

ANEXO 4.2

MARCO DE REFERENCIA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

El propósito del marco de referencia de la gestión del riesgo es asistir e intentar implicar a la organización en integrar la gestión del riesgo en todas sus actividades y funciones significativas. La eficacia de la gestión del riesgo dependerá de su integración en la gobernanza de la organización, incluyendo la toma de decisiones. Esto requiere la implicación de las partes interesadas, particularmente de la alta dirección.

El desarrollo del marco de referencia implica integrar, diseñar, poner en marcha, valorar y mejorar la gestión del riesgo a lo largo de toda la organización.

La organización debe valorar sus prácticas y procesos existentes de la gestión del riesgo –en muchos departamentos ministeriales cuentan con experiencia de la gestión de los Fondos Estructurales de la UE–, valorar cualquier brecha y abordar estas brechas en el marco de referencia.

Los componentes del marco de referencia y la manera en la que trabajan juntos, deberían adaptarse a las necesidades de la organización.

LIDERAZGO Y COMPROMISO

La alta dirección y los órganos de supervisión deben asegurar que la gestión del riesgo esté integrada en todas las actividades de la organización y deben demostrar el liderazgo y compromiso:

- a) Mediante la adaptación y puesta en marcha de todos los componentes del marco de referencia.
- b) Con la publicación de una declaración o una política que establezca un enfoque, un plan o una línea de acción para la gestión del riesgo.
- c) Con la asignación de los recursos necesarios para gestionar los riesgos.
- d) Debe asignarse la autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los niveles apropiados dentro de la organización.

Mediante esta asignación de competencias, la alta dirección rinde cuentas por gestionar el riesgo, mientras que los órganos de supervisión rinden cuentas por la supervisión de la gestión del riesgo, debiendo asegurarse de los siguientes extremos:

- a) Los riesgos se consideran apropiadamente cuando se establecen los objetivos de la organización.
- b) Los riesgos cubren todos a los que hace frente la organización en la búsqueda de sus objetivos.
- c) Los sistemas para gestionar estos riesgos se implementan y operan eficazmente.

- d) Los riesgos son apropiados en el contexto de los objetivos de la organización.
- e) La información sobre los riesgos y su gestión debe comunicarse de modo adecuado.

La integración de la gestión del riesgo depende de la comprensión de las estructuras y el contexto de la organización. El riesgo se gestiona en cada parte de la estructura de la organización. Todos los miembros de una organización tienen la responsabilidad de gestionar el riesgo.

INTEGRACIÓN

La integración de la gestión del riesgo en la organización es un proceso dinámico e iterativo, y se debería adaptar a las necesidades y a la cultura de la organización. La gestión del riesgo debería ser una parte y no estar separada del propósito, la gobernanza, el liderazgo y compromiso, la estrategia, los objetivos y las operaciones de la organización.

DISEÑO

Comprensión de la organización y de su contexto

La organización debe analizar y comprender sus contextos externo e interno cuando se diseña el marco de referencia para gestionar el riesgo.

El análisis del contexto externo de la organización debe incluir, al menos:

- a) Los factores sociales, culturales, políticos, legales, reglamentarios, financieros, tecnológicos, económicos y ambientales ya sea a nivel internacional, nacional, regional o local.
- b) Los impulsores clave y las tendencias que afectan a los objetivos de la organización.
- c) Las relaciones contractuales y los compromisos.
- d) La complejidad de las redes y dependencias.

El análisis del contexto interno de la organización debe incluir, al menos:

- a) La visión, la misión y los valores.
- b) La estructura de la organización, los roles y la rendición de cuentas.
- c) La estrategia, los objetivos y las políticas.
- d) Las normas, las directrices y los modelos adoptados por la organización.
- e) Los datos, los sistemas de información y los flujos de información.
- f) Las relaciones contractuales y los compromisos.
- g) Las interdependencias e interconexiones.

