|  |  |
| --- | --- |
| **Consejo 2017 Ginebra, 15-25 de mayo de 2017** | **logo_S_** |
|  | |
|  |  |
| **Punto del orden del día: ADM 9** | **Documento C17/74-S** |
|  | **31 marzo de 2017** |
|  | **Original: inglés** |
| Informe del Secretario General | |
| Proyecto de política de gestión de riesgos de la UIT | |

|  |
| --- |
| Resumen  En cumplimiento de las Resoluciones 151, 71 y 72 de la PP, así como de las recomendaciones del Comité Asesor Independiente sobre la Gestión (CAIG) y la Dependencia común de inspección de las Naciones Unidas (JIU), la UIT está aplicando un marco sistemático de gestión de riesgos como un proceso de mejora continua de sus prácticas de gestión para una mayor eficacia, transparencia y rendición de cuentas.  En este documento se presenta el proyecto de política de gestión de riesgos de la UIT.  Esta política está complementada por una declaración de asunción de riesgos (C17/73) en la que se indica la cantidad y los tipos de riesgos que la Unión está dispuesta a asumir para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos; en ella se hace referencia a la asunción de riesgos de la Unión, así como a su tolerancia a los mismos.  Acción solicitada  Se invita al Consejo a **examinar** y **respaldar** el proyecto de política de gestión de riesgos de la UIT.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Referencia  *Resoluciones* [*71*](http://web.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/conf/S-CONF-ACTF-2014-MSW-S.docx) *(Rev. Busán, 2014),* [*72*](http://web.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/conf/S-CONF-ACTF-2014-MSW-E.docx) *(Rev. Busán, 2014) y* [*151*](http://web.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/conf/S-CONF-ACTF-2014-MSW-E.docx) *(Rev. Busán, 2014) de la PP; Examen de la gestión y administración en la UIT (*[*JIU/2016/1*](https://www.unjiu.org/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_1_English.pdf)*);* [*C17/73*](https://www.itu.int/md/S17-CL-C-0073/es) |

# 1 Introducción

## 1.1 Misión y metas estratégicas de la UIT

La misión de la UIT es "*promover, facilitar y fomentar el acceso asequible y universal a las redes, servicios y aplicaciones de telecomunicaciones/tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como su utilización para el crecimiento y el desarrollo socioeconómicos ecológicamente sostenibles*" (Anexo 2 a la Resolución 71 (Rev. Busán, 2014)).

La UIT procura cumplir su misión mediante el logro de las cuatro metas estratégicas siguientes:

– Meta 1: Crecimiento – Permitir y fomentar el acceso a las telecomunicaciones/TIC y aumentar su utilización.

– Meta 2: Integración – Reducir la brecha digital y lograr el acceso universal a la banda ancha.

– Meta 3: Sostenibilidad – Resolver las dificultades que plantee el desarrollo de las telecomunicaciones/TIC.

– Meta 4: Innovación y asociación – Dirigir, mejorar y adaptarse a los cambios del entorno de las telecomunicaciones/TIC.

## 1.2 La gestión de riesgos en el marco de la gestión basada en los resultados (GBR) de la UIT

Los resultados son el principal objetivo de la estrategia, planificación y presupuestación en el marco de la GBR de la UIT. La supervisión y evaluación del rendimiento, así como la gestión del riesgo, garantizan que los procesos de planificación estratégica, operacional y financiera se basen en decisiones fundamentadas y una atribución adecuada de los recursos. El marco de gestión de riesgos de la UIT se desarrolla aún más para garantizar un planteamiento integrado del marco de la GBR de la UIT que figura en el Plan Estratégico de la Unión para 2016-2019.

Habida cuenta de los retos, evoluciones y transformaciones actuales que tienen más posibilidades de afectar a las actividades de la UIT, la UIT ha identificado y examinado los principales riesgos estratégicos al planificar la estrategia para 2016-2019, y ha elaborado sus marcos estratégico y operacional en consecuencia.

## 1.3 Finalidad de la política de gestión de riesgos de la UIT

La finalidad de esta política es dejar constancia de la metodología y el marco comunes para la aplicación de un sistema sistemático de gestión de riesgos. El principal objetivo es facilitar y promover la identificación, comunicación y gestión de riesgos utilizando las líneas de notificación de la dirección.

En la metodología indicada en el presente documento, adaptada a las especificidades de la UIT, se siguen las mejores prácticas promovidas por organizaciones profesionales.

## 1.4 Objetivos de la política de gestión de riesgos de la UIT

Los principales objetivos de la política de gestión de riesgos de la UIT son los siguientes:

– incorporar la gestión de riesgos en el proceso institucional, basándose en las mejores prácticas; y

– realizar los ajustes necesarios para lograr las metas y los objetivos de la Unión, fomentando una cultura de sensibilización a los riesgos y de resiliencia institucional.

