

## **Registro de los riesgos institucionales**

### **Gestión estratégica de riesgos a nivel de toda la Organización en la OMS**

#### **Informe de la Secretaría**

1. Este informe se presenta en respuesta a la petición formulada por el Consejo Ejecutivo para que se le ponga al día periódicamente acerca de la gestión de riesgos.

#### **ALCANCE Y OBJETO**

##### **Necesidad de un marco y un registro de riesgos de máximo nivel que abarquen toda la Organización**

2. La gestión de riesgos consiste en la detección, evaluación, priorización y control de los riesgos en toda una organización, aplicando de forma coordinada y costoeficaz los recursos para reducir al mínimo, vigilar y controlar la probabilidad o los efectos de eventos adversos y para aprovechar al máximo las oportunidades en ese sentido. La gestión de riesgos no es una idea nueva en la OMS, pero solo recientemente se ha intentado formalizarla en el conjunto de la institución. Se han hecho algunos progresos desde 2009, año en que diferentes oficinas y unidades comenzaron a elaborar marcos de gestión de riesgos.<sup>1</sup> Sin embargo, es preciso seguir avanzando para conseguir desarrollar un marco común a nivel de toda la Organización y armonizar las prácticas de gestión de riesgos, así como para consolidar los actuales registros de riesgos de los grupos orgánicos y oficinas regionales en un solo registro de riesgos de máximo nivel del conjunto de la Organización. En el anexo del presente informe figura un anteproyecto de ese tipo de marco y registro.

##### **Una cultura de gestión de riesgos**

3. La gestión de riesgos es una cuestión relacionada con la cultura y los comportamientos y requiere un esfuerzo y una inversión sustanciales en actividades de promoción, comunicación y formación en el empleo. Exige cambios en las actitudes y prácticas de los administradores: los cambios efectivos en la cultura institucional emanan de las actitudes y prácticas del personal superior. Facilitar ese

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, en 2009, el grupo orgánico Administración General empezó a elaborar un marco de gestión de riesgos que se centró principalmente en la administración general, y la Organización Panamericana de la Salud también ha puesto a punto un sistema de gestión de riesgos que está bien arraigado.

proceso será una parte importante de la labor de la nueva unidad para las cuestiones de observancia, gestión de riesgos y ética.<sup>1</sup>

## **ELEMENTOS DE UN MARCO DE GESTIÓN DE RIESGOS A NIVEL DE TODA LA ORGANIZACIÓN**

4. Los principales elementos del marco de gestión de riesgos propuesto son los siguientes:
  - A. Identificación y clasificación de los riesgos
  - B. Evaluación y priorización de los riesgos
  - C. Mitigación
  - D. Aplicación de la mitigación de los riesgos
  - E. Vigilancia y revisión de los riesgos.

### **A. Identificación y clasificación de los riesgos**

#### ***Definición de riesgo***

5. En la OMS el riesgo se entiende como una expresión de la probabilidad y los efectos de un evento que pueden afectar a la capacidad de la Organización para alcanzar sus objetivos. Cuando ocurre, el evento puede tener un impacto positivo (oportunidad) o negativo (amenaza) en el logro de los objetivos políticos, estratégicos y operacionales de la Organización.

#### ***Ejemplos recientes***

6. La importancia de la gestión estructurada de los riesgos institucionales puede ilustrarse con algunos ejemplos recientes:
  - Aunque la OMS gestionó bien la pandemia por H1N1, según concluyó el Comité de Examen acerca del funcionamiento del Reglamento Sanitario Internacional (2005), la Organización subestimó los riesgos que supusieron para su reputación las acusaciones de connivencia con la industria, y no reaccionó con suficiente rapidez cuando esas críticas aparecieron por primera vez en las redes sociales. Este perjuicio aparente para la reputación de la OMS fue una amenaza no solo para las unidades implicadas, sino para el conjunto de la OMS.

---

<sup>1</sup> La Oficina de la Directora General está creando esta unidad, y se va a contratar a un director y un oficial responsable de la observancia y la gestión de riesgos. Esta unidad dirigirá el proceso de elaboración de un inventario detallado de todas las prácticas de gestión de riesgos vigentes en la OMS. El marco permanente sacará enseñanzas de los marcos de gestión de riesgos ya existentes en la OMS, y tendrá que incluir también los instrumentos a utilizar en las actividades regulares, sistemáticas y ascendentes de registro y priorización de los riesgos a nivel de toda la Organización, las medidas a adoptar para la institucionalización de la gestión de riesgos (relacionadas con otros instrumentos de gestión ya existentes), y otros requisitos tales como la formación del personal.

