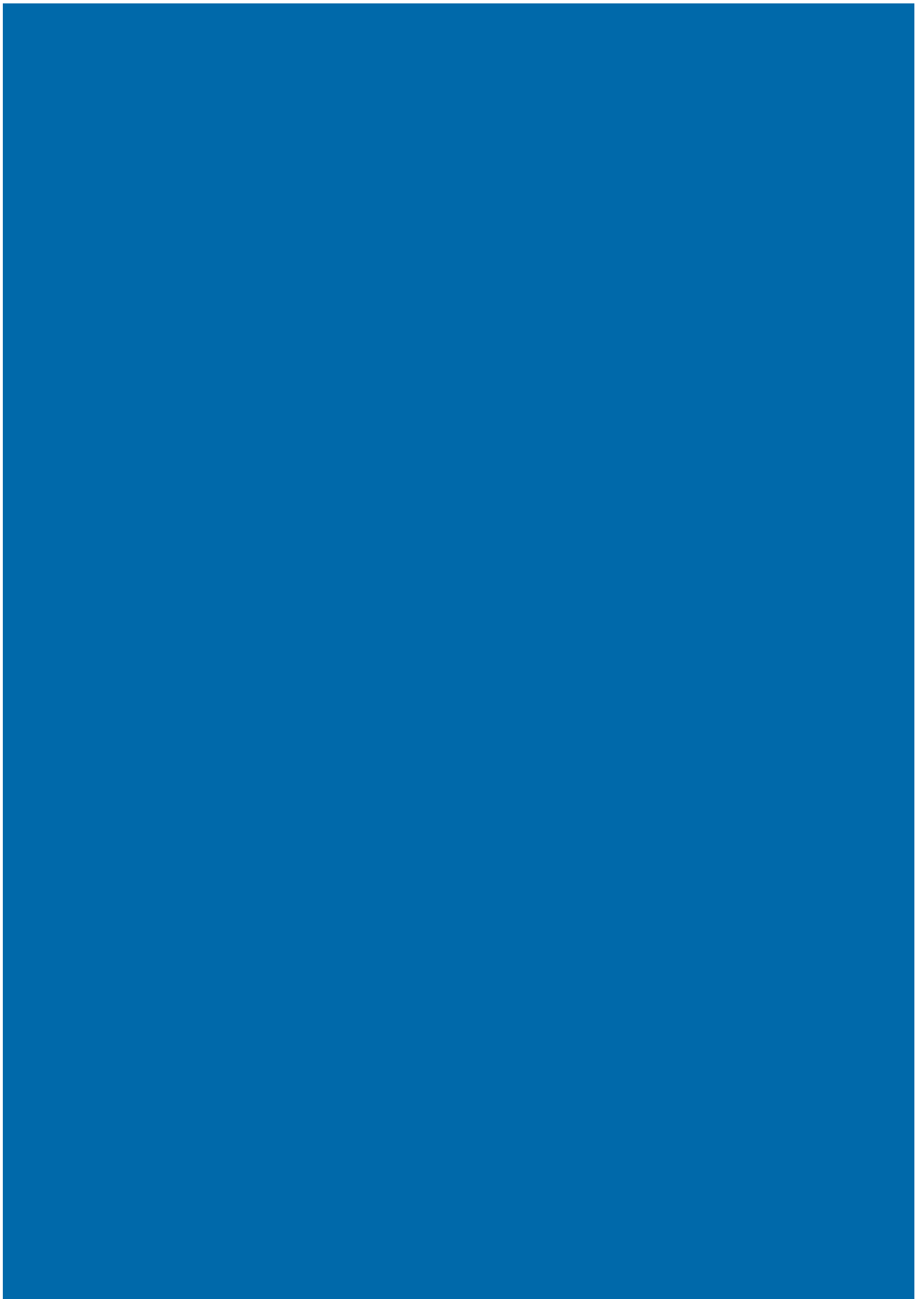


## Preparar al sector público para la gobernanza de riesgos: primeros pasos hacia un referencial ISO 31000





## Contenido

Prólogo	5
Sección 1: Sumario	6
Sección 2: Descripción general de la norma ISO 31000	8
Sección 3: Principios	10
Sección 4: Marco	17
Sección 5: Procesos	21
Sección 6: 10 primeros pasos	28
Sección 7: Conclusión	31
Contactos	33
Agradecimientos	34

## Tabla de ilustraciones

Figura 1 - Descripción general de la norma ISO 31000	8
Figura 2 - Marco de la Unión Europea : ciclo de gestión de crisis	14
Figura 3 - Descripción general del marco de gestión de riesgos de ISO 31000	17
Figura 4 - Descripción general de los procesos de gestión de riesgos de ISO 31000	21
Figura 5 - Ejemplo de identificación de las causas de un riesgo	22
Figura 6 - Ejemplo de identificación de las consecuencias de un riesgo	23
Figura 7 - Ejemplo de registro de riesgos	23
Figura 8 - Evaluación de riesgos : ejemplo del riesgo de contaminación de un terreno	25
Figura 9 - Ejemplo de mecanismos de tratamiento de los riesgos	26



## Prólogo

El pasado 28 de abril, Marsh organizó en Barcelona una mesa redonda sobre la gestión del riesgo público. En ella, Marsh reunió a representantes de ciudades europeas, así como a organizaciones que prestan servicios públicos y a asociaciones interesadas en la gerencia del riesgo público, para estudiar las grandes líneas de la norma internacional ISO 31000 a la luz de sus experiencias y buenas prácticas. Tras compartir dichas experiencias, los participantes en esta mesa redonda realizaron conjuntamente un “checklist” (pág. 28) con los 10 primeros pasos que, en su opinión, permitirían establecer una gestión de riesgos eficiente dentro de los organismos públicos.

Sabemos que cualquier tipo de actividad humana comporta riesgos, de hecho, hasta no hacer nada puede ser un gran riesgo. No se trata por tanto de eliminar el riesgo, sino de encontrar el nivel correcto de exposición. Las organizaciones e instituciones más exitosas destacan por ser capaces de identificar y comprender sus riesgos, y transferirlos y controlarlos cuando es necesario. Sin asumir riesgos no se puede evolucionar ni alcanzar objetivos. Así, con el nivel correcto de riesgos, se liberan los recursos adecuados permitiendo a la organización prosperar.

Como consultor de riesgos y corredor de seguros líder a nivel mundial, Marsh tiene una profunda comprensión de los riesgos a los que se enfrenta el sector público. Nuestro equipo de expertos en Administraciones Públicas desea que encuentren este informe relevante e interesante, y está preparado para asistirles en todo su proceso de gestión de riesgos.

## Sección 1: Sumario

La gestión de riesgos ocupa un lugar cada vez más importante entre las prioridades de los gestores públicos. En un contexto como el actual, en el que los organismos públicos persiguen la máxima eficiencia, diversifican sus herramientas de servicio público y desarrollan múltiples colaboraciones, la gestión de riesgos se ha convertido en un elemento ineludible para la correcta gestión pública, ya que consigue optimizar los recursos y facilita la consecución de objetivos.

Gérard Combe, Vicepresidente de PRIMO Europe (Public Risk Management Organisation) y fundador de l' UDITE (Union des Dirigeants Territoriaux Européens), destaca que: *“las administraciones públicas se enfrentan hoy a riesgos globales y complejos, tales como pandemias, la crisis económica y financiera o las catástrofes naturales... De ahí que se estén organizando para una gestión global del riesgo. Sea cual sea el resultado de las aproximaciones verticales, éstas no son suficientes cuando los riesgos se multiplican, se entrecruzan e interactúan unos con otros. Por ello, el riesgo está ya en el centro de la gestión de organismos e instituciones públicas de toda Europa”*.

Las palabras de Gérard Combe adquieren una especial relevancia dentro del contexto de crisis sin precedentes que vive Japón, tras el seísmo del 11/3/2011. Japón es uno de los países que mejor supo desarrollar a gran escala una verdadera “Cultura de Riesgo”, con el fin de hacer frente a los riesgos sísmicos, tan frecuentes como graves, que suele padecer. Esto no hace más que acrecentar el interés mostrado por la comunidad internacional sobre la gestión del gobierno nipón, así como el papel de la sociedad civil respecto a esta situación de emergencia. Aunque todavía no se tenga perspectiva, el caso japonés habla por sí solo: el encadenamiento y combinación de riesgos extremadamente graves, la importante y demostrada implicación de la sociedad civil, y la amplia responsabilidad del poder público, hacen que la gestión de riesgos sea, cada vez más, un elemento prioritario en las agendas de los diferentes niveles de gobierno público. A estas alturas, nadie puede ignorar la necesidad vital de una adecuada gestión del riesgo público, puesto que obviarlo podría resultar mucho más costoso que invertir en él.

El organismo británico Risk and Regulation Advisory Council define el riesgo público como “aquellos riesgos que puedan afectar a cualquier parte de la sociedad, y para los cuales se espera una respuesta del gobierno”. Esta definición implica una gran responsabilidad del poder público, que tendrá que rendir cuentas no sólo sobre sus propias decisiones y acciones sino también sobre las actividades que se realizan sobre su perímetro de responsabilidad. Por ello, en nuestra reflexión sobre la gestión de los riesgos públicos, se tomarán también en cuenta las empresas que proporcionan un servicio público de primera necesidad.

La gestión de riesgos ofrece la oportunidad de mejorar todos los aspectos de la gestión pública:

- Estrategias y toma de decisiones
- Actividades de servicio público
- Procesos
- Funciones
- Grandes proyectos
- Reputación de la organización
- Protección de las personas y los bienes

La nueva norma ISO 31000 propone una buena metodología : 11 principios, un marco de referencia y procesos concretos de puesta en marcha de una gestión de riesgos eficiente dentro de los organismos públicos. MARSH se ha propuesto ilustrarla con buenas prácticas directamente extraídas de la realidad del sector público.

*“En un contexto de recortes presupuestarios sin precedentes en el sector público a nivel europeo, las organizaciones que prestan un servicio público necesitan más que nunca una gestión de riesgos eficiente. ISO 31000 proporciona un marco y unas directrices que ayudan a las organizaciones a establecer, integrar y mejorar sus estructuras de gobernanza de riesgos. Ejemplos de buenas prácticas pueden encontrarse en casi cualquier sector, y resulta vital que las personas encargadas de la gerencia de riesgos compartan sus conocimientos y experiencias, ayudando así a aquellos que luchan por encontrar soluciones a los problemas a los que se enfrentan sus administraciones.”*

**Dr. Lynn Drennan, Directora de Alarm: Asociación de la Gestión del Riesgo Público en el Reino Unido.**



## Marco de referencia

5 prioridades para la gestión de grandes riesgos, inspiradas en el Marco de Acción Hyogo 2005-2015, marco de referencia de la ONU

1. **Gobernanza:** comprobar las disposiciones tomadas por las administraciones locales en lo relativo a gestión de riesgos.
2. **Conocimiento de los riesgos:** cuantificar los riesgos y probar los medios de alarma y las necesidades de respuesta.
3. **Fomentar una "Cultura de Riesgo":** utilizar los modelos existentes para sensibilizar a las partes implicadas.
4. **Reducir los factores subyacentes:** dependencia respecto a las 'utilities', proveedores, y puesta en común de medios de solución de riesgos.
5. **Refuerzo y coordinación de los planes de continuidad:** para una respuesta eficaz ante una situación de crisis.

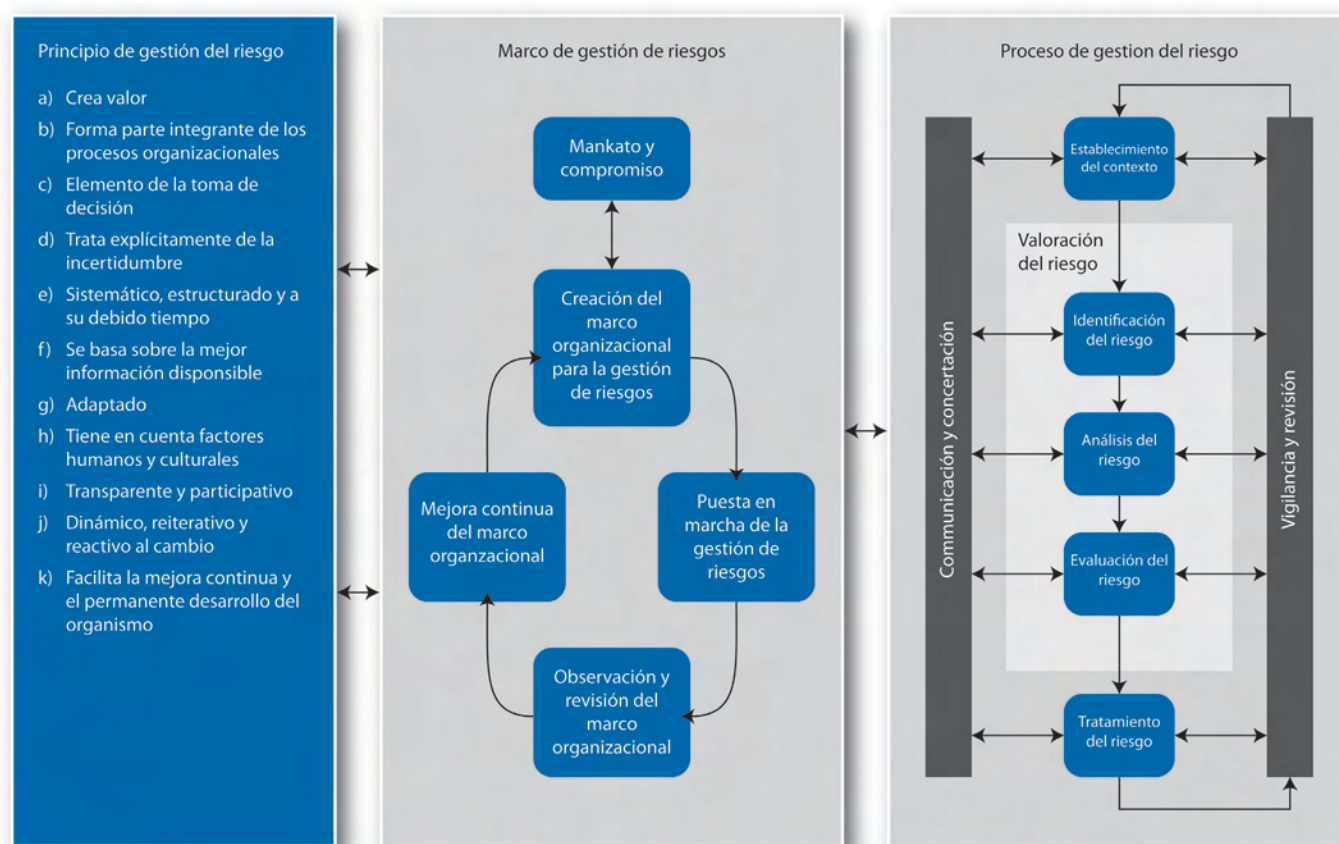
## Sección 2: Descripción general de la norma ISO 31000

ISO 31000 ofrece directrices de referencia para tratar la complejidad de la gestión de riesgos públicos, y perfila las líneas de diálogo entre los diferentes actores y sectores. Estas directrices tienen un amplio espectro de aplicación, independientemente del tamaño y tipo de organización pública, sector de actividad o país.

Según el sector y el contexto de una organización, la gestión del riesgo implica necesidades, públicos, percepciones y criterios propios.

**En consecuencia, esta norma no tiene como objetivo uniformizar las prácticas. Para ser asimilada de forma eficaz, la norma ISO 31000, no certificable, deberá ser proyectada hacia un sector determinado, complementándola con buenas prácticas.**

**Figura 1 - Descripción general de la norma ISO 31000**



© ISO 2009 – Todos los derechos reservados





## Sección 3: Principios

ISO 31000 basa el conjunto de las actividades de la gestión de riesgos en once principios generales que rigen los procesos de gobernanza, organización y gestión, así como las formas de puesta en marcha. El grado de adhesión de la comunidad territorial o del servicio público local a estos principios impulsará el modo de aplicación a todas sus actividades. Es importante explicitarlos y ver cómo se aplican dentro del territorio.

### Principios relativos a la Gobernanza (principios 4, 9, 3 y 1 en el texto ISO 31000):

#### La gestión de riesgos trata explícitamente de la incertidumbre

Los responsables de las administraciones territoriales se encuentran frente a objetivos que, en ocasiones, resultan contradictorios: proponer una mejor calidad del servicio público, teniendo que dar muestras de innovación -cuando, por definición, es portadora de riesgos-, así como garantizar a la población y sus colaboradores un elevado grado de seguridad. A veces resulta complicado encontrar el equilibrio justo entre conformarse con la aplicación stricto sensu del principio de precaución, que inhibe la acción mientras no se eliminen todas las dudas, y el despliegue de innovaciones, cuyas posibles consecuencias directas o indirectas comprometen la responsabilidad de la comunidad.

La gestión del riesgo analiza estas incertidumbres, reconoce el desconocimiento de ciertos riesgos o fuentes de riesgos, y tiene en cuenta la forma reiterativa con la que pueden ser tratados, como por ejemplo con la puesta en marcha de modelos y herramientas de análisis concretas y el intercambio de opiniones de expertos.

*En Francia, la Institución Pública Loire se encarga de coordinar las acciones llevadas a cabo sobre el conjunto de la cuenca del río, y su misión se orienta hacia dos principales objetivos: el agua y el desarrollo territorial. La Institución Pública Loire ha estudiado con una precisión inigualada hasta ahora, sobre todo gracias a la ayuda de los fondos europeos, el impacto de una crecida sobre las diferentes actividades desarrolladas en la cuenca del Loira (tutelados, viviendas, hostelería, distribución, servicios públicos, hospitales, etc.). Dicho estudio tenía como objetivo medir con exactitud la magnitud del riesgo de inundación del Loira, pero también determinar las medidas más eficaces de prevención y las más adaptadas para cada una de las*

*actividades en peligro. Por ello, en base a los resultados de dicho estudio, la institución pública pudo comunicar a cada uno las soluciones de prevención identificadas y recomendadas, reduciendo así de forma significativa el nivel de incertidumbre respecto al riesgo de inundación de la región.*

#### La gestión de riesgos es transparente y participativa

La gestión de riesgos es una fantástica herramienta de gobernanza compartida a diferentes niveles, pudiendo adquirir una gran dimensión política. Además, para ser competitiva, es decir, facilitar al menor coste el perjuicio de los objetivos estratégicos, la gestión de riesgos debe ir más allá de la comunicación entre las partes implicadas (vecinos, empresas, usuarios, etc.), y tenerlas en cuenta a la hora de determinar los criterios de riesgos.

*La ciudad de París organizó simulacros a gran escala de crecidas del río, bajo la dirección del Ayuntamiento y con la participación de varias miles de personas. Además de implicar a la población en la gestión de riesgos, esta iniciativa demostró una preocupación por la gestión de riesgos y una transparencia, que no pueden ser más tranquilizadoras tanto para la población como para los interlocutores sociales.*

*El carácter unificador de la gestión de riesgos también ha sido explotado por ciertas comunidades, como la ciudad de Dunkerque, que comunica en sus publicaciones los resultados de las acciones desarrolladas en dicho campo. Es por ello que muchas de ellas fueron premiadas por la asociación PRIMO (Public Risk Management Organisation).*

#### La gestión de riesgos se integra en el proceso de toma de decisión

La gestión de riesgos obliga a especificar los múltiples objetivos de la comunidad territorial o de la organización, y esto requiere de arbitrajes por parte de los responsables. La gestión de riesgos determina este importante papel de los responsables públicos, ayudándolos a tomar decisiones en base a argumentos sólidos, haciendo más explícitas sus decisiones y enunciando el principal valor esperado de la actividad.

*El mayor arrendador de viviendas sociales de Francia, la SNI, filial de la Caja de Depósitos, realiza sistemáticamente un análisis riesgos/beneficios antes de lanzar cualquier nuevo programa.*

---

*“La ciudad de Marsella está sujeta a numerosos riesgos naturales y tecnológicos de gran amplitud como inundaciones, incendios forestales, movimientos de suelo, instalaciones reguladas por la directiva europea Seveso...”*

*El código urbanístico permite al alcalde negar un permiso de construcción siempre y cuando los riesgos estén probados, y eso independientemente de cualquier otra planificación urbanística. En Marsella, el Comité de Riesgos y Urbanismo es el instrumento de instrucción de todos las solicitudes de permisos de construcción para zonas sometidas a una regulación especial debida a riesgos naturales o tecnológicos.*

*El gobierno francés impone planes de prevención de riesgos naturales o tecnológicos que se están realizando en Marsella. Como todavía no se han aprobado estos planes, no se pueden integrar en el plan urbanístico de la ciudad pero, en cualquier caso, nuestro conocimiento del riesgo ha mejorado mucho.*

*Es difícil considerar y integrar en una sola regulación todos los riesgos que afectan a un solo terreno o edificio. Pero el alcalde puede ser demandado penalmente por su responsabilidad al otorgar permisos de construcción para terrenos cuyos riesgos son conocidos.*

*La ciudad de Marsella ha decidido establecer un Comité de Riesgos y Urbanismo para tomar en cuenta todos los estudios de riesgos y contextualizar las prescripciones del Estado en cuanto a permisos de construcción. Este Comité de Riesgos y Urbanismo es consultado sistemáticamente por el departamento de urbanismo para cualquier proyecto que pueda verse afectado por riesgos importantes.*

*El Comité de Riesgos y Urbanismo tiene la misión de asegurar un enfoque global y multi-riesgos a través de una colaboración con los otros departamentos, de manera que permitita al alcalde tomar una sola decisión por caso, simplificando así el proceso de toma de decisión.”*

**Christophe Suanez, Director de Prevención y Riesgos del ayuntamiento de Marsella.**

---

## **La gestión de riesgos crea valor y lo mantiene**

La gestión de riesgos contribuye a alcanzar los objetivos de la comunidad, ya sean asuntos relacionados con la seguridad y/o cuestiones económicas, políticas, sociales o medioambientales. Así pues, su valor va más allá del aspecto estrictamente financiero.

En cuanto a las actividades de carácter operacional, y los productos, servicios y activos, el retorno de inversión en gestión de riesgos esperado representa la reducción del coste total del riesgo, definido como el coste residual para la comunidad del conjunto de riesgos, tras la transferencia hacia otras partes implicadas o al mercado asegurador.

Para un determinado objetivo, reducir el efecto de incertidumbre puede encontrar la respuesta más eficiente en una gobernanza y una estrategia llevada a cabo por un conjunto de comunidades.

*Durante un reciente seminario de Marsh y PRIMO en Estrasburgo, D. Delebarre, Alcalde de Dunkerque, animaba a los secretarios generales de las administraciones públicas a razonar en términos de “gobernanza compartida entre las diferentes comunidades a escala local”. Así, la ciudad aceptó coordinar sus planes municipales de seguridad con las 18 comunidades de vecinos de su zona, con el fin de minimizar el impacto de un posible incidente adverso, dado que en dicha zona se encuentran una central nuclear, varias fábricas Seveso y un gran puerto comercial.*

---

*“En el ayuntamiento de Barcelona existe un importante compromiso con la gerencia de riesgos: el ayuntamiento optimiza la información generada por sus programas de seguros para mejorar su conocimiento de la ciudad y permitir la adopción de medidas apropiadas de prevención y gestión.*

*Los riesgos fortuitos de Barcelona son transferidos al mercado asegurador a través de un proyecto muy desarrollado que contempla protección, tanto para el propio ayuntamiento como para diferentes institutos y empresas municipales de la corporación, que se revisa y actualiza periódicamente. Dicho proyecto contempla soluciones diferenciadas para edificios singulares, como por ejemplo el edificio Forum y el Centro de Convenciones Internacional de Barcelona.*

*Para la correcta gestión de los siniestros se utilizan protocolos de actuación especialmente diseñados para los diferentes tipos de póliza.”*

**Tina Sánchez, Directora de Gestión de Patrimonio Municipal del ayuntamiento de Barcelona.**

---

## Principios relativos a la organización, gestión y dirección de empresa (principios 2, 10, 11 y 8 en el apartado ISO 31000):

### La gestión de riesgos se integra en los procesos organizativos

“En 2008, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) adoptó un marco de control interno inspirado en el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission), escogido por considerarse el más completo y adecuado para la OCDE. Entre sus elementos figura la identificación y el análisis de los riesgos susceptibles de comprometer la realización de los objetivos estratégicos de esta organización.

En este contexto, la OCDE ha puesto en marcha un sistema de gestión de riesgos que incluye un registro y un mapa de riesgos. Dos elementos importantes ilustran la integración de esta gestión de riesgos en los procesos organizativos de la OCDE:

1. La metodología utilizada por la auditoría interna para establecer su programa de trabajo se basa en un análisis del registro de riesgos, destacando los riesgos calificados como críticos. Así, la auditoría interna juega un importante papel de evaluación independiente del sistema de gestión de riesgos.
2. La OCDE desea formalizar también la responsabilidad de los directivos en la monitorización de los riesgos. Esta formalización podría realizarse bajo la forma de un certificado anual, que estaría firmado por los gerentes, en el que reconocerían los riesgos identificados dentro de su ámbito de responsabilidad, y los controles puestos en marcha con el fin de administrarlos de la forma más eficaz y eficiente posible.”

**Valérie Chéré, Consejera del Director Ejecutivo**

## La gestión de riesgos es dinámica, recurrente y dispuesta al cambio

“En Bélgica, la gestión de riesgos en el sector público local trata principalmente de gestión de crisis y planes de continuidad de servicio. Desde la grave explosión de un gaseoducto en 2004, que causó importantes pérdidas humanas y materiales, cada municipio tiene la obligación legal de establecer un sistema de cooperación con los bomberos, la policía local, los hospitales y el ejército. Todos los ayuntamientos deben establecer una serie de medidas preventivas elaboradas por un comité de seguridad. En la ciudad de Edegem, cerca de Amberes, hemos listado y priorizado todos los riesgos posibles basándonos en un modelo holandés (Maatramp). Las causas más importantes de los riesgos externos de Edegem son las instalaciones nucleares, el hospital local, el transporte y los productos peligrosos. Se realizaron diferentes simulacros en función de distintos escenarios posibles para que cada participante conociese su papel en caso de emergencia. Si se produjese una catástrofe, el mismo comité de seguridad que ha definido las medidas preventivas tendrá que coordinar el conjunto de acciones necesarias para garantizar la seguridad de la población local, y también se encargará de la comunicación de la emergencia. También hemos considerado los auxilios y servicios a los ciudadanos después de la crisis, es decir, la ayuda a las víctimas, los seguros, los funerales... de manera que se facilite lo antes posible la vuelta a la normalidad.”

**Tom Wustenbergh, ex-Director General de Servicios de la ciudad de Edegem y Director adjunto de la empresa pública IVCA cvba, Bélgica**

## La gestión de riesgos facilita la mejora continua de la organización

Diferentes países de la Unión Europea ya han trasladado a sus organismos públicos las iniciativas y directivas europeas sobre el reparto de riesgos en el ámbito de las colaboraciones público-privadas (PPP), y también, sobre el riesgo de inundación, contribuyendo así a mejorar la gestión del riesgo público.

El marco de referencia de ISO 31000, así como sus principios y procesos, contribuirá sin duda a que las entidades públicas que quieran adoptarlo puedan definir una verdadera gobernanza en materia de gestión de riesgos.

---

“Uno de los mayores beneficios de la gestión de riesgos es la mejora del proceso de toma de decisión y de la capacidad para alcanzar los objetivos. Se trata por tanto de una ventaja particularmente decisiva en el contexto actual, donde hay que demostrar la optimización de los recursos, una mejora continua de la calidad del servicio público, y mayor confianza en las colaboraciones.

Entre los beneficios reconocidos de la gestión de riesgos, están los siguientes puntos:

- Una focalización creciente en las acciones que tienes que realizarse
- Ciudadanos más satisfechos
- Una mejor gestión del cambio
- Menos quejas
- Costes de seguros controlados
- Una ventaja competitiva
- Una mejor calidad de servicio público
- Una mejor capacidad de justificación de las acciones emprendidas
- La preservación de la reputación
- Obtener el resultado esperado en el primer intento

Para obtener estos beneficios, el marco de gestión de riesgos tiene que ser claramente definido e integrado, de manera que asegure la efectividad de los procesos de mejora continua.”

#### **Una ciudad de primer orden del Reino Unido**

---

El trabajo reciente de Marsh con clientes, tanto del sector público como privado, incluye la formación sobre gestión de riesgos, así como sobre instrumentos y modelos que ayuden a las personas y las organizaciones a integrar el riesgo en sus procesos de toma de decisiones y de planificación estratégica. Así se pueden combinar las buenas prácticas y los procesos de gestión existentes, y se pueden considerar los riesgos como las oportunidades asociadas a cada decisión. El director de Estudios de Marsh, el Profesor Brian Toft, una autoridad reconocida por su capacidad para analizar y aprender de los fallos organizacionales, y por el número de importantes concursos públicos que ha liderado, ha realizado recientemente un estudio cuyas recomendaciones han sido aplicadas con éxito en varias organizaciones.

Los beneficios reconocidos por estas organizaciones son los siguientes:

- Mejora la solidez del proceso entero de toma de decisiones
- Minimiza el impacto de la incertidumbre sobre las decisiones estratégicas
- Mejora el uso efectivo de recursos y de la productividad
- Asegura a los socios críticos que las decisiones tomadas son las correctas
- Mejora la comunicación interna

#### **La gestión de riesgos integra factores humanos y culturales**

La gestión de riesgos permite identificar las percepciones e intenciones de las partes implicadas que puedan facilitar o entorpecer la consecución de los objetivos de la comunidad o del organismo.

La “Cultura del Riesgo” y el grado de solidaridad dentro de la comunidad son tan determinantes como la acción de los organismos públicos. Un riesgo puede tener un mayor impacto por causa de un comportamiento incorrecto de la población, pero también puede ser limitado gracias a su solidaridad y a la fuerza que podría mostrar su reacción ante una situación de crisis. Aceptar el riesgo, comprenderlo, conocer las medidas de protección y de seguridad, saber comunicar y recoger las buenas informaciones influye en el nivel de gravedad del riesgo, y permite también mejorar la aceptación de las decisiones políticas por parte de la sociedad.

La localidad de Gonfreville-L’Orcher, en la región del Havre, ha implementado con éxito la “Cultura del Riesgo” entre su población, utilizando las tecnologías de la comunicación y equipando al conjunto de sus habitantes con “Alert box”. En caso de catástrofe, este dispositivo permite planificar la asistencia de forma inteligente y socorrer en primer lugar a las personas más amenazadas. También permite, de forma indirecta, fomentar la concienciación de la comunidad frente al riesgo, implicándoles en la gestión de una eventual situación de crisis.

“La ciudad de Niza ha establecido una reserva municipal y ciudadana para inculcar a la población una “cultura del riesgo”. Un centenar de voluntarios ha sido reclutado desde diciembre de 2010.

Los reservistas formados por el ayuntamiento realizan tareas de preparación e información de los ciudadanos, pero también dan apoyo y asistencia a la población. Los voluntarios han intervenido en escuelas primarias, geriátricos y otros colectivos para explicar los riesgos más importantes. También han recordado a los ciudadanos expuestos al riesgo de incendio forestal la obligación que tienen de desbrozar sus terrenos para reducir el riesgo.

Las acciones de apoyo y asistencia a la población permitirán, en caso de catástrofe, encargarse de las víctimas, acomodarles y abastecerles en un centro de acogida, proporcionarles un apoyo psicológico en colaboración con los servicios especializados, ayudarles en sus trámites administrativos, etc.

Esta iniciativa basada en el voluntariado permite a los ciudadanos implicarse como actores de la seguridad civil.”

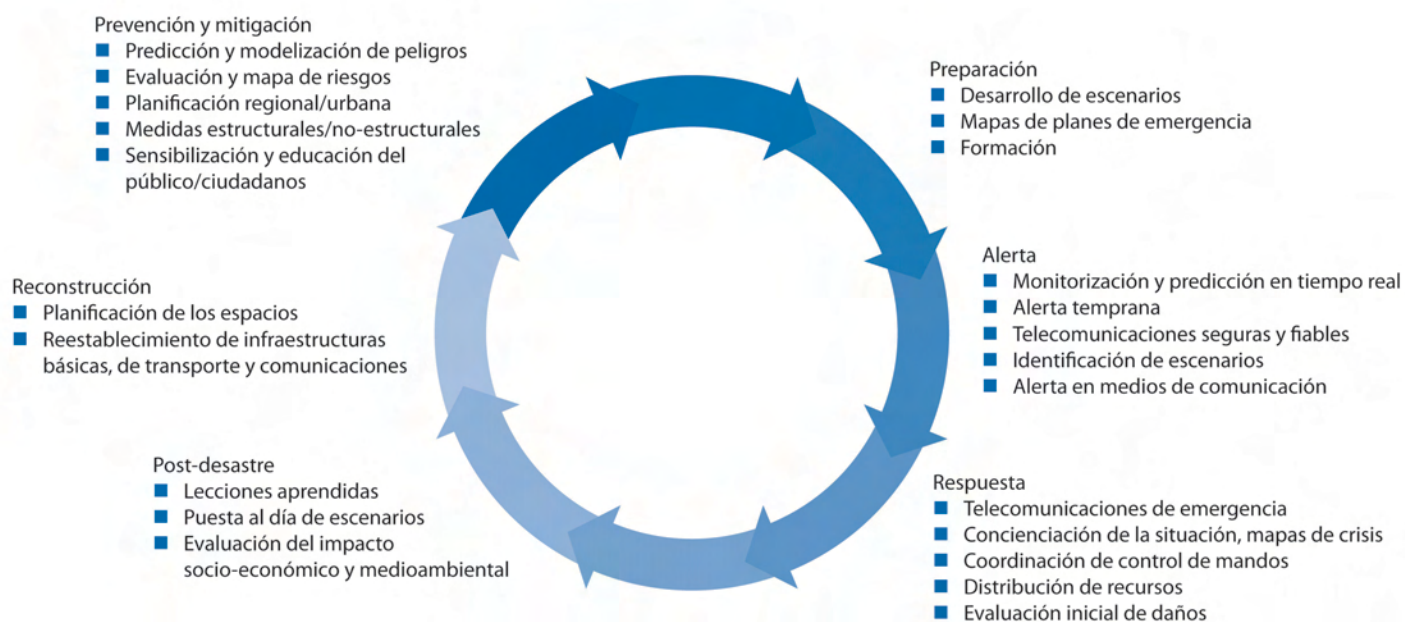
**Yannick Ferrand, responsable de la dirección de prevención de riesgos urbanos del ayuntamiento de Niza**

El ejemplo canadiense de la Colombia Británica, donde organizan la llamada “Disaster Week” –evento en el que los ciudadanos se entrenan para ser autosuficientes, tanto en casa como en el trabajo– indica que estas iniciativas pueden transformarse en un verdadero acontecimiento político, con la condición de estar bien preparadas y comunicadas.

## Marco de referencia

### Ciclo de gestión de desastres

Figura 2 - Marco de la Unión Europea : ciclo de gestión de crisis



## Principios relativos a la puesta en marcha (principios 7, 6, 5 y 10 en el texto ISO 31000):

### La gestión de riesgos debe adaptarse a las circunstancias locales

Es importante adaptar los principios y recomendaciones de la norma ISO 31000 a la situación específica de cada sector de actividad en el que pretenda implementarse.

La localidad de Alès, con su pasado minero y, por consiguiente, expuesta a un riesgo de hundimiento de terreno, no tendrá las mismas necesidades que Marsella, más sensible a los incendios, o que una ciudad holandesa supeditada a las inundaciones. Por lo tanto, resulta imprescindible adaptar los principios de gestión de riesgos al medio concreto y a la identidad de la organización.

La Asociación Andaluza del Servicio de Aguas y Saneamiento (A.S.A.) inició en 2001 un proyecto de investigación y desarrollo, que duró varios años, con el fin de perfeccionar los sistemas de gestión de riesgos de las empresas que ofrecían este servicio público de primera necesidad. Cuando se publicó la norma ISO 31000, A.S.A la incluyó dentro del marco de referencia de gestión de riesgos que habría creado en colaboración con Marsh. Este proyecto dio origen a @QUA, la primera marca europea de gestión de riesgos que se acogía a la norma ISO 31000. El objetivo de @QUA era dar solución -a través de la elaboración, puesta en marcha, evaluación y auditoría anual de un Manual de Buenas Prácticas-, a tres aspectos fundamentales de la gobernanza:

- responsabilidad ética y social
- obligación de implementar un marco de seguridad jurídica en el lugar de trabajo
- mejora continua mediante el intercambio de prácticas eficientes

Finalmente, la continuidad de un servicio público de primera necesidad como es la gestión global del ciclo del agua, obliga a que la organización encargada tenga que trabajar la gestión de sus riesgos en todos sus ámbitos, proveyéndose de herramientas eficientes para garantizarla. Sobre estas bases, la marca @QUA lleva certificando desde 2009 (y conforme a la norma ISO 31000 desde 2010) que las organizaciones del sector realmente hayan puesto en marcha un sistema de gestión de excelencia, incluyendo el análisis sistemático y continuo de los riesgos inherentes a su actividad.

### La gestión de riesgos se apoya sobre la mejor información disponible

Las fuentes de información incluyen tanto los datos internos como las experiencias de las partes implicadas y la opinión de los expertos, teniendo en cuenta las posibles divergencias entre los mismos.

Sociedades con función de servicio público de primer orden, como Gaz Réseau Distribution France (GrDF), han sido dotadas de sistemas de información para la gestión de riesgos (SIGR), que les permite tener en cuenta no sólo los incidentes, siniestros o riesgos antes tomar una decisión, sino también medir el retorno de la inversión en gestión de riesgos, tal y como se definió anteriormente.

### La gestión de riesgos es sistemática, estructurada y se utiliza a su debido tiempo

“Una aproximación sistemática, estructurada y a tiempo de la gestión de riesgos contribuye al éxito de la iniciativa y a la coherencia de resultados comparables y fiables.”, ISO 31000, Capítulo 3.

La Sociedad de Aguas de Berlín, gestionada por el ayuntamiento, lleva un registro de más de 400 riesgos, que actualiza trimestralmente en función de los progresos alcanzados, con el fin de tenerlos controlados.

“Las amenazas y las oportunidades están recogidos en el registro de riesgos para poder dar así una visión general de la incertidumbre que pesa sobre el alcance de los objetivos de Roosendaal. Todos los riesgos relevantes se apuntan en el registro automatizado de riesgos. Se analizan los riesgos financieros mediante la herramienta de simulación Mont Carlo, que permite medir su probabilidad e impacto. El conjunto de impactos de riesgos financieros estimados se llama Fondos de Resiliencia Necesarios”.

La dirección y los gerentes del equipo son responsables del seguimiento y actualización del registro de riesgos. Además, se encargan de comunicar las acciones llevadas a cabo para reducir el riesgo, según los criterios establecidos para cada parte del proceso.

Las amenazas y oportunidades que influyen sobre las actividades, los procedimientos, los proyectos y los programas estratégicos de Roosendaal, también forman parte de los informes de gestión. Estos informes son publicados trimestralmente para la información de ciudadanos, empresas y profesionales de Roosendaal.

La visión general sobre los riesgos de Roosendaal se resume dentro de un “Perfil de Riesgos Táctico y Estratégico”, que los miembros de la dirección deberán estudiar, y al que deberán aportar su visión personal de cara al siguiente periodo.

Así, podemos afirmar que Roosendaal ha puesto en marcha un mecanismo de reporte anual, sistemático y estructurado para el registro y reporte de sus riesgos. Pero además, queremos mejorar y alcanzar mayores niveles de calidad en nuestra gestión de riesgos, por lo que éste no es más que nuestro primer paso dentro del desarrollo de una gestión de riesgos totalmente profesional. Todavía nos falta integrar la norma ISO31000 en la gestión de nuestra ciudad.”

**Ed Mallens, Gerente de Riesgos de la localidad de Roosendaal, Países Bajos.**



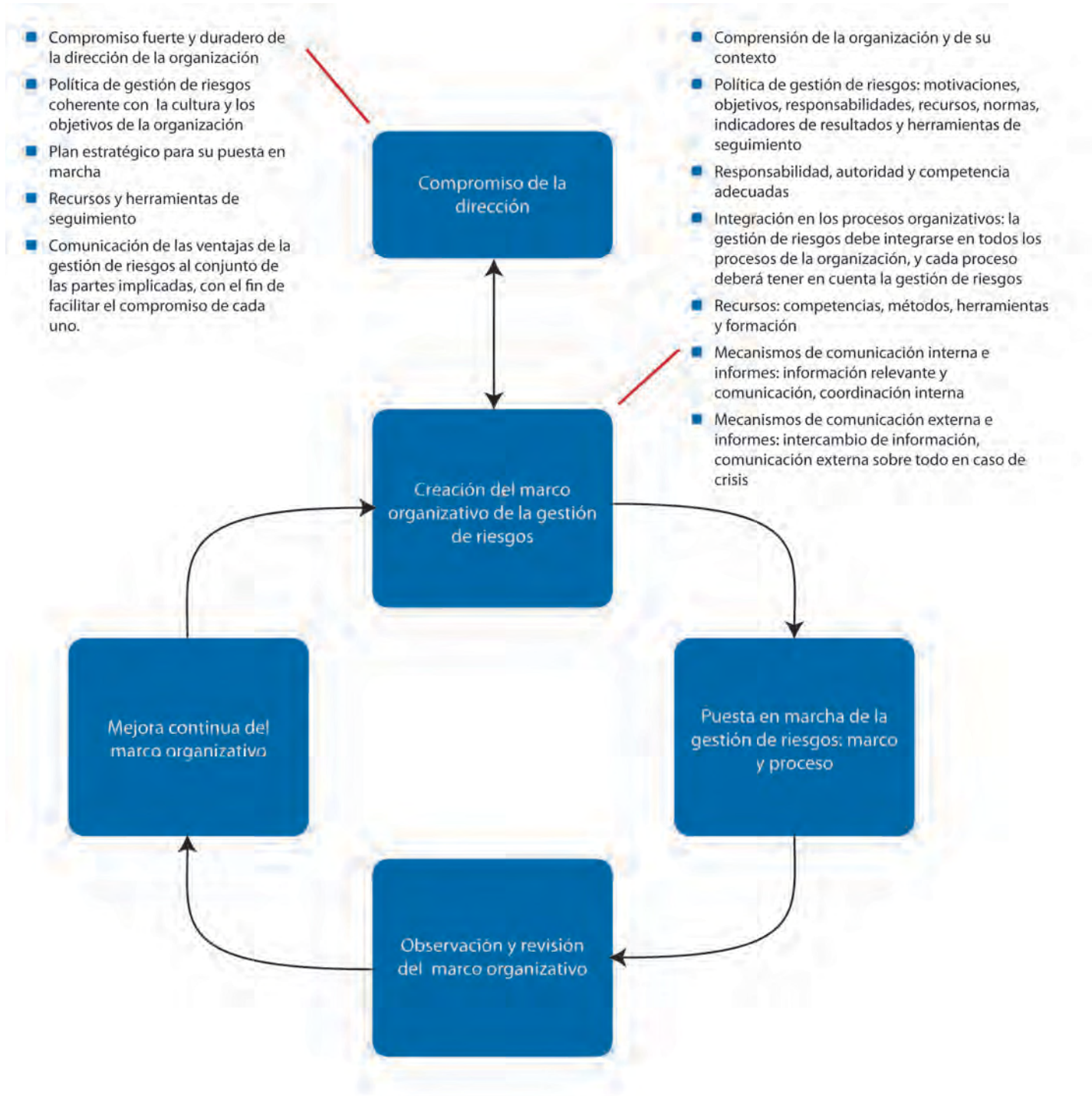


## Sección 4: Marco

El objetivo del marco ISO 31000 es estructurar las actividades para poner en marcha y mejorar continuamente los procesos de gestión de riesgos.

Esta imagen sacada de la norma ISO 31000, pone de relieve la importancia del compromiso de la dirección de la organización a favor de la gobernanza de riesgos y el proceso iterativo necesario para establecer un marco eficiente de gerencia de riesgos, permitiendo su mejora continua.

**Figura 3 - Descripción general del marco de gestión de riesgos de ISO 31000**



“La gestión de riesgos en Agbar se conforma como un procedimiento continuo, gestionado y liderado desde la Dirección de Riesgos y Seguros donde, en colaboración con las diferentes áreas de la organización se identifican, evalúan y controlan los riesgos. El resultado final del proceso de gestión de riesgos tiene su reflejo en el Mapa de Riesgos del Grupo Agbar, que se elabora anualmente con proyección en los seis años siguientes. Es importante mencionar que los riesgos mostrados en el Mapa de Riesgos se corresponden con el riesgo residual, es decir, aquel resultante de aplicar sobre el riesgo inherente las oportunas medidas que permitan mitigar el riesgo.

### **1ª Fase : Identificación de riesgos**

Mediante el envío de un cuestionario abierto y específico a los diferentes colaboradores, se identifican la totalidad de riesgos inherentes al negocio de Agbar como resultado de su actividad y que pueden constituir una amenaza para la consecución de sus objetivos. En algunos casos, estos mismos riesgos y amenazas se pueden convertir en oportunidades de negocio, y como tal, se han identificado.

El enfoque aplicado en la detección de riesgos es multidisciplinar. Así, contamos con un equipo de colaboradores donde cada uno puede valorar los riesgos, tanto los propios de su área como otros que no sean tan específicos de su área de responsabilidad. Los riesgos son poliédricos y distintas personas pueden tener diferentes puntos de vista y perspectivas.

### **2ª Fase : Valoración de riesgos**

Tras la identificación de los riesgos a los que se ve expuesta Agbar, se procede a la agregación de todas las respuestas obtenidas para conseguir establecer una priorización de los riesgos en función de su nivel de exposición. Dicho nivel de exposición se obtiene como resultado de considerar para cada riesgo:

- impacto financiero en relación al EBITDA
- impacto no financiero
- probabilidad
- nivel de control

### **3ª Fase : Control de los riesgos**

Una vez identificados y evaluados los riesgos, la Dirección de Riesgos y Seguros, de acuerdo con la política de riesgos aprobada por la Dirección, adopta las oportunas medidas para establecer una adecuada política de transferencia de riesgos al mercado asegurador -para aquellos riesgos que sean asegurables-, o bien asumir internamente el riesgo en aquellos casos en los que no se trate de un riesgo asegurable, o cuando su coste no compense el eventual beneficio de transferirlo. Así, existen diferentes opciones estratégicas: eliminar el riesgo, evitarlo, disminuirlo, transferirlo o aceptarlo. Al mismo tiempo, el adecuado conocimiento de los riesgos permite realizar el control y seguimiento de los planes de acción establecidos desde cada área de negocio y promover su perfeccionamiento con el objetivo de minimizar el riesgo.”

**Ana Ruiz, Directora de Riesgos y Seguros del grupo AGBAR**

### **Ejemplo de cuestionario:**

Se distribuyó un cuestionario digital a 50 empleados seleccionados de uno de los gobiernos regionales más importante del Reino Unido. Se recogieron un total de 36 respuestas. El cuestionario incluía las preguntas siguientes, y se pedía a los participantes puntuar cada una de ellas en una escala de 6, siendo el nivel 1: “no estoy de acuerdo”, y el 6: “estoy totalmente de acuerdo”.

1. La dirección de la organización y los cargos electos cree sinceramente que una gestión de riesgos eficiente puede incrementar la calidad de la producción, así como la productividad
2. Los directores entienden este compromiso y asumen la responsabilidad de la gestión de riesgos en sus departamentos
3. Existe una cultura general de gestión de riesgos a todos los niveles
4. Los directores entienden el valor añadido de la gestión de riesgos en su propio departamento y tienen una apreciación general a nivel de la organización
5. La responsabilidad de los directores en materia de gestión de riesgos se refleja en los procesos de reclutamiento y de evaluación del rendimiento
6. La cualificación en gestión de riesgos es reconocida e importante para el desarrollo de la carrera profesional
7. La formación en gestión de riesgos está prevista para los cargos electos
8. La cultura del riesgo es reforzada por una implicación de los directores en los aspectos relativos a la gestión de riesgos en la planificación de las actividades de la organización
9. Los directores de servicios interactúan con el director de riesgos en cuanto a gestión de riesgos
10. Los directores de servicios son concientes de las consecuencias de sus decisiones en materia de gestión de riesgos de sus decisiones
11. Los directores de servicios son concientes de las consecuencias de sus acciones en materia de gestión de riesgos de sus acciones
12. Las estrategias de control del riesgo son revisadas periódicamente
13. La gestión de riesgos forma parte de la agenda de reuniones
14. La gestión de riesgos está integrada en la evaluación de la calidad y en la entrega de certificaciones
15. Los directores de servicios tienen que justificar su rendimiento en materia de control interno y gestión de riesgos
16. Existe un presupuesto para la gestión de riesgos
17. La organización tiene un Plan de Continuidad de Servicio Operacional que cubre el conjunto de servicios públicos
18. La organización tiene un Plan de Continuidad de Servicios Digitales
19. Se hace un análisis beneficios/riesgos para las medidas de control de riesgos
20. La organización tiene sistemas de alerta apropiados.

De manera general, los resultados de esta encuesta fueron positivos y esperanzadores. Son resultados subjetivos, pero ofrecen datos valiosos en cuanto al nivel de concienciación y compromiso existente para la gestión de riesgos en la organización.



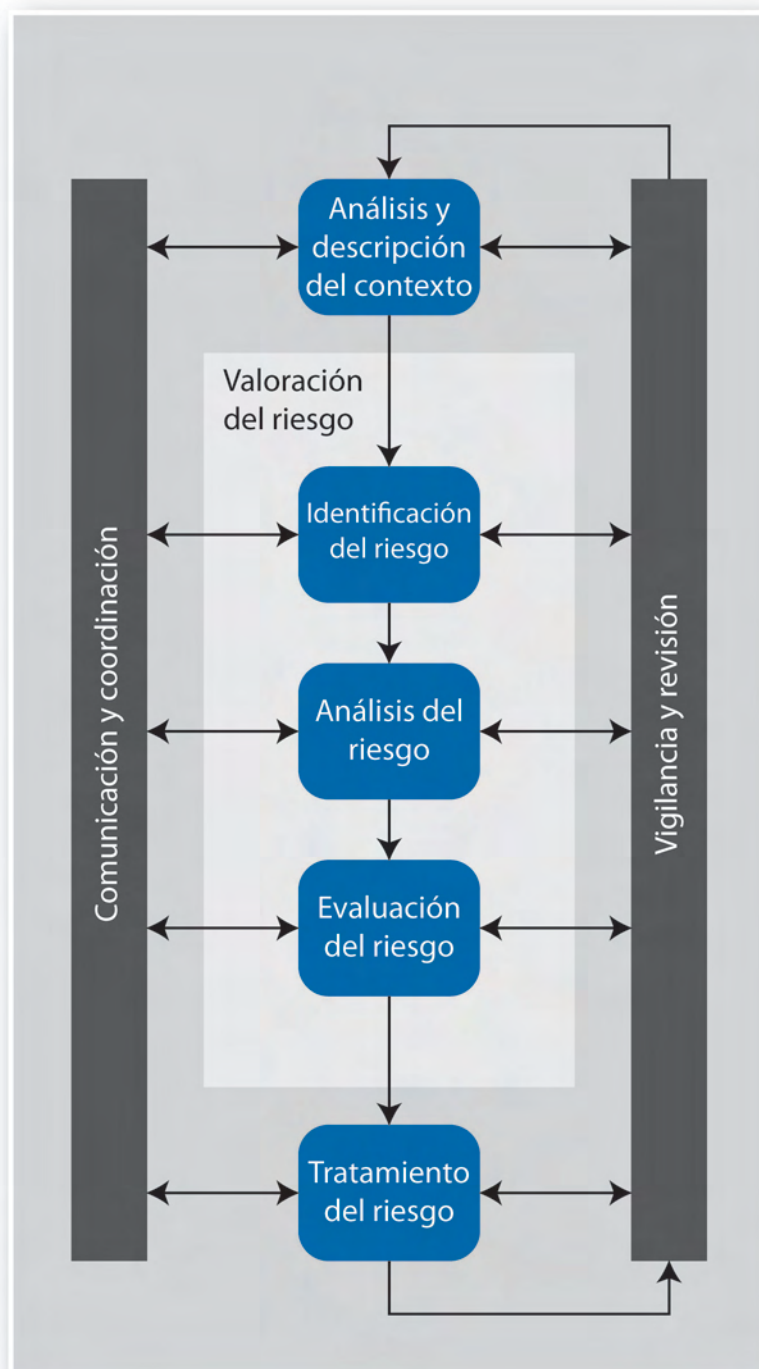
## Sección 5: Procesos

Para su mejor optimización, la gestión de riesgos debe integrarse en el sistema de gestión de la empresa, y en la cultura y los procedimientos de la organización.

La puesta en marcha de la gestión de riesgos se desarrolla en tres grandes fases:

- Definición del contexto
- Identificación, análisis y evaluación de los riesgos
- Tratamiento de los riesgos

**Figura 4 - Descripción general de los procesos de gestión de riesgos de ISO 31000**



## 1. Definición del contexto

La definición del contexto consiste en determinar los parámetros fundamentales y el entorno de la organización en los que debe integrarse la gestión de riesgos. Se trata de analizar a la vez el entorno interno (cultura, protagonistas, recursos, procesos, objetivos), y el externo (económico, social, reglamentario, los factores y las tendencias que tienen un impacto sobre los objetivos del organismo, los criterios de apreciación de riesgos por las partes implicadas, etc.).

La finalidad de esta etapa es determinar:

- Los objetivos de la comunidad o de los servicios públicos locales a los cuales se unen los objetivos específicos de un proyecto, de un proceso o de una actividad en concreto y que influirán en la forma de administrar los riesgos;
- Los diferentes criterios de evaluación de riesgos (criterios financieros, de reputación, relacionados con la seguridad y la salud del personal y/o de los involucrados, etc.) así como el método y la escala para definir su verosimilitud (probabilidad de ocurrencia). La gravedad de un riesgo suele medirse en función de la importancia de su impacto en cuanto a costes o plazos, según las prioridades del titular del riesgo. Se deberá tener en cuenta también el nivel de control del riesgo, con el fin de sopesar la gravedad del mismo. La probabilidad y la gravedad se determinan generalmente con la ayuda de escalas de niveles predeterminados y adaptadas al contexto de la organización.
- El perímetro, los objetivos, las responsabilidades y los recursos del proceso de gestión de riesgos.

## 2. Identificación, análisis y evaluación de los riesgos

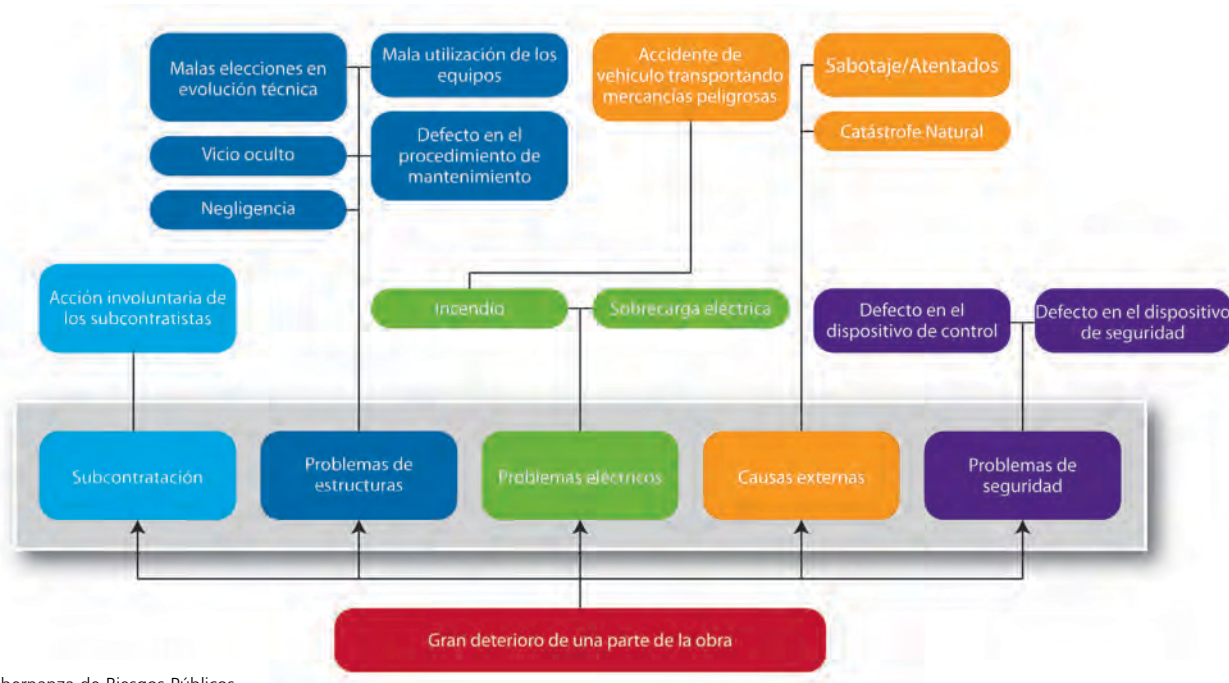
El segundo paso es la identificación, análisis y evaluación de los riesgos de la organización definidos como “el efecto de la incertidumbre sobre la consecución de objetivos”, y si están o no controlados.

### A. Identificación de los riesgos

En un primer momento, es necesario llevar una lista del conjunto de causas o factores de riesgos internos (organización, empleados, proyectos, etc.) y externos (ciudadanos, empresas, medio ambiente, situación política, etc.).

Tomemos como ejemplo el riesgo de deterioro importante de la obra en un proyecto de infraestructuras. La identificación de las causas podría presentarse de la siguiente forma:

**Figura 5 - Ejemplo de identificación de las causas de un riesgo**



A continuación, viene la identificación de los riesgos y sus posibles consecuencias o impactos para la organización (impacto sobre el medio ambiente, sobre la salud pública, la estructura de la organización, sobre los recursos de la organización, etc.).

Figura 6 - Ejemplo de identificación de las consecuencias de un riesgo



Marsh acumula una gran experiencia en la puesta en marcha de marcos y procesos de gestión de riesgos para las administraciones locales, y ha elaborado mapas de riesgos concretos según el tipo de entidad pública y la naturaleza de sus actividades (municipio, hospitales, servicios de bomberos, etc.). Estos mapas de riesgos evidencian la existencia de riesgos genéricos y comunes al conjunto de las organizaciones públicas, y otros riesgos concretos, dependiendo de los contextos interno y externo específicos de cada organización (región, misión, etc.).

Figura 7 - Ejemplo de registro de riesgos

Classification	Risk	Risk Triggers	Risk Drivers
Financial	Capital availability - strategy	Inadequate funding/capital available as a result of M&A activity	Shortage of capital
Financial		Failure to develop and implement appropriate financial strategy which impacts upon credit rating	Poor strategic decisions
Financial		Changes in capital markets increasing the cost of capital	Capital structure/asset-liability mismatch
Financial		Inadequate funding/capital available as a result of M&A activity	Lack of internal liquidity; M&A cost/synergy not realised
Financial	Changes in financial market	Changes in capital markets increasing the cost of capital	Change in the cost of capital
Financial		Changes in capital markets increasing the cost of capital	Change in the environment
Financial		Breakdown in corporate debt market	Breakdown in the banking system; Involvement of firms in liquidation or insolvency
Strategic	Communication	Lack of appropriate internal & external communication strategies hinders ability to build relationships	Internal/external relations/communications/communication
Strategic		Lack of appropriate internal & external communication strategies hinders ability to build relationships	Internal communications
Strategic		Poor or non-existent external communications	Media relations/press releases
Strategic		Lack of appropriate internal & external communication strategies hinders ability to build relationships	Ability to build relationships internally/externally
Strategic		Lack of appropriate internal & external communication strategies hinders ability to build relationships	Poor internal/external relationships
Strategic		Lack of appropriate internal & external communication strategies hinders ability to build relationships	Community
Strategic		Lack of appropriate internal & external communication strategies hinders ability to build relationships	Local/external communication
Operational	Competitor behaviour	Competitors change their pricing policy	Competitor pricing policy
Operational		Competitors build new capacity	Capacity
Operational		Competitors build new capacity	Capacity
Operational		Irresponsible capacity management	Capacity
Operational			Capacity

## B. Análisis de los riesgos

El análisis de riesgos aspira a comprender cómo se desarrolla el riesgo. Implica:

- Clasificar y jerarquizar los riesgos
- Determinar las causas y consecuencias de los riesgos
- Identificar y evaluar la eficacia de los medios de control de riesgos existentes

Las categorías de riesgos deben adaptarse en función de las características y previsiones de cada organización. No obstante, tradicionalmente se distinguen los riesgos estratégicos que desarrollan una influencia a medio y largo plazo en los objetivos de la organización, y los riesgos operacionales que afectan al día a día de los responsables y empleados.

## A. Algunos ejemplos de riesgos estratégicos dentro de una comunidad o de una Administración Pública

<b>Riesgos políticos</b>	Riesgos relacionados con la incapacidad de la organización para responder a los compromisos adquiridos o para alcanzar los objetivos políticos fijados
<b>Riesgos económicos</b>	Riesgos relacionados con la incapacidad de la organización para responder a sus compromisos financieros (Presión presupuestaria interna; falta de cobertura de seguro; cambios macro-económicos...)
<b>Riesgos sociales</b>	Riesgos relacionados con los cambios demográficos, urbanísticos o socio-económicos que afectan a la organización en el desarrollo de su misión (fuerte crecimiento de empresas, crecimiento demográfico...)
<b>Riesgos tecnológicos</b>	Riesgos relacionados con la incapacidad de la organización para adaptarse al ritmo evolutivo, para utilizar las últimas tecnologías, o para responder a una nueva demanda generada por un importante cambio tecnológico
<b>Riesgos legislativos</b>	Riesgos relacionados con cambios importantes en la legislación o en las normas aplicadas al campo de actividad de la organización (legislación sobre las condiciones de trabajo, legislación sobre protección de datos, legislación contra la discriminación...)
<b>Riesgos medioambientales</b>	Riesgos relacionados con las consecuencias que tiene para el medio ambiente la realización de los objetivos estratégicos de la organización (riesgos relacionados con la eficiencia energética, la contaminación, el reciclaje, el enterramiento de residuos...)
<b>Riesgos de competitividad</b>	Riesgos relacionados con la competitividad del servicio público ofrecido por la organización, en términos de coste y calidad
<b>Riesgos asociados a los clientes/usuarios/ciudadanos</b>	Riesgos relacionados con la incapacidad de la organización para responder a las expectativas y nuevas necesidades de sus clientes / usuarios / ciudadanos

## B. Algunos ejemplos de riesgos operacionales dentro de una comunidad o una Administración Pública

<b>Riesgos profesionales</b>	Riesgos concretos del sector de actividad de la organización (riesgos sanitarios y clínicos dentro del sector de la salud; riesgos relacionados con el respeto de los derechos individuales en el sector de servicios de emergencia; riesgos relacionados con el bienestar de los residentes en el sector del alojamiento...)
<b>Riesgos legislativos</b>	Riesgos relacionados con el probable incumplimiento de la legislación
<b>Riesgos financieros</b>	Riesgos relacionados con errores de planificación financiera, de control financiero, inadecuación de la cobertura de seguro, o con una mala gestión de los fondos internos
<b>Riesgos de seguridad/salvamento</b>	Riesgos que atañen a la salud/ seguridad de las personas y bienes (incendio; accidente de coche; fallos en el equipamiento...)
<b>Riesgos contractuales</b>	Riesgos relacionados con la incapacidad de las partes contratantes para entregar los productos /servicios en las condiciones técnicas y con las tarifas esperadas
<b>Riesgos de reputación</b>	Riesgos relacionados con la reputación de la organización y la percepción que tiene el público de su eficacia y pertinencia
<b>Riesgos tecnológicos</b>	Riesgos relacionados con la disfunción u obsolescencia del equipamiento tecnológico (IT; equipamientos...)
<b>Riesgos medioambientales</b>	Riesgos relacionados con la contaminación y el ruido o con la eficiencia energética de las operaciones en curso de la organización



En este punto, conviene diferenciar los riesgos relativos a la misión de la comunidad y los directamente relacionados con sus propios medios.

La contaminación de una zona, por ejemplo, puede ser provocada directamente por un vertedero mal administrado -propiedad de la comunidad-, o por la fábrica Seveso de un industrial que se encontraría en su zona de responsabilidad. El riesgo cobra una dimensión diferente en cada uno de los casos. En el primero, el riesgo es directo y exclusivo de la comunidad, mientras que en el segundo, el principal responsable es un tercero, y el mayor riesgo para la comunidad será gestionar mal la situación. Se trataría, por tanto, de un riesgo y una responsabilidad de “segundo nivel”.

Esta distinción puede aplicarse a cada tipo de riesgo.

### C. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos tiene como objetivo determinar las prioridades a tratar y los recursos que deberán mobilizarse en función de los diferentes niveles de riesgo.

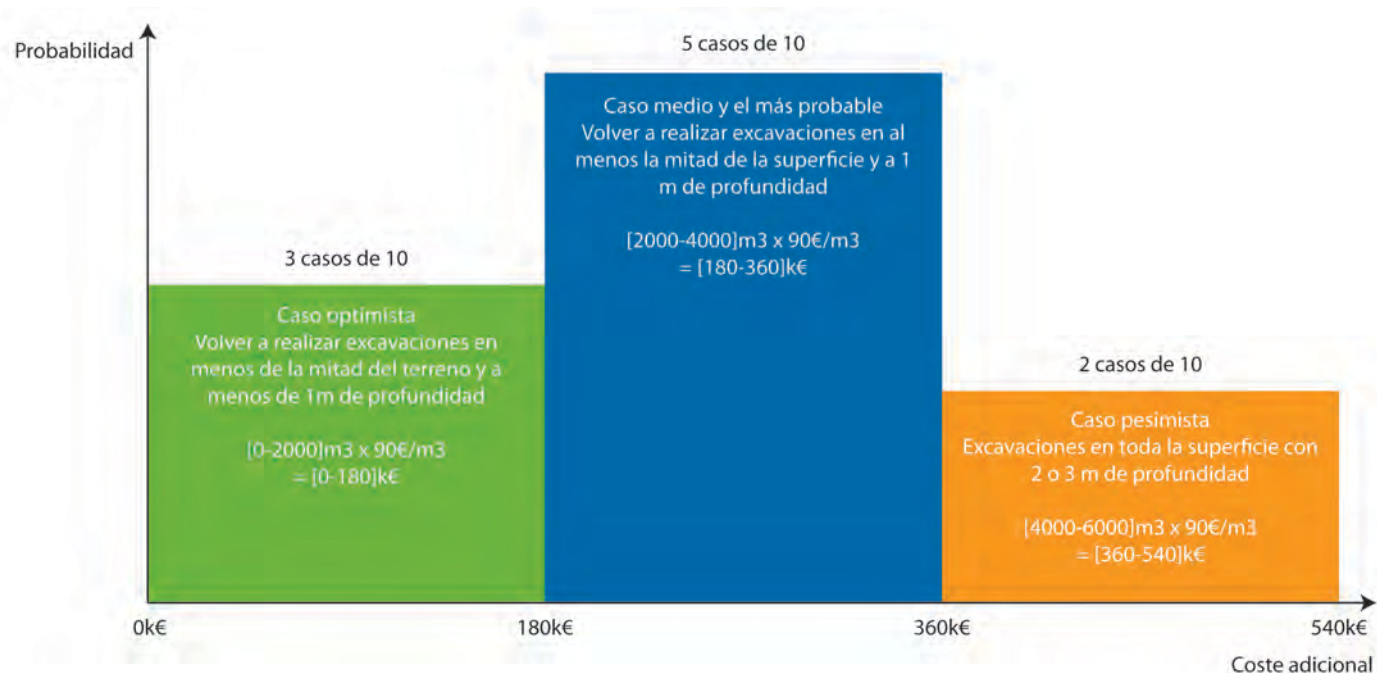
El nivel crítico de cada riesgo se mide generalmente en función de la probabilidad de que ocurra y de su severidad, las cuales se determinan con la ayuda de escalas de niveles fijados en el momento de definir el contexto (véase más arriba: 1. Definición del contexto). Estos niveles de riesgo se establecen gracias a los criterios de aceptabilidad previamente definidos, tales como niveles de control; nivel u origen del impacto; objetivos políticos...

Tomemos, en este caso, el ejemplo del riesgo de contaminación de los suelos sobre un terreno de 2000m<sup>2</sup>.

- A la vista de los informes del suelo, se calcula que existirá un 50% de probabilidades de tener que descontaminarlo
- Si, efectivamente, es necesario descontaminar, se calculan los siguientes costes adicionales

Este paso proporciona elementos de ayuda para la toma de decisiones relativas al tratamiento de los riesgos.

**Figura 8 - Evaluación de riesgos: ejemplo del riesgo de contaminación de un terreno**



### 3. Tratamiento de riesgos







Para el tratamiento del riesgo es necesario elegir entre diferentes opciones, como eliminar la fuente que provoca el riesgo, modificar su probabilidad, modificar sus consecuencias, compartir el riesgo -e incluso, la financiación del mismo-; y poner en marcha una o varias de estas opciones.

He aquí un ejemplo de los dispositivos y las soluciones que debe implementar una organización para tratar los riesgos que la amenazan. Se trata de un ejemplo genérico que, por supuesto, debe ser adaptado a cada caso concreto. En la siguiente simulación, los colores representan los diferentes niveles de madurez alcanzados para cada uno de los dispositivos propuestos.

**Figura 9 - Ejemplo de mecanismos de tratamiento de los riesgos**

Factores de riesgos	Dispositivos de control de riesgos		Soluciones de transferencia hacia el sector de los seguros
CatNat	Gestión de la Continuidad de la Actividad		Daños a todo riesgo/ Interrupción de la actividad
Terrorismo	Seguridad	Gestión de la Continuidad de la Actividad	Terrorismo, secuestro y rescate
Fraude y corrupción	Encuesta de ética	Inteligencia empresarial y encuestas	Garantía de fidelidad y Crédito comercial
Ética	Gobernanza	Higiene, Salud, Medioambiente	RC Medioambiental, Accidentes de trabajo y RCMS
Infraestructuras	Seguridad	Gestión de la Continuidad de la Actividad	Interrupción de la actividad
Calidad e infracción	Inteligencia empresarial y encuestas	Riesgo / Retirada producto	Protección jurídica
Pandemia	Gestión de la Continuidad de la Actividad		Interrupción de la actividad
Reglamento	Relaciones Públicas/ Lobbying	Inteligencia empresarial y auditorías reglamentarias	Riesgos políticos
Reputación	Gestión del riesgo de reputación	Relaciones Públicas	Extensiones de garantía específicas

 Optimizado	 Pendiente de integración	 Sin desarrollar
 Integrado en los procesos de la organización	 Formalizado	 En proceso

Esta fase implica la identificación y evaluación de las opciones existentes para tratar los riesgos considerados como prioritarios. También es en esta fase cuando se determinan y ponen en marcha los planes de acción correspondientes.

Existen diferentes modos de tratar los riesgos:

- evitación: parada o modificación importante de la actividad con riesgo
- prevención: supresión de todos o parte de los factores de riesgo
- reducción: disminución del impacto esperado
- transferencia: riesgo compartido con otra parte implicada
- retención: aceptación del riesgo y sus consecuencias
- búsqueda de oportunidades encontrando ventajas en las consecuencias del riesgo

Además de estas tres actividades -creación de contexto, apreciación del riesgo y tratamiento del riesgo-, el proceso de gestión de riesgos incluye:

- una reevaluación constante mediante un proceso continuo de control de su eficacia;
- mecanismos para comunicar y coordinar que fomenten la implicación de todas las partes implicadas (personal, asociados, implicados, etc.).

## 4. Los beneficios de un enfoque global de la gestión del riesgo público

- La gestión de riesgos es una estupenda herramienta de gobernanza compartida a diferentes niveles:
  - entre los diferentes niveles de las administraciones públicas
  - entre el sector público y el sector privado
  - entre la administración y sus ciudadanos
- Contribuye a un crecimiento armonioso de la comunidad y de las partes que la forman
- Permite proporcionar un servicio público protegiendo a las personas y los bienes conforme al marco regulatorio y a las buenas prácticas.

## Sección 6: 10 primeros pasos

### Para implantar una gerencia de riesgos eficiente en las administraciones públicas

Como se ha explicado en introducción, la presente “checklist” es el resultado del trabajo de grupo realizado durante la mesa redonda MARSH sobre gobernanza de riesgos públicos. Propone 10 pasos esenciales y realistas para implantar una gerencia de riesgos eficiente en las administraciones públicas.

#### Compromiso de la dirección

Movilizo a los cargos elegidos y a los funcionarios de mi administración, y también implico a mis “socios” de la sociedad civil para :

- Explicar los objetivos de la gerencia de riesgos de mi administración
- Comunicar los marcos de referencia y las buenas prácticas
- Llamar al compromiso y a la participación en la gerencia de riesgos en el día a día

#### Inventario y registro de riesgos

Evalúo la situación existente, lo que ya se hace en mi organización en materia de gerencia de riesgos -incluso de manera empírica-, y realizo un registro de los riesgos de mi organización: los que gestiono directamente y aquellos de los cuales soy indirectamente responsable.

#### Marcos organizativo y operacional

Establezco conjuntamente un marco organizativo de gerencia de riesgos (métodos, procesos, definición de las funciones, responsabilidades...), y un marco operacional básico y útil en caso de crisis, independientemente del tipo de riesgo.

#### Plan de acción

Defino un plan formal de acción para el control de los riesgos con un enfoque transversal, funcional y operacional.

#### Revisión periódica y evaluación de la eficacia del plan de acción

Reviso periódicamente mi plan de acción, la actualización de los datos, y pruebo su eficacia.

#### Nombramiento de responsables de riesgos

Para cada riesgo importante, nombro a un responsable encargado de coordinar las acciones de control de este riesgo y de seguir su evolución.

También designo a una persona encargada de asegurar el enfoque global (no compartimentado) de la organización en materia de gerencia de riesgos, y de coordinar las acciones de todos para que juntas contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización.

#### Comunicación interna

Establezco un sistema de comunicación :

- de las decisiones y acciones en materia de gerencia de riesgos
- de los siniestros y « casi siniestros » mayores para capitalizar experiencia y aprender de mis errores

#### Comité transversal de gestión de riesgos

Constituyo un comité transversal de gestión de riesgos encargado de revisar periódicamente el registro de los riesgos y las acciones desarrolladas para controlarlos. Este comité estará formado por especialistas sectoriales y responsables funcionales que, conjuntamente, podrán apreciar el riesgo de manera global (no compartimentada).

También me aseguro de que se toma en cuenta la “dimensión riesgo” en las decisiones de inversión y los proyectos de mi organización, ya que la gerencia de riesgos tiene un impacto financiero importante.

#### Mejora continua

Comparto las experiencias y buenas prácticas con las organizaciones similares a la mía.

#### Capacidad de recuperación

Me preparo para la posibilidad de una catástrofe y mejoro mi capacidad de recuperación ampliando mis conocimientos del riesgo con estudios de cuantificación del impacto de la catástrofe y con el análisis de los diferentes escenarios posibles. Planifico la gestión de la crisis y la continuidad del servicio, y sigo adaptando mi plan en función de la experiencia obtenida durante los ejercicios de crisis.

La campaña “Ciudades Resilientes” de Naciones Unidas, en colaboración con la asociación Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, propone 10 puntos esenciales para hacer las ciudades más resilientes<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> cf. 10 aspectos básicos de las ciudades resilientes, Campaña Mundial para la Reducción de Desastres 2010 de ISDR. [http://www.unisdr.org/english/campaigns/campaign2010-2011/documents/230\\_CampaignkitSP.pdf](http://www.unisdr.org/english/campaigns/campaign2010-2011/documents/230_CampaignkitSP.pdf)





## Sección 7: Conclusión

El Risk Manager de un gran grupo agroalimentario publicó en 1978 la primera obra de gestión de riesgos escrita en lengua francesa. El editor juzgó oportuno reeditarla 30 años después, al ver cómo poco a poco se iban desarrollando las prácticas de gestión de riesgos.

Al parecer, víctima de su dimensión transversal y difusa dentro de la organización, la gestión de riesgos aparece a menudo como el “pariente pobre” en la gestión de las organizaciones. Paradójicamente, dicho carácter transversal concurre en una relativa negligencia cuando, en realidad, debería ser una de las prioridades de la dirección y un tema de total compromiso para el conjunto de la organización.

Sin embargo, hoy en día, en un contexto de multiplicación de riesgos, de presión presupuestaria, de desarrollo del principio de precaución, y ante la necesidad de rendir cuentas de un modo cada vez más preciso, las organizaciones públicas muestran su compromiso creciente ante la prevención, el control de riesgos y una mejor capacidad de resistencia. La organización internacional de Naciones Unidas para la reducción de

catástrofes (UNISDR) y el United Cities and Local Governments (UCLG) iniciaron en 2010 una campaña, que durará dos años, con el fin de animar a sus miembros a concienciarse y comprometerse con la “dimensión riesgo” dentro de sus estrategias de desarrollo. De hecho, más de 500 ciudades ya se han comprometido y han iniciado campañas de sensibilización y educación a la ciudadanía para mejorar la resistencia de sus territorios.

Por otro lado, Marsh participa, en colaboración con PRIMO (Public Risk Management Organization), en el desarrollo de una sello de “gestión de riesgos de las administraciones locales”, financiada por el Ministerio de Desarrollo Sostenible francés. Actualmente, el proyecto se encuentra en fase de identificación de las ciudades piloto que testarán el sello, una marca que, indudablemente, nace con vocación europea.

Esperemos que la norma ISO 31000, como marco de referencia, y las iniciativas mencionadas previamente, permitan alcanzar la madurez de la gestión del riesgo público.





## Contactos

### MARSH

**Philippe Auzimour**

Director de Administraciones Públicas y  
Salud para Europa, África y Oriente Medio  
00 33 (0)1 46 39 80 44  
philippe.auzimour@marsh.com

**Nicerine Bres**

Coordinadora de desarrollo de los departamentos de Administraciones Públicas y  
Salud para Europa, África y Oriente Medio  
00 34 93 328 69 09  
nicerine.bres@marsh.com

Página web: [www.marsh.com](http://www.marsh.com)



PRIMO Europe

**Tom Wustenberghs**

Presidente  
tom.wustenberghs@edegem.be

Página Web: <http://www.primo-europe.eu/>

PRIMO France

**Gérard Combe**

Presidente  
primofrance@primoeurope.com

Página Web: <http://www.primofrance.org/>



**Didier Duraffourg**

Presidente  
E-mail: [duraffourg@ville-sete.fr](mailto:duraffourg@ville-sete.fr)

Página web: <http://www.udite.eu/>



THE PUBLIC  
RISK MANAGEMENT  
ASSOCIATION

**Dr Lynn Drennan**

Directora  
[lynn.drennan@alarm-uk.org](mailto:lynn.drennan@alarm-uk.org)

Página Web: [www.alarm-uk.org](http://www.alarm-uk.org)



**Eulalio Ávila**