Articulación del compromiso con la gestión del riesgo

La alta dirección y los organismos de supervisión deben articular su compromiso continuo con la gestión del riesgo mediante una política, una declaración u otras formas que expresen claramente los objetivos y el compromiso de la organización con la gestión del riesgo. El compromiso debe incluir, al menos:

- a) El propósito de la organización para gestionar el riesgo y los vínculos con sus objetivos y otras políticas.
- b) El refuerzo de la necesidad de integrar la gestión del riesgo en toda la cultura de la organización.
- c) El liderazgo en la integración de la gestión del riesgo en las actividades principales de la toma de decisiones.
- d) La disponibilidad de los recursos necesarios.
- e) La revisión y la mejora.

Asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas en la organización

La alta dirección y los órganos de supervisión deben asegurarse de que las autoridades, las responsabilidades y la obligación de rendir cuentas de los roles relevantes con respecto a la gestión del riesgo se asignen y comuniquen a todos los niveles de la organización y deben:

- a) Enfatizar que la gestión del riesgo es una responsabilidad principal.
- b) Identificar a las personas que tienen asignada la obligación de rendir cuentas y la autoridad para gestionar el riesgo (dueños o dueñas del riesgo).

Asignación de recursos

La alta dirección y los órganos de supervisión deben asegurar la asignación de los recursos apropiados para la gestión del riesgo, que debe incluir, al menos:

- a) Las personas, las habilidades, la experiencia y las competencias.
- b) Los procesos, los métodos y las herramientas de la organización a utilizar para gestionar el riesgo.
- c) Los sistemas de gestión de la información y del conocimiento.
- d) El desarrollo profesional y las necesidades de formación del personal implicado.

Establecimiento de la comunicación y la consulta

La organización debe establecer un enfoque aprobado en relación con la comunicación y la consulta, para apoyar el marco de referencia y facilitar la aplicación eficaz de la gestión del riesgo. La comunicación implica compartir información con los agentes

implicados. Los métodos y el contenido de la comunicación y la consulta deberían reflejar las expectativas de las partes interesadas.

La comunicación y la consulta son oportunas y aseguran que se recopile, consolide, sintetice y comparta la información pertinente, cuando sea apropiado, y que se proporcione retroalimentación y se lleven a cabo mejoras.

Puesta en marcha

La organización debe poner en marcha el marco de referencia de la gestión del riesgo mediante:

- a) El desarrollo de un plan apropiado incluyendo plazos y recursos.
- b) La identificación de dónde, cuándo, cómo y quién toma diferentes tipos de decisiones en toda la organización.
- c) El aseguramiento de que las disposiciones de la organización para gestionar el riesgo son claramente comprendidas y puestas en práctica.

La puesta en marcha con éxito del marco de referencia requiere el compromiso y la toma de conciencia de las partes interesadas. Esto permite a las organizaciones abordar explícitamente la incertidumbre en la toma de decisiones, al tiempo que asegura que cualquier incertidumbre nueva o subsiguiente se pueda tener en cuenta cuando surja.

Si se diseña e implementa correctamente, el marco de referencia de la gestión del riesgo asegurará que el proceso de la gestión del riesgo sea parte de todas las actividades en toda la organización, incluyendo la toma de decisiones, y que los cambios en los contextos externo e interno se captarán de manera adecuada.

Adaptación y mejora continua

La organización debe realizar el seguimiento continuo y adaptar el marco de referencia de la gestión del riesgo en función de los cambios externos e internos. La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del marco de referencia de la gestión del riesgo y la manera en la que se integra el proceso de la gestión del riesgo.

Cuando se identifiquen brechas u oportunidades de mejora pertinentes, la organización debe desarrollar planes y tareas y asignarlas a quienes tuviesen que rendir cuentas de su puesta en marcha. Una vez implementadas, estas mejoras deberían contribuir al fortalecimiento de la gestión del riesgo.