- La OMS se vio gravemente afectada por las bruscas variaciones de los tipos de cambio que se produjeron durante la crisis financiera de 2011, variaciones que tuvieron efectos financieros y programáticos y que afectaron también al personal.
- En 2006, cuando falleció repentinamente el entonces Director General, el Dr. LEE Jong-wook, la Organización, desprevenida, atravesó una breve crisis durante la 59.<sup>a</sup> Asamblea Mundial de la Salud antes de conseguir designar un Director General interino.

7. La finalidad de la gestión de riesgos a nivel de toda la Organización es que la OMS esté mejor preparada ante la posible materialización de los riesgos, gracias a haber realizado un análisis del impacto y la gestión de esos riesgos. Por ejemplo, el conocimiento de los riesgos potenciales para la reputación de la OMS causados por las acusaciones de connivencia con la industria podría haber ayudado a orientar mejor de antemano las actividades de comunicación. El análisis de los riesgos que suponen para las oficinas de la OMS desastres naturales como inundaciones o terremotos, así como diversos acontecimientos políticos, permitiría adoptar medidas para gestionar los riesgos más probables de esa índole.

### ***Participación en la detección de riesgos en los diferentes niveles de la Organización***

8. Se requiere un proceso de amplificación por el que cada nivel de la Organización identifique, evalúe y priorice los riesgos afrontados, para comunicar luego los riesgos principales al nivel inmediatamente superior de la Organización. Así pues, habrá que detectar los riesgos particulares de cada oficina y unidad de la OMS, y notificar los riesgos principales al nivel inmediatamente superior, por ejemplo al departamento, donde se examinarán y complementarán mediante la detección y el análisis de los riesgos específicos que se planteen a ese nivel. Los departamentos y oficinas en los países darán prioridad a los riesgos afrontados e informarán sobre los riesgos principales al grupo orgánico o la oficina regional, respectivamente. Se repetirá el proceso –análisis crítico de los riesgos notificados, priorización, y adición de los riesgos específicos del grupo orgánico o la oficina regional– y se notificarán los riesgos principales a nivel de toda la Organización. Este proceso de amplificación debe comprender un análisis pormenorizado de alto nivel de los riesgos que pudieran no haberse detectado en el nivel inferior, pero que a menudo son los riesgos más importantes para el conjunto de la Organización.

### ***Clasificación de los riesgos***

9. En la actualidad, las diferentes partes de la OMS usan diferentes categorías de riesgos. Un marco de gestión de riesgos a nivel de toda la Organización obligará a unificar esas distintas categorías. Se propone la siguiente clasificación, que debería cubrir las necesidades de las oficinas de país, las oficinas regionales, los grupos orgánicos técnicos, la dirección y la administración, y configuraría un panorama global de los riesgos principales para el conjunto de la Organización:

- Riesgos técnicos/para la salud pública
- Riesgos financieros
- Riesgos para sistemas y estructuras
- Riesgos políticos/de gobernanza
- Riesgos para la reputación.

10. Estas categorías no se excluyen mutuamente. Por ejemplo, cualquier perjuicio grave para la reputación puede convertirse también en un riesgo financiero debido a la pérdida de confianza entre los donantes; y un error técnico que lleve a valorar incorrectamente un riesgo para la salud mundial también puede mermar la reputación.

## B. Evaluación y priorización de los riesgos

11. Este componente consiste en una clasificación detallada, el análisis del impacto probable y la probabilidad de que se materialice el riesgo. Se necesitará una estructura común para poder comparar y consolidar los diferentes registros de riesgos en la OMS.

12. Partiendo de las estructuras hoy utilizadas, se propone la siguiente estructura para el registro de riesgos:

		Identificación del riesgo			Evaluación del riesgo			
Unidad	Categoría de riesgo	Nombre del riesgo	Descripción	Titular del riesgo	Puntuación del impacto	Puntuación de la probabilidad	Mitigación	Amplificación

13. Se propone puntuar el impacto y la probabilidad del siguiente modo:

Puntuación	Impacto	Probabilidad
5	Crucial	Previsible >90%
4	Grave	Muy probable <90%
3	Moderado	Probable <60%
2	Leve	No probable <30%
1	Desdeñable	Improbable <10%

14. El primer inventario de riesgos a nivel de toda la Organización brindará orientación sobre los criterios a utilizar para la priorización, como por ejemplo el peso combinado de las puntuaciones del impacto y la probabilidad.