## 1.5 Principios rectores

El enfoque de gestión de riesgos de la UIT se rige por los siguientes principios:

– integración en procesos institucionales: la gestión de riesgos no es una cuestión aislada, sino que se articula en procesos institucionales preexistentes;

– gestión centrada en debates: se celebran debates periódicos sobre la gestión de riesgos desde la entidad operacional hasta el nivel ejecutivo;

– respuesta ante los riesgos: se identifican los riesgos, pero también debe haber una respuesta a ellos;

– distintos riesgos en distintos niveles: se reconoce que cada parte de la organización tiene distintos objetivos y, por lo tanto, afronta distintos riesgos; y

– toma de decisiones sobre gestión de riesgos en el nivel adecuado: cuando los riesgos no pueden mitigarse a un determinado nivel, se señalan y gestionan en un nivel superior.

# 2 Clasificación y evaluación de riesgos

## 2.1 Perspectiva de riesgo

Los riesgos se clasifican generalmente en las siguientes categorías:

– riesgos estratégicos: se asocian a la reducción de la capacidad de la UIT para alcanzar sus metas estratégicas; y

– riesgos operacionales: se asocian a la reducción de la capacidad de la UIT para alcanzar sus objetivos operacionales. Estos riesgos se pueden clasificar, a su vez, en las siguientes categorías generales:

• institucionales (por ejemplo, los riesgos que pueden incidir en la capacidad de la institución para realizar su labor en las oficinas u organizar eventos clave);

• infraestructura (por ejemplo, los riesgos asociados a la infraestructura física o digital que atiende a las necesidades de la organización);

• recursos humanos (por ejemplo, los riesgos asociados a la fuerza de trabajo);

• recursos financieros (por ejemplo, los riesgos asociados a la estabilidad financiera de la organización);

• partes interesadas/asociados (por ejemplo, los riesgos asociados a decisiones imprevistas que puedan tener importantes implicaciones para la organización);

• medio ambiente (por ejemplo, los riesgos que podrían afectar al funcionamiento de la organización en una zona geográfica en particular).

## 2.2 Evaluación de riesgos

El riesgo es la combinación de la probabilidad de que ocurra un acontecimiento y de su consecuencia (impacto). La finalidad de la evaluación de riesgos es establecer prioridades y evaluar el nivel de riesgo (criticidad). Las Oficinas y la Secretaría General evaluarán el nivel de riesgo utilizando la siguiente matriz:

Matriz del nivel de riesgo

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Impacto** | | |
|  |  | **Bajo** | **Medio** | **Alto** |
| **Probabilidad** | **Alta** | **Riesgo medio** | **Riesgo alto** | **Riesgo alto** |
| **Media** | **Riesgo bajo** | **Riesgo medio** | **Riesgo alto** |
| **Baja** | **Riesgo bajo** | **Riesgo bajo** | **Riesgo medio** |

La probabilidad y el efecto se evalúan en distintos niveles como se indica en los cuadros que aparecen a continuación.

Probabilidad

|  |  |
| --- | --- |
| Nivel | Justificación |
| Bajo | Un acontecimiento que es muy poco probable que ocurra |
| Medio | Un acontecimiento que es probable que ocurra |
| Alto | Un acontecimiento que es muy probable que ocurra |

Impacto del riesgo

|  |  |
| --- | --- |
| Nivel | Justificación |
| Bajo | Impacto mínimo en las actividades, la reputación o la financiación |
| Medio | Impacto considerable en las actividades, la reputación o la financiación |
| Alto | Impacto crítico en las actividades, la reputación o la financiación, y que requiere una atención inmediata |

## 2.3 Tratamiento de riesgos

Para definir la respuesta a un riesgo, es preciso elegir una acción que se adecúe al riesgo en cuestión. A un riesgo se puede responder de las tres maneras siguientes:

– **aceptación**: el riesgo se reconoce pero, debido a que su impacto es más bien bajo e insignificante, o porque los esfuerzos de mitigación pesan más que las consecuencias, se acepta y no se toma ninguna medida particular para mitigarlo;

– **mitigación**: el riesgo se reconoce, pero ya se han tomado o se están tomando las medidas necesarias para reducir/evitar el riesgo; y

– **transferencia**: el riesgo se reconoce y la responsabilidad del riesgo sigue siendo del encargado del riesgo, pero la gestión de las medidas de mitigación del riesgo se atribuye al nivel adecuado: otro departamento, división, sección, unidad o entidad subcontratada.

# 3 Supervisión y examen

Revisión y actualización del registro de riesgos

La UIT elaborará una lista de los riesgos a que se enfrenta y las correspondientes medidas de mitigación. Los riesgos se examinan periódicamente como sigue:

– el examen de los riesgos estratégicos y operacionales está integrado en las actividades del proceso institucional de la UIT, más que tratarse de un ejercicio periódico;

– las Oficinas y la Secretaría General revisan anualmente los riesgos operacionales (identificación, análisis y evaluación de los riesgos existentes o nuevos), como parte del proceso de elaboración de los Planes Operacionales;

– la revisión de los riesgos se consolida en el marco de los Planes Operacionales de los Sectores y de la Secretaría General, y la alta dirección revisa colectivamente todos los riesgos operacionales y estratégicos fundamentales; y

– los riesgos operacionales se consultan con los miembros durante la elaboración de los Planes Operacionales, y les son comunicados a continuación. Los grupos asesores de los Sectores tienen la posibilidad de revisarlos y el Consejo realiza un examen final de los riesgos y de las medidas de mitigación que deben aplicarse.

