

Marco de Gestión de Riesgos para Programas de PEV de PNUD: Referencia rápida

La siguiente información se resume y se adapta a partir del Marco del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas - *Programas de gestión de riesgos para Prevenir el Extremismo Violento (PEV)*: El Marco del Programa de Desarrollo de Naciones Unidas - *Gestión de los Riesgos para los Programas de Prevención del Extremismo Violento (PEV)*: *Notas orientativas para aquellos que los llevan a la práctica*

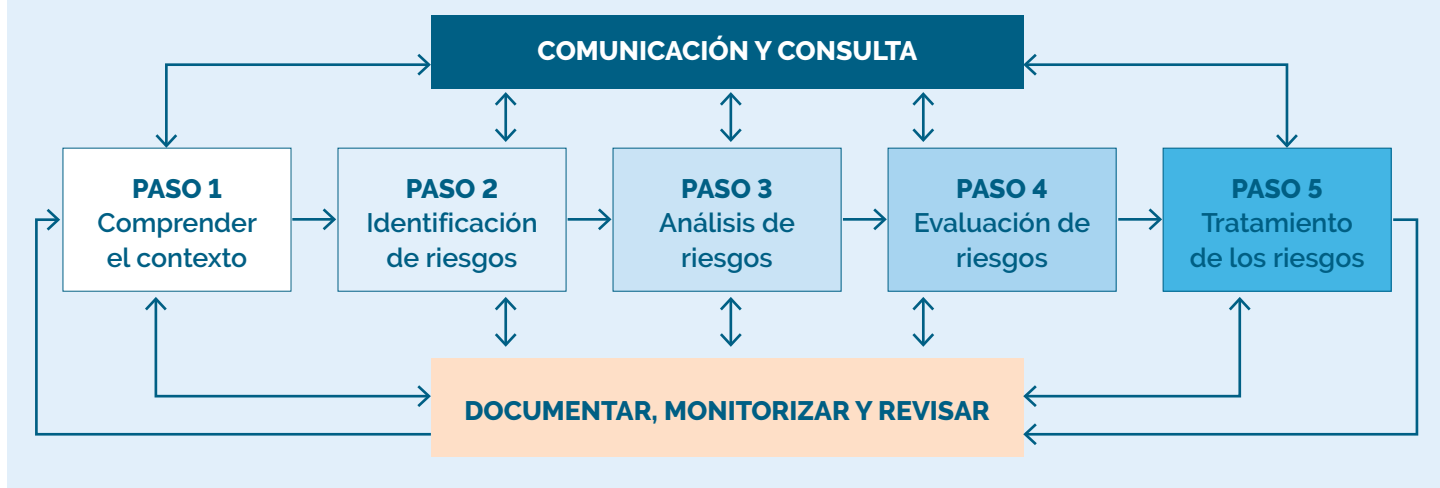
Una estrategia de gestión de riesgos del proyecto ayuda a identificar y a gestionar los riesgos del PEV de manera exhaustiva, y está sustentada por un modelo de gestión de riesgos basado en:

1. **'Principios'** clave que guían la creación de su marco de gestión de riesgos, y ayudarán a garantizar que los programas de PEV son los más sensibles a los riesgos como sea posible. El PNUD definió los siguientes principios fundamentales para la programación de PEV que se basan en su investigación y experiencia: análisis del contexto; sensibilidad al conflicto y 'no hacer daño'; gestión basada en resultados; y planteamientos basados en derechos humanos.
2. Un **'marco'** que capture su planteamiento general de gestión de riesgos. Consiste en las políticas y protocolos establecidos para implementar el proceso de gestión de riesgos. Incluye el ámbito del ejercicio, los recursos humanos y económicos que se pueden destinar tanto al proceso como a las medidas de mitigación de riesgos, el tiempo que usted tiene disponible para completar el proceso; y el nivel de riesgo (y en qué áreas) está usted dispuesto a aceptarlo o no aceptarlo.

CONSEJO: como recomienda el PNUD, usted puede revisar estos principios en base a sus propias experiencias y/o el contexto en el que usted trabaje. Por ejemplo, en esta Guía presentamos el Desarrollo Positivo Adolescente como medio eficaz para implicar a los y las jóvenes en todas las etapas del proyecto. ¿Podrían los principios del DPA ser de valor para usted en su desarrollo de su estrategia de gestión de riesgos?

3. El **'proceso'** de gestión de riesgos comprende la aplicación sistemática de cinco pasos fundamentales: establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos de la PEV, y se conjuga con una comunicación consistente con las partes interesadas fundamentales y la monitorización periódica. Las lecciones aprendidas durante el curso del proceso de gestión de riesgos pueden volver a alimentar el marco de trabajo.

EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS



Paso 1: Comprender el contexto

El **contexto interno** incluye: las estructuras organizativas y de gobernanza, los procesos de rendición de cuentas, políticas y protocolos relevantes, objetivos generales y cultura. El establecimiento de un entendimiento claro y compartido de lo que su organización espera alcanzar con sus programas de PEV es crucial en esta etapa. El contexto interno debe incluir también un debate sobre el ámbito de la actividad de gestión de riesgos. Es importante tener en cuenta los costes, los recursos (materiales y humanos), las capacidades y si se requieren las competencias adicionales, y qué tipo de documentación debe producirse.

El **contexto externo** comprende el contexto más amplio en el que tendrá lugar una iniciativa/ programa de la PEV, incluyendo las dinámicas políticas, socio-económicas, culturales, de seguridad, medioambiental, financiero, religioso y otras dinámicas. Estas dinámicas pueden producirse a nivel local, nacional, regional o incluso global, y es necesario tener en cuenta la interacción entre estos factores diferentes. Los factores externos suelen estar fuera del control de su organización o actividad, y por lo tanto, constituyen un riesgo importante a tener en cuenta cuando usted diseñe su estrategia de gestión de riesgos.

Dos puntos importantes a tener en cuenta durante el paso 1:

- Indefectiblemente, las líneas que separan los factores internos y los externos pueden ser borrosas o estar interrelacionadas. Por eso, puede ayudar realizar una lluvia de ideas para ambas al mismo tiempo.
- Parte de la comprensión del contextos incluye desarrollar sus propios criterios de riesgo (véase el Cuadro 1), que se basa en una comprensión del apetito por el riesgo de su organización. El apetito por el riesgo se puede definir como el equilibrio entre las ventajas potenciales de aceptar un riesgo y las amenazas relacionadas con dicho riesgo. Conocer con antelación qué tipo de equilibrio quiere alcanzar su organización, le ayudará a guiarse durante la preparación de esta estrategia y ayuda a garantizar la coherencia. Paso 3 incluye más detalles.

Paso 2: Identificación de riesgos

¿Qué?

Cuando se identifiquen los riesgos de PEV, es importante preparar una batería de preguntas fundamentales relacionadas con sus actividades, que puedan impactar positiva o negativamente en el logro de sus objetivos o resultados. Pueden surgir riesgos como resultado de ambos factores, internos y externos, por lo que es importante explorar e identificar las vulnerabilidades y potencialidades relacionadas con el contexto, la institución y el programa..

¿Quién?

La identificación de los riesgos de la PEV debería realizarse de manera participativa, reuniendo a las partes interesadas en una sala, e implementando estrategias de compromiso hechas a medida para otras partes interesadas, como y cuando fuese necesario. .

¿Cómo?

Es útil 'reparar' cada aspecto del programa que usted está evaluando con las partes interesadas relevantes. Usted debería tener en cuenta cómo se relaciona cada aspecto del programa con el contexto y con la institución, y cómo puede impactar la interacción entre estos elementos en el programa y viceversa. La lluvia de ideas, las encuestas, escenarios y grupos focales pueden ser algunas de las estrategias utilizadas para identificar los riesgos. Será de utilidad hacer preguntas de tipo 'qué, dónde, por qué, quién, cuándo y cómo'. A la hora de intentar comprender un riesgo que usted haya identificado, pregúntese los siguiente:

- Fuentes de riesgo - «Riesgo procedente de»: ¿Qué tipo de riesgos podrían surgir del contexto, del programa o de la institución?
- Tipo de riesgo - «Riesgo de»: ¿Cuál será la naturaleza de este riesgo?
 - ▶ Riesgos de recursos (fondos insuficientes), Riesgos fiduciarios (pérdida de dinero, por ejemplo, como resultado de un fraude), Riesgos de principios (violación de los principios de la organización o del donante), Riesgos políticos (resistencia del plan desde los principales actores), Riesgos de seguridad (daño físico), Riesgos operativos (alteración de la buena marcha de las operaciones).
- Meta del riesgo - "Riesgo de": ¿se trata de un riesgo para su reputación, su capacidad de entrega, o su personal, socios y beneficiarios?