### *Registro de riesgos a nivel de toda la Organización*

15. Un registro de riesgos a nivel de toda la Organización sería el resultado de los pasos de ampliación de los registros de riesgos efectuados en los diferentes niveles. En el anexo del presente documento se describe un registro preliminar de riesgos de máximo nivel, que habría que revisar en función de la orientación proporcionada por el Comité Consultivo de Expertos Independientes en materia de Supervisión y por el Consejo Ejecutivo, una vez finalizado el primer proceso de evaluación ascendente de los riesgos. El proceso será detallado por la unidad para las cuestiones de observancia, gestión de riesgos y ética, sobre la base de los siguientes supuestos generales:

- los riesgos a nivel de toda la Organización serán aprobados por el Grupo Mundial de Políticas y notificados a los órganos deliberantes;
- el registro se elaborará de forma ascendente, pero en cada nivel deberá hacerse un análisis de los riesgos específicos a ese nivel (enfoque descendente);

- el registro de riesgos a nivel de toda la Organización será objeto de una vigilancia y gestión permanentes, y se revisará de forma anual;
- el proceso se basará en elementos ya existentes, como los mandatos de los titulares de los riesgos. Se brindará orientación para distinguir los riesgos importantes planteados por un evento que haya que registrar y los factores normales de incertidumbre inherentes a la gestión diaria de las actividades que no haya que registrar.
- la gestión de riesgos se integrará en los procesos de gestión existentes, como la planificación, la presupuestación, y la gestión y evaluación del desempeño;
- el registro de riesgos y la gestión de eventos se efectuarán mediante un proceso de amplificación desde el nivel de la unidad/oficina de país/equipo, pasando por el nivel del centro presupuestario/departamento y el nivel de la oficina regional/grupo orgánico, hasta el nivel del conjunto de la Organización, como puede apreciarse en el siguiente diagrama:



## C. Mitigación

16. Para cada riesgo, deberán examinarse las opciones de mitigación descritas a continuación:

- **Tolerancia:** aceptar el riesgo manteniendo las actividades inalteradas. Esta opción se puede aplicar cuando la exposición es tolerable, el control es imposible, o el costo del control supera el beneficio potencial. Puede complementarse mediante planes de contingencia que permitan gestionar el impacto potencial. La cuestión de si un determinado riesgo es o no tolerable es una decisión clave para los responsables de la gestión.
- **Tratamiento:** ajustar (añadir o revisar) las actividades pertinentes.
- **Transferencia:** repartir el riesgo involucrando a las partes interesadas. La transferencia del riesgo funciona especialmente bien en el caso de los riesgos financieros o los riesgos relacionados con los activos, y puede consistir en suscribir un seguro o pagar a un tercero para que asuma el riesgo. Esta opción no es posible en los riesgos para la reputación. La relación con terceros debe gestionarse con especial atención.

- **Terminación:** evitar o anular las actividades que generan el riesgo, sobre todo si pelagra la relación costo/beneficio.

#### **D. Aplicación de la mitigación de riesgos**

17. Las estrategias de mitigación se traducirían en actividades de mitigación con plazos. Para aquellas áreas y elementos ante los que el titular del riesgo recomiende la opción «tratamiento», es decir, mitigar el riesgo, se adoptarían medidas tendentes a reducir la probabilidad de que el riesgo se materialice o el impacto del riesgo. Las medidas de mitigación se vincularían también al máximo aprovechamiento de los recursos. Si se avanza en la aplicación de este sistema, habría que adoptar decisiones sobre la procedencia de esos recursos. La gestión de los riesgos corporativos tendría que ser financiada por la Organización.

#### **E. Vigilancia y análisis de los riesgos**

18. Tras establecer un registro inicial detallado de los riesgos, cada riesgo se deberá controlar periódicamente, lo que incluirá lo siguiente:

- cualquier cambio en la evaluación del riesgo;
- cualquier cambio que se proponga introducir en la estrategia de mitigación del riesgo;
- los progresos realizados en relación con el plan de acción detallado hasta el momento.

#### **INTERVENCIÓN DEL CONSEJO EJECUTIVO**

19. Se invita al Consejo Ejecutivo a proporcionar orientaciones adicionales.

## ANEXO

**REGISTRO PRELIMINAR DE RIESGOS DE MÁXIMO NIVEL  
DEL CONJUNTO DE LA ORGANIZACIÓN**

*La lista inicial de riesgos del conjunto de la Organización contiene solo los riesgos de máximo nivel. Las futuras versiones de este registro reflejarán la parte superior de una pirámide de riesgos mucho más amplia del conjunto de la Organización.*

***Riesgos técnicos/para la salud pública***

- Evaluación incorrecta de un riesgo para la salud mundial
- Reacción exagerada o insuficiente ante una emergencia
- Continuidad de las actividades ante una pandemia grave
- Falta de confianza en la capacidad de la OMS para hacer frente a un reto importante para la salud mundial
- Difusión de directrices o cualquier otra información técnica no basadas en la evidencia o carentes de rigor científico o técnico

***Riesgos financieros***

- Retirada o impagos de donantes importantes
- Riesgo cambiario y riesgos relacionados con la financiación del personal
- Riesgos asociados al pasivo a largo plazo
- Aplicación infructuosa del nuevo modelo de financiación

***Riesgos relacionados con el personal, los sistemas y las estructuras***

- Pérdida de infraestructuras esenciales (p. ej., Centro Mundial de Servicios, Centro Estratégico de Operaciones Sanitarias, tecnologías de la información, derrumbe de edificios, ataque terrorista)
- Disminución de la productividad del personal
- Piratería o alteración de datos de la OMS

***Riesgos políticos/de gobernanza***

- Parálisis o votación divisiva en un órgano deliberante importante
- Aplicación infructuosa de la reforma de la gobernanza en la OMS
- Disturbios políticos o económicos en el lugar de ubicación de una oficina principal
- Falta de coherencia a nivel de toda la Organización

***Riesgos para la reputación***

- Influencia externa indebida en las prioridades y actividades de la OMS
- Casos de fraude o corrupción en la Organización
- Incapacidad para lograr los resultados previstos

*Este registro de riesgos preliminar servirá de base para que los titulares de los riesgos hagan una descripción más detallada y una planificación de la mitigación de los mismos, y será revisado en el proceso de establecimiento del primer inventario de riesgos sistemático a nivel de toda la Organización, tarea que será coordinada por la nueva unidad para las cuestiones de observancia, gestión de riesgos y ética.*

Unidad	Categoría de riesgo	Identificación del riesgo		Titular del riesgo («gestor de riesgos»)	Evaluación del riesgo		Mitigación (puntos ilustrativos preliminares)	Amplificación
		Nombre del riesgo	Descripción		Puntuación del impacto	Puntuación de la probabilidad		
	Técnicos/ para la salud pública	Evaluación incorrecta de un riesgo para la salud mundial		Subdirectores Generales	4	2	Tolerancia, control continuo de la calidad técnica y observación de la bibliografía científica y las redes sociales	Máximo nivel
	Técnicos/ para la salud pública	Reacción exagerada o insuficiente ante una emergencia		Subdirectores Generales del grupo orgánico Poliomielitis, Emergencias y Colaboración con los Países y del grupo orgánico Seguridad Sanitaria y Medio Ambiente	4	1	Mitigación mediante la plena aplicación del Reglamento Sanitario Internacional (2005) y la mejora de la gestión de los conflictos de intereses	Máximo nivel
	Técnicos/ para la salud pública	Continuidad de las actividades ante una pandemia grave		Subdirector General del grupo orgánico Seguridad Sanitaria y Medio Ambiente	5	1	Mitigación mediante la planificación de la continuidad de las actividades	Máximo nivel
	Técnicos/ para la salud pública	Falta de confianza en la capacidad de la OMS para hacer frente a un reto importante para la salud mundial		Directores Regionales y Subdirectores Generales	4	1	Mitigación mediante la reforma de la OMS	Máximo nivel



Unidad	Categoría de riesgo	Identificación del riesgo		Titular del riesgo («gestor de riesgos»)	Evaluación del riesgo		Mitigación (puntos ilustrativos preliminares)	Amplificación
		Nombre del riesgo	Descripción		Puntuación del impacto	Puntuación de la probabilidad		
	Técnicos/ para la salud pública	Promoción de información técnica inexacta en los Estados Miembros y la población		Directores Regionales y Subdirectores Generales	4	2	Datos: mitigación mediante la aprobación central de la información sanitaria por HIS	Máximo nivel
	Técnicos/ para la salud pública	Difusión de directrices o cualquier otra información técnica no basadas en la evidencia o carentes de rigor científico o técnico		Directores Regionales y Subdirectores Generales	4	2	Mitigación mediante la labor del comité de examen de directrices y la reforma de la OMS	Máximo nivel
	Financieros	Retirada o impagos de donantes importantes		Subdirector General del grupo orgánico Administración General	4	3	Mitigación a corto plazo mediante informes mensuales, y a medio plazo mediante el nuevo modelo de financiación	Máximo nivel
	Financieros	Crisis financiera mundial		Oficina del Director General, y Subdirector General del grupo orgánico Administración General	4	2	Mitigación mediante el nuevo modelo de financiación y el crecimiento cero del presupuesto	Máximo nivel
	Financieros	Riesgos cambiarios		Contralor	3	2	Mitigación mediante operaciones de cobertura y mediante la fijación de dos monedas para el pago de las contribuciones	Máximo nivel
	Financieros	Riesgos relacionados con la financiación del personal		Contralor	3	3	Mitigación mediante una mejor planificación de los recursos humanos y mediante el nuevo modelo de financiación	Máximo nivel

Unidad	Categoría de riesgo	Identificación del riesgo		Titular del riesgo («gestor de riesgos»)	Evaluación del riesgo		Mitigación (puntos ilustrativos preliminares)	Amplificación
		Nombre del riesgo	Descripción		Puntuación del impacto	Puntuación de la probabilidad		
	Financieros	Riesgos asociados al pasivo a largo plazo		Contralor	3	3	Mitigación mediante la evaluación actuarial de todas las obligaciones futuras relacionadas con el personal	Máximo nivel
	Financieros	Aplicación infructuosa del nuevo modelo de financiación		Oficina del Director General, y Subdirector General del grupo orgánico Administración General	4	Suceso único	Mitigación mediante la reforma	Máximo nivel
	Sistemas y estructuras	Pérdida de infraestructuras esenciales		Subdirector General del grupo orgánico Administración General	4	2	Mitigación mediante planes de continuidad de las actividades	Máximo nivel
	Sistemas y estructuras	Disminución de la productividad del personal		Subdirector General del grupo orgánico Administración General	4	2	Mitigación mediante cambios del modelo de dotación de personal y mediante el diálogo con la asociación del personal	Máximo nivel
	Sistemas y estructuras	Piratería o alteración de datos de la OMS		Subdirector General del grupo orgánico Administración General	4	2	Mitigación mediante planes de seguridad en materia de tecnologías de la información	Máximo nivel
	Políticos/de gobernanza	Parálisis o votación divisiva en un órgano deliberante importante		Oficina del Director General/ Estados Miembros	4	1	Mitigación mediante una mejor preparación de la Secretaría y los Estados Miembros para las reuniones de los órganos deliberantes	Máximo nivel

Unidad	Categoría de riesgo	Identificación del riesgo		Titular del riesgo («gestor de riesgos»)	Evaluación del riesgo		Mitigación (puntos ilustrativos preliminares)	Amplificación
		Nombre del riesgo	Descripción		Puntuación del impacto	Puntuación de la probabilidad		
	Políticos/de gobernanza	Aplicación infructuosa de la reforma de la gobernanza en la OMS		Oficina del Director General/Estados Miembros	4	2	Mitigación mediante el plan de aplicación de la reforma	Máximo nivel
	Políticos/de gobernanza	Disturbios políticos o económicos en el lugar de ubicación de una oficina principal		Directores Regionales y Subdirectores Generales	3	3	Planes de mitigación por actualizar	Máximo nivel
	Políticos/de gobernanza	Falta de coherencia a nivel de toda la Organización		Directores Regionales y Subdirectores Generales	4	2	Mitigación mediante la reforma, en particular mediante la armonización de los órganos deliberantes y la clarificación de la función de los tres niveles de la Organización.	Máximo nivel
	Reputación	Influencia externa indebida en las prioridades y actividades de la OMS		Directores Regionales y Subdirectores Generales	4	2	Tratamiento mediante la mejora de la gestión de los conflictos de intereses y la tolerancia del riesgo residual	Máximo nivel
	Reputación	Casos de fraude o corrupción en la Organización		Contralor	4	2	Mitigación por fortalecimiento del marco de control interno y tolerancia del riesgo residual	Máximo nivel
	Reputación	Incapacidad para lograr los resultados previstos		Directores Regionales y Subdirectores Generales	5	1	Mitigación mediante la reforma de la OMS	Máximo nivel