# 4 Funciones y responsabilidades

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Cargo | Función | Responsabilidades |
| Encargado del riesgo | El encargado del riesgo se encarga también de la gestión del mismo, ya que es el máximo interesado en que se trate correctamente, y posee el nivel de autoridad adecuado para tratar el riesgo debidamente | * Se encarga de la gestión global del riesgo, incluso cuando éste debe transferirse * Decide las medidas de mitigación del riesgo * Asigna recursos/presupuesto para las actividades de mitigación * Gestiona el proceso de (re)evaluación del riesgo * Gestiona el proceso de notificación de riesgos |
| Coordinador de la gestión de riesgos | Coordina el proceso de gestión de riesgos en el marco de su Oficina o de la Secretaría General | * Facilita la gestión de riesgos en el marco de su Oficina o de la Secretaría General * Elabora una lista de riesgos y la mantiene actualizada * Recopila y presenta información para la revisión de la gestión y la notificación de riesgos |
| Persona/unidad encargada de la aplicación de medidas de mitigación | Aplica medidas de mitigación e informa de su aplicación al encargado del riesgo | * Aplica medidas de mitigación * Proporciona información para la revisión de la gestión y la actualización de la lista de riesgos |
| Alta dirección | Examina los riesgos periódicamente y toma decisiones relacionadas con la gestión de riesgos | * Examina periódicamente los riesgos como parte de los procesos institucionales de la institución * Toma decisiones sobre la aplicación y revisión de la estrategia de gestión de riesgos |

# 5 Comunicación

La comunicación con las partes interesadas externas (Estados Miembros) e internas tiene lugar en todas las fases del proceso de gestión de riesgos.

Los planes de comunicación y consulta se elaboran en una fase temprana. En ellos se abordan temas relacionados con el propio riesgo, sus causas, sus consecuencias (si se conocen) y las medidas que se toman para tratarlo. Se entablan comunicaciones y consultas externas e internas eficaces para velar por que las personas encargadas de que se aplique el proceso de gestión de riesgos y las partes interesadas comprendan en qué están basadas las decisiones que se adoptan y los motivos por los que es necesario tomar determinadas medidas.

# 6 Revisión de la política

La política se revisará y actualizará cada dos años después de su puesta en marcha, haciendo uso de las mejores prácticas y enseñanzas extraídas.

# ANEXO 1: Modelo de registro de riesgos

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Lista de riesgos** | | **(Indicar Sector o Secretaría General)**  **(según el Plan Operacional para 2017-2020)** | | | | | | | **Resumen de la última revisión** | |
| **Fecha** | ***Fecha*** |
| **Plazo de recepción** |  |
| **Perspectiva** | **Descripción del riesgo** | **Encargado del riesgo** | **Probabilidad** | **Nivel de impacto** | **Medidas de mitigación** | | | **Riesgo residual** | **Decisiones adoptadas/observaciones** | |
| **Medida** | **Encargado** | **Situación** |
| *Ejemplo:* |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| Riesgo financiero | Incapacidad de los miembros para pagar sus contribuciones | Jefe de FRMD | Media | Alto | Compromiso con los miembros (incl. el sistema CRM) | FRMD y SPM (PRM) | En curso | Se mantiene el riesgo después de los controles; se requiere una gestión activa | El sistema CRM debe contribuir a obtener más información sobre el compromiso de los miembros y gestionar mejor la relación | |

# ANEXO 2: Glosario[[1]](#footnote-1)

La **gestión de riesgos** se refiere a un conjunto coordinado de actividades y métodos a que se recurre para dirigir una organización y controlar los numerosos riesgos que pueden afectar a su capacidad para alcanzar objetivos.

El **riesgo** es la "incidencia de incertidumbre en objetivos" y un efecto es la desviación positiva o negativa de lo que se espera.

El **impacto** o consecuencia es el resultado de un hecho, que incide en objetivos.

La **probabilidad** es la posibilidad de que ocurra algo. La probabilidad se puede definir, determinar o evaluar de manera objetiva o subjetiva, y puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

La **asunción de riesgos** es la cantidad y el tipo de riesgos que una organización está dispuesta a aceptar.

La **respuesta al riesgo** se refiere a las decisiones que se toman para hacer frente a los riesgos que se han determinado. La organización puede responder a un riesgo aceptándolo, mitigándolo o transfiriéndolo.

El **registro de riesgos** es un registro de los riesgos identificados que contiene la descripción del riesgo, el encargado del riesgo, la probabilidad y el impacto del riesgo, las medidas de mitigación y las decisiones adoptadas.

El **riesgo residual** es el nivel de riesgo que persiste tras examinar todas las prácticas y los controles de mitigación existentes. El riesgo residual ofrece orientación acerca del nivel de atención requerido respecto de la gestión.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Estas definiciones se basan en el diccionario sobre gestión de riesgos ISO 31000 2009. [↑](#footnote-ref-1)