Cuadro 1

Criterios de riesgo: pueden entenderse como una combinación de 'líneas rojas/zonas prohibidas', por un lado; y áreas donde usted puede tener mayor capacidad de maniobra para 'forzar los límites', por otro. Por ejemplo: su organización puede decidir que no desea correr riesgos fiduciarios (ej.: riesgo de financiar involuntariamente a individuos/OSCs que tengan vínculos con los grupos del extremismo violento), y, por tanto, la voluntad de aceptar esos riesgos será reducida. Sin embargo, su voluntad de aceptar algunos riesgos políticos puede ser alta (ej.: insistencia a comprometerse con 'combatientes que regresan', a pesar de que el gobierno los califique de 'terroristas'), ya que este aspecto del programa puede ser vital para alcanzar sus fines, a pesar de la resistencia potencial.

Paso 3: Análisis de riesgos

Esto significa 'desaprender' todo lo que sabe sobre los riesgos que usted haya identificado, y utilizar métodos tanto cuantitativos como cualitativos para determinar el nivel de riesgo. Proponemos cuatro preguntas principales que deben responderse durante la fase de análisis de riesgos para cada uno de los riesgos que usted ha identificado:

1. ¿Cuál es la probabilidad de que se produzca este evento o riesgo? Esto se mide como una combinación de si se espera que el evento se produzca y con qué frecuencia, medido en una escala de «muy probable» a «improbable»

Probabilidad	Incidente
Muy probable	Se espera que se produzca el evento en la mayoría de las circunstancias
Probable	Es probable que se produzca el evento en la mayoría de las circunstancias
Posible	El evento puede producirse en algún momento
Improbable	El evento podría producirse en algún momento
Raro	El evento se puede producir en circunstancias excepcionales

2. ¿Cuál será la consecuencia (o impacto) de este evento/riesgo en el programa? Esto se mide en una escala de 'extremo' a 'insignificante'.

Consecuencia	Incidente
Extrema	Un evento que conduce a daños o trastornos masivos o irreparables
Importante	Un evento que conduce a daños o trastornos críticos
Moderada	Un evento que conduce a daños o trastornos graves
Menor	Un evento que conduce a un cierto grado de daños o trastornos
Insignificante	Un evento que conduce a daños o trastornos limitados

3. ¿Cuál es el nivel del riesgo? Esto requiere una matriz de riesgos, que se utilice para combinar la escala de medición de la probabilidad y la escala de medición de las consecuencias/impactos a un tabla genérica 5x5, numerados para hacer que el análisis sea más eficiente.
4. ¿Qué significa este análisis para mi organización?, es decir, ¿Qué tipo de acciones o procesos de toma de decisiones desencadenarán estos niveles de riesgo?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿quién?. Usted debe decidir colectivamente lo que tiene que pasar, como resultado de cada uno de los niveles identificados. Las acciones que se van a desencadenar están vinculadas a los criterios de riesgo de la organización [ver paso 1]

		Consecuencia				
		Insignificante (1)	Menor (2)	Moderada (3)	Importante (4)	Extrema (5)
Probabilidad	Muy probable (5)	Media (5)	Alta (10)	Alta (15)	Muy Alta (20)	Muy Alta (25)
	Probable (4)	Media (4)	Media (8)	Alta (12)	Alta (16)	Muy Alta (20)
	Posible (3)	Baja (3)	Media (6)	Alta (9)	Alta (12)	Alta (15)
	Poco probable (2)	Baja (2)	Baja (4)	Media (6)	Media (8)	Alta (10)
	Improbable (1)	Baja (1)	Baja (2)	Media (3)	Media (4)	Alta (5)

Paso cuatro: Evaluación de riesgos

Habiendo analizado cada uno de los riesgos de la PEV, ahora debe medirlos con respecto a los criterios de riesgos establecidos. En este momento, necesitará iniciar un debate con las principales partes interesadas en lo que respecta a si los riesgos son aceptables, si se pueden gestionar o si son inaceptables, etc. Para cada riesgo, deberá considerar las ventajas (tangibles/intangibles) de seguir adelante teniendo en cuenta cualquier daño potencial (incluyendo las consecuencias provocadas involuntariamente).

