ([link](#)) – incluye orientación sobre clasificación de riesgos, escala de evaluación y catálogo de riesgos para descripciones típicas de riesgos
- **Plantilla de taller de revisión de riesgos** ([link](#)) – Plantilla PPT para realizar un taller de evaluación de riesgos
- **Tableau Dashboard con los Registro de riesgos** ([link](#)) – Información del registro de riesgos 2019-2022 filtrable por CO/RB, categorización de riesgo o palabra clave
- **Sitio del Plan Anual de Desempeño** ([link](#)) – Archivo CPP de APPs históricas y registros de riesgo

MONITOREO DE LOS RIESGOS

- **SOP de seguimiento de riesgos** ([link](#)) – Una guía práctica sobre los pasos operativos para implementar un monitoreo de riesgos eficaz y eficiente
- Biblioteca de indicadores clave de riesgo (KRI) ([link](#))
- Plantilla de indicador clave de riesgo (KRI) para CO y RBx ([link](#))
- Plantilla de indicador clave de riesgo (KRI) para las unidades funcionales de la sede central ([link](#))
- Plantilla de informe de riesgos ([link](#))

CONTROL INTERNO

- Ejercicio anual de supervisión del ED ([link](#))
- Lista de verificación de supervisión y cumplimiento ([link](#))
- La Guía para el Control Interno en Acción sobre el Terreno ([link](#))

RECURSOS ADICIONALES

- Manual de ERM ([link](#))
- Colección de ERM ([link](#))
- Introducción a la Gestión de Riesgos (e-learning en WeLearn: [link](#))

Nota: Si el hipervínculo no se inicia correctamente en WFPGo, copie el enlace en el navegador

Anexo

Categorización de Riesgos

Cuatro categorías de riesgo, 15 áreas de riesgo y 41 tipos de riesgo

Apetito al riesgo		Adversión al riesgo		Alta adhesión al riesgo		Adversión al riesgo	
1. Estratégicos		2. Operacionales		3. Fiduciarios		4. Financieros	
1.1	Programas	2.1	Salud, protección y seguridad de los beneficiarios	2.5	Proceso operativo	3.1	Salud, protección y seguridad de los empleados
1.1.1	Intervención no alineada con los resultados			2.5.1	Interrupción de la cadena de suministros		
1.1.2	Carencia o desfase de competencias	2.1.1	Mala calidad de la asistencia	2.5.2	Aumento/reducción inoportunos	3.1.1	Insuficiente salud en el trabajo o bienestar social inadecuado
1.1.3	Financiación insuficiente	2.1.2	Falta de protección	2.5.3	Trastornos debido a cambios de programa	3.1.2	Protección escasa
1.2	Relaciones externas	2.2	Socios y proveedores	2.6	Gobernanza y supervisión	3.1.3	Seguridad insuficiente
1.2.1	Condiciones restrictivas de los donantes	2.2.1	Disponibilidad o capacidad insuficiente	2.6.1	Procesos decisorios deficientes/mala calidad	3.2	Incumplimiento de las obligaciones
1.2.2	Falta de alineamiento con el sistema de las Naciones Unidas, los gobiernos, los socios y los grupos no estatales	2.2.2	Calidad deficiente o irregular	2.6.2	Insuficiencia en materia de seguimiento, presentación de informes y remisión a instancias superiores	3.2.1	Políticas y normas
1.2.3	Desinformación	2.2.3	Incapacidad para proteger la propia seguridad	2.6.3	Falta de responsabilidad	3.2.2	Reglamentos o leyes
1.3	Contexto	2.3	Activos			3.2.3	Contratos con terceras partes
1.3.1	Conflicto	2.3.1	Daño deliberado			3.2.4	Acuerdos de los donantes
1.3.2	Desastre natura	2.3.2	Accidente			3.3	Fraude y corrupción
1.3.3	Crisis económica	2.4	Tecnología de la información			3.3.1	Corrupción
1.4	Modelo operativo	2.4.1	Interrupción/perturbación			3.3.2	Apropiación indebida de efectivo
1.4.1	Incapacidad de innovar	2.4.2	Fallos del sistema			3.3.3	Apropiación indebida de otros activos
1.4.2	Ejecución escasa/debil	2.4.3	Incidentes cibernéticos			3.3.4	Informes fraudulentos



Úselo como una lista de verificación puntual para identificar los riesgos prioritarios y algunos otros riesgos que uno podría haber pasado por alto

Para la definición de cada tipo de riesgo, ver el [Anexo](#)

Escala de Impacto

Puntuación	Impacto	Riesgos Estratégicos		Riesgos Operacionales		Riesgos Fiduciarios		Riesgos Financieros
		Programa/Relaciones externas	Contexto	Continuidad del Programa	Salud, Protección y Seguridad	Legal/normativo	Fraude y corrupción	Déficit/pérdida
1	Insignificante	Retraso insignificante o nulo en los resultados y su repercusión	El aumento de las necesidades de asistencia alimentaria y de las responsabilidades relacionadas con el <i>cluster</i> pueden abordarse mediante una inversión adicional mínima en las operaciones en curso. Las capacidades nacionales de respuesta y las de las partes interesadas en el país son fácilmente capaces de hacer frente a la situación.	Interrupción insignificante o nula: el PMA todavía es capaz de llevar a cabo sus operaciones, casi sin retrasos o pérdidas materiales. Impacto mínimo o nulo sobre los activos.	Ningún o leve daño/estrés	Insignificante o sin investigación/incumplimiento de políticas clave/litigio	Cobertura mediática única mínima	Sin déficit/pérdida
2	Leve	Retraso leve en los resultados y su repercusión	El aumento de las necesidades de asistencia alimentaria y de las responsabilidades relacionadas con el <i>cluster</i> pueden abordarse mediante una inversión adicional mínima en las operaciones en curso. Las capacidades nacionales de respuesta y las de las partes interesadas en el país son fácilmente capaces de hacer frente a la situación.	Interrupciones menores: el PMA todavía es capaz de llevar a cabo sus operaciones, aunque con algunos retrasos o pérdidas de material. Impacto leve sobre los activos.	Daños que no ponen en peligro la vida / estrés elevado / efecto ligeramente perjudicial	Investigación menor o a muy corto plazo/incumplimiento de políticas clave/litigio	Cobertura mediática local que dura menos de un mes	Déficit/pérdidas <5% del presupuesto previsto
3	Moderado	Impacto sobre el programa no es sostenible con el paso del tiempo	Actividades y recursos adicionales en operaciones en curso y responsabilidades relacionadas con el <i>cluster</i> serán necesarias para ocuparse de las interrupciones/perturbaciones del sistema y necesidades humanitarias incrementadas. Las capacidades de respuesta nacionales y aquellas de las partes interesadas dentro del país pueden abordar la situación, pero pueden necesitar algún tipo de apoyo.	Interrupciones que generan retrasos y requieren una replanificación de las actividades operativas. La ejecución del programa puede verse obstaculizada. Algún impacto sobre los activos.	Daño grave; secuestro/efecto perjudicial y/o psicológicamente traumático	Investigación moderada/a corto plazo/incumplimiento de políticas clave/litigio	Cobertura mediática nacional	Déficit/pérdidas 5%-25% del presupuesto previsto
4	Grave	Incapacidad de alcanzar los resultados del programa y los objetivos trazados	Se necesitan recursos y actividades adicionales sustanciales en el marco de las operaciones en curso y de las responsabilidades relacionadas con el <i>cluster</i> para hacer frente a las perturbaciones del sistema y al aumento de las necesidades humanitarias. Las capacidades nacionales de respuesta y las de las partes interesadas en el país no pueden hacer frente a la situación sin algún tipo de apoyo.	Interrupciones que generan una suspensión a corto o medio plazo de las actividades. La ejecución del programa puede verse obstaculizada considerablemente. Impacto considerable sobre los activos.	Efecto psicológicamente muy traumático o muy perjudicial; puede haber un número limitado de muertes	Investigación grave/incumplimiento de políticas clave/litigio	Cobertura mediática internacional/ Los donantes se retiran	Déficit/pérdidas 25%-50% del presupuesto previsto
5	Crítico	El PMA corre el riesgo de no poder operar; Las acciones del PMA pueden empeorar la situación	Se necesita una respuesta institucional a gran escala del PMA. Las capacidades nacionales de respuesta y las de las partes interesadas no pueden hacer frente a la situación sin un apoyo a gran escala.	Interrupciones que generan una suspensión a largo plazo o cancelación de programas. Todas las actividades del PMA pueden bloquearse. Impacto crítico sobre los activos.	Pérdida de vidas a escala (siniestro masivo)	Investigación prolongada o grave/incumplimiento de políticas clave/litigio, sentencia adversa severa	La censura pública fuerza el cierre	Déficit/pérdidas >50% del presupuesto previsto

Escala de probabilidad

Puntaje	Probabilidad	Ocurrencia histórica	Mirando hacia adelante
1	Muy improbable	Nunca	Muy poco probable que suceda en un futuro previsible
2	Improbable	Una vez en los últimos 5-10 años	Es poco probable que suceda en un futuro previsible
3	Moderadamente probable	Una vez en los últimos 2-4 años	Es probable que suceda en los próximos 2 a 4 años
4	Probable	Una o más veces en los últimos 12 meses	Es probable que suceda en los próximos 12 a 24 meses
5	Muy Probable	Regularmente durante los últimos 6 meses	Es probable que suceda en los próximos 6 meses

Categoría de riesgo	Área de Riesgo	Tipo de riesgo	Nota de orientación
1. Estratégicos	1.1 Programas	1.1.1 Intervención no alineada con los resultados	Diseño y/o implementación del programa no alineado(s) con la consecución de los mejores resultados posibles en materia de alimentación y nutrición. Esto es aplicable a lo largo del ciclo de vida del programa (por ejemplo, selección inadecuada de la modalidad de transferencia, focalización subóptima, diseño deficiente o desactualizado de la actividad, etc.)
		1.1.2 Carencia o desfase de competencias*	Insuficiente i) planificación de la plantilla de empleados, ii) personal y/o iii) aptitudes/experiencia para ejecutar eficazmente los programas y/o asegurar que la Oficina de País está preparada.
		1.1.3 Financiación insuficiente	La financiación es insuficiente para implementar las actividades del programa.
	1.2 Relaciones externas	1.2.1 Condiciones restrictivas de los donantes	Déficit de financiación para ejecutar actividades previstas en el programa debido a restricciones/preferencias de los donantes (por ejemplo, donaciones para fines específicos, restricciones de modalidad, restricciones geográficas o de estatus).
		1.2.2 Falta de alineamiento con el sistema de las Naciones Unidas, los gobiernos, los socios y los grupos no estatales	Barreras externas (incluyendo políticas y estrategias aplicadas por los gobiernos, o falta de coordinación/colaboración con organismos de las Naciones Unidas, socios, grupos no estatales y grupos de interés), que impiden al PMA ejecutar eficazmente sus programas o alcanzar sus objetivos.
		1.2.3 Desinformación	Información inexacta, incompleta o falsa difundida deliberadamente, lo que socava las actividades de los programas del PMA.
	1.3 Contexto	1.3.1 Conflictos	Inseguridad alimentaria debido a conflictos que involucran al Estado y/o a grupos armados no estatales y/o civiles, violencia comunitaria, violencia electoral.
		1.3.2 Desastres naturales	Inseguridad alimentaria debido a peligros naturales geofísicos o biológicos (por ejemplo, inundaciones, sequías, terremotos, ciclones, epidemias).
		1.3.3 Crisis económica	Inseguridad alimentaria debido a aumentos de precios no estacionales, pérdidas de ingresos y/u otras alteraciones del mercado o shocks macroeconómicos.
	1.4 Modelo operativo	1.4.1 Incapacidad de innovar	Necesidad desatendida de generar innovaciones para apoyar nuevos procesos institucionales, poniendo en riesgo la capacidad del PMA para prestar una asistencia eficaz y eficiente y rendir cuentas al respecto.
		1.4.2 Ejecución escasa/débil	Selección, desarrollo o entrega inadecuada de tecnología o innovaciones para alcanzar los resultados previstos, poniendo en riesgo la capacidad del PMA para servir a los beneficiarios y/o amenazando la relevancia del PMA para hacer frente a la inseguridad alimentaria.

Categoría de riesgo	Área de Riesgo	Tipo de riesgo	Nota de orientación
2. Operacionales	2.1 Salud, protección y seguridad de los beneficiarios	2.1.1 Mala calidad de la asistencia	La calidad de la asistencia brindada a los beneficiarios no está a la altura de los estándares de seguridad alimentaria, nutrición y salud aceptados internacionalmente.
		2.1.2 Falta de protección	Los beneficiarios están expuestos a riesgos de seguridad y protección, o a cualquier otro tipo de fraude, abuso o explotación mientras reciben asistencia.
	2.2 Socios y proveedores	2.2.1 Disponibilidad o capacidad insuficiente	Falta de socios/proveedores (calificados) para ejecutar las actividades de los programas, o su capacidad y/o estabilidad financiera no están a la altura de los requisitos de los programas.
		2.2.2 Calidad deficiente o irregular	Los socios/proveedores no cumplen con las tareas establecidas en el acuerdo sobre el terreno, el acuerdo de servicios u otras normas acordadas (por ejemplo, la calidad y la puntualidad).
		2.2.3 Incapacidad para proteger la propia seguridad	Los socios/proveedores no disponen de recursos y/o capacidades suficientes para proteger a su propio personal y a sus activos mientras colaboran o trabajan con el PMA prestando asistencia o servicios relevantes.
	2.3 Activos	2.3.1 Daño deliberado	Activo del PMA (financiero/no financiero) destruido, mutilado o dañado deliberadamente
		2.3.2 Accidentes	Los activos del PMA (financieros/no financieros) se dañan o se pierden como resultado de un acontecimiento imprevisto y no deliberado.
	2.4 Tecnología de la información y comunicaciones	2.4.1 Interrupción/perturbación	La infraestructura y/o el equipamiento de IT y comunicaciones que son críticos para la misión están temporalmente suspendidos o no disponibles.
		2.4.2 Fallos del sistema	El sistema está inaccesible o detenido debido a un mal funcionamiento del hardware o un fallo del software.
		2.4.3 Incidentes cibernéticos	Acto deliberado/no deliberado de robo, destrucción, alteración o utilización de información de acceso restringido.

Categoría de riesgo	Área de Riesgo	Tipo de riesgo	Nota de orientación
2. Operacionales	2.5 Proceso operativo	2.5.1 Interrupción de la cadena de suministro	Interrupción del normal y continuo aprovisionamiento, transporte, almacenamiento, manejo y/o distribución (de asistencia). Las demoras en otros procesos críticos afectan la ejecución o las actividades programáticas o la asistencia.
		2.5.2 Aumento/reducción inoportunos	Las actividades del programa se amplían demasiado tarde en las primeras etapas o se reducen demasiado pronto al final de una intervención.
		2.5.3 Trastornos debido a cambios de programa	Los programas o actividades de apoyo que están en curso se interrumpen debido a la implementación de cambios derivados de nuevas iniciativas organizacionales.
	2.6 Gobernanza y supervisión	2.6.1 Procesos decisorios deficientes/mala calidad	Decisiones tomadas tardíamente, sin la información adecuada, o por personas no adecuadas. Los comités idóneos para la situación no se forman o son infrutilizados.
		2.6.2 Insuficiencia en materia de seguimiento, presentación de informes y remisión a instancias superiores	La frecuencia y/o la intensidad del monitoreo y la presentación de informes no guardan relación con la dimensión y la complejidad del programa; Ruta de escalamiento y autoridad poco claras.
		2.6.3 Falta de responsabilidad	Falta de seguimiento, apropiación o cumplimiento de objetivos, actividades, procesos o metas. Entre los factores subyacentes pueden figurar una elevada rotación de personal, los períodos posteriores a una ampliación o reducción significativa de las operaciones, o brechas en la comunicación. Estos riesgos pueden identificarse en un área temática/transversal en la que participan una o más unidades, y en la que la responsabilidad sea compartida (por ejemplo, género, transferencias de efectivo, responsabilidad ante las poblaciones afectadas, etc.), a nivel funcional, dentro de una unidad u oficina, o a nivel institucional, de acuerdo con la política de Gestión de Riesgos.

Categoría de riesgo	Área de Riesgo	Tipo de riesgo	Nota de orientación	
3. Fiduciarios	3.1 Salud, Protección y seguridad de los empleados	3.1.1 Insuficiente salud en el trabajo o bienestar psicosocial inadecuado	Incapacidad de mantener el bienestar físico, mental y social de los empleados.	
		3.1.2 Protección escasa	Daño corporal causado por peligros no premeditados. Estos pueden ser peligros naturales o accidentales (seguridad en el lugar de trabajo, seguridad vial, seguridad contra incendios, seguridad aérea y otros peligros como los peligros químicos y los materiales peligrosos).	
		3.1.3 Seguridad insuficiente	Daño corporal causado por amenazas deliberadas creadas por el hombre (conflictos armados, terrorismo, delincuencia, disturbios civiles).	
	3.2 Incumplimiento de obligaciones	3.2.1 Políticas y normas	Infracción, incluso por parte de socios o proveedores, del Reglamento General y las Reglas, las políticas internas, principios o normas (éticas) de las Naciones Unidas y del PMA.	
		3.2.2 Reglamentos o leyes	Violación, incluso por parte de socios o proveedores, de los reglamentos o leyes nacionales del país de la operación, cuando proceda.	
		3.2.3 Contratos con terceras partes	Incapacidad de cumplir los acuerdos contractuales con o por parte de socios/proveedores.	
		3.2.4 Acuerdos con los donantes	La ejecución de los programas no se ajusta o es incapaz de cumplir con los acuerdos de contribución o a las restricciones predefinidas.	
	3.3 Fraude y corrupción	3.3.1 Corrupción	Conducta deshonesto o poco ética en beneficio propio por parte de una persona o un grupo de personas a las que se ha confiado un puesto de autoridad (por ejemplo, soborno, colusión).	
		3.3.2 Apropiación indebida de efectivo	Apropiación no autorizada de recursos del PMA encomendados al personal, los socios o los proveedores (por ejemplo, la malversación de fondos).	
		3.3.3 Apropiación indebida de otros activos	Apropiación no autorizada de recursos no financieros del PMA encomendados al personal, los socios o los proveedores (por ejemplo, uso indebido, hurto).	
		3.3.4 Informes fraudulentos	Tergiversación, falso testimonio u omisión de datos o información que engañan a la audiencia y crean una falsa impresión.	
	4. Financieros	4.1 Volatilidad de Los precios	4.1 Volatilidad de los precios	Aumento real del costo de los programas o falta de poder adquisitivo debido a incrementos inesperados de los precios o a fluctuaciones del tipo de cambio (por ejemplo, hiperinflación, fluctuación desfavorable de divisas)
		4.2 Activos e inversiones	4.2.1 Uso inadecuado de los activos	Presupuesto programático gestionado inadecuadamente (por ejemplo, infrautilización/sobreutilización de los activos financieros/no financieros)
4.2.2 Pérdidas por inversiones			Devaluación de la cartera de inversiones (sólo a nivel institucional)	