Llegados a este punto, le puede interesar reunir todo su trabajo en una tabla o 'registro de riesgos'. El Registro de Riesgos le permitirá:

- Categorizar riesgos con arreglo a si su origen es el contexto (local, regional o global), el programa o la institución.
- Para identificar el tipo de riesgo (por ejemplo: riesgos de recursos, riesgo político, riesgo de principios) y el riesgo meta (por ejemplo: para la reputación, capacidad de entrega, personal/beneficiarios/socios).
- Añadir la puntuación de probabilidad y la de consecuencia.
- Calcular la puntuación del nivel de riesgo combinado.
- Describir el tipo de controles que ha establecido para gestionar el riesgo.
- Identificar el(los) indicador(es) que usted puede utilizar para evaluar o no si se ha producido el riesgo, o no.

- Indicar qué tratamiento del riesgo desea usted ofrecer (ver el paso 5), e
 - Indicar quién será el 'dueño del riesgo' Los dueños del riesgo son los individuos de la organización responsables de la monitorización de un riesgo de PEV en particular. Su trabajo consiste en registrar los cambios en el contexto y/o programas y el impacto que estos cambios tendrán en la 'materialización' de los riesgos. El propietario del riesgo es responsable de garantizar que el proceso de tratamiento de riesgos establecido está funcionando y/o iniciar el proceso de tratamiento de riesgos, en cuanto sea necesario. Al garantizar que cada riesgo tenga un 'propietario', usted se asegura de que el proceso de gestión del riesgo sigue siendo dinámico y adaptable.
- Paso cinco: Tratamiento de los riesgos**
- La fase de tratamiento de los riesgos comprende la decisión (colectiva), sobre cómo planteará y mitigará los riesgos que ha identificado. Hay cuatro opciones disponibles:
- **Opción 1 - Tolerar el riesgo:** Tolerar el riesgo significa aceptar que el evento pueda ocurrir. Usted puede decidir si tolera el riesgo porque:
 - ▶ los controles existentes para mitigar cualquier impacto negativo son suficientes
 - ▶ El nivel de riesgo está dentro de la tolerancia de riesgos de la organización, y/o
 - ▶ las medidas adicionales no merecen la pena.
 - **Opción 2 - Tratar el riesgo:** Existen tres formas de tratar los riesgos, con el fin de reducir el 'nivel residual de riesgo', es decir, el nivel de riesgo una vez que las medidas adicionales están establecidas:
 - ▶ Reducir la probabilidad: Estas medidas de mitigación se diseñan para reducir la probabilidad de que se produzca un evento.
 - ▶ Reducir la consecuencia/impacto: Estas medidas de mitigación están diseñadas para reducir la consecuencia/impacto del evento si llega a producirse.
 - ▶ Una combinación de a. y b. dependiendo de la naturaleza del riesgo en cuestión.
 - **Opción 3 - Transferir el riesgo:** Transferir el riesgo significa implicar a un tercero para que se responsabilice de los riesgos y/o distribuya la responsabilidad del riesgo. Esta decisión puede tomarse en contextos donde los actores son proclives a tener riesgos diferentes y/o reducidos.
 - **Opción 4 - Terminar el riesgo:** Esta opción debe considerarse si el gasto incurrido al tratar el riesgo compensa los beneficios potenciales, o si es sencillamente demasiado alto. En este caso, la organización termina la actividad/compromiso que está generando el riesgo.

Al repasar estos 5 pasos, asegúrese de que incorpora dos elementos a través del Proceso de Gestión de Riesgos:

1 COMUNICACIÓN Y CONSULTA

El proceso de gestión de riesgos debería comenzar con un proceso de comunicación y consulta, y estos esfuerzos deben continuar en cada etapa del proceso.

Usted identificará a todas las partes interesadas externas e internas durante la fase uno. Usted puede decidir entonces si diseñará la estrategia de compromiso de la parte interesada, detallando cómo y dónde en cada etapa del proceso pretende usted promocionar la comunicación y la consulta. Esto puede mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y por tanto, la efectividad del proceso de gestión de sus riesgos.

2 MONITORIZACIÓN Y REVISIÓN

Al monitorizar y revisar el contexto, los riesgos identificados y los procesos establecidos para su gestión forman parte integrante y sistemática del proceso de gestión de riesgos. Garantiza que nuestro marco completo de gestión de riesgos sigue siendo 'apto para cumplir su cometido'. Es más, la estratégica de la gestión de riesgos debe seguir siendo un 'documento vivo'.

La monitorización y la revisión deben realizarse en cada uno de los pasos anteriores, ya que un cambio en el contexto interno o externo podría requerir una revisión completa de la estrategia de gestión de riesgos en marcha, subrayando la importancia del análisis, monitoreo y revisión continuas del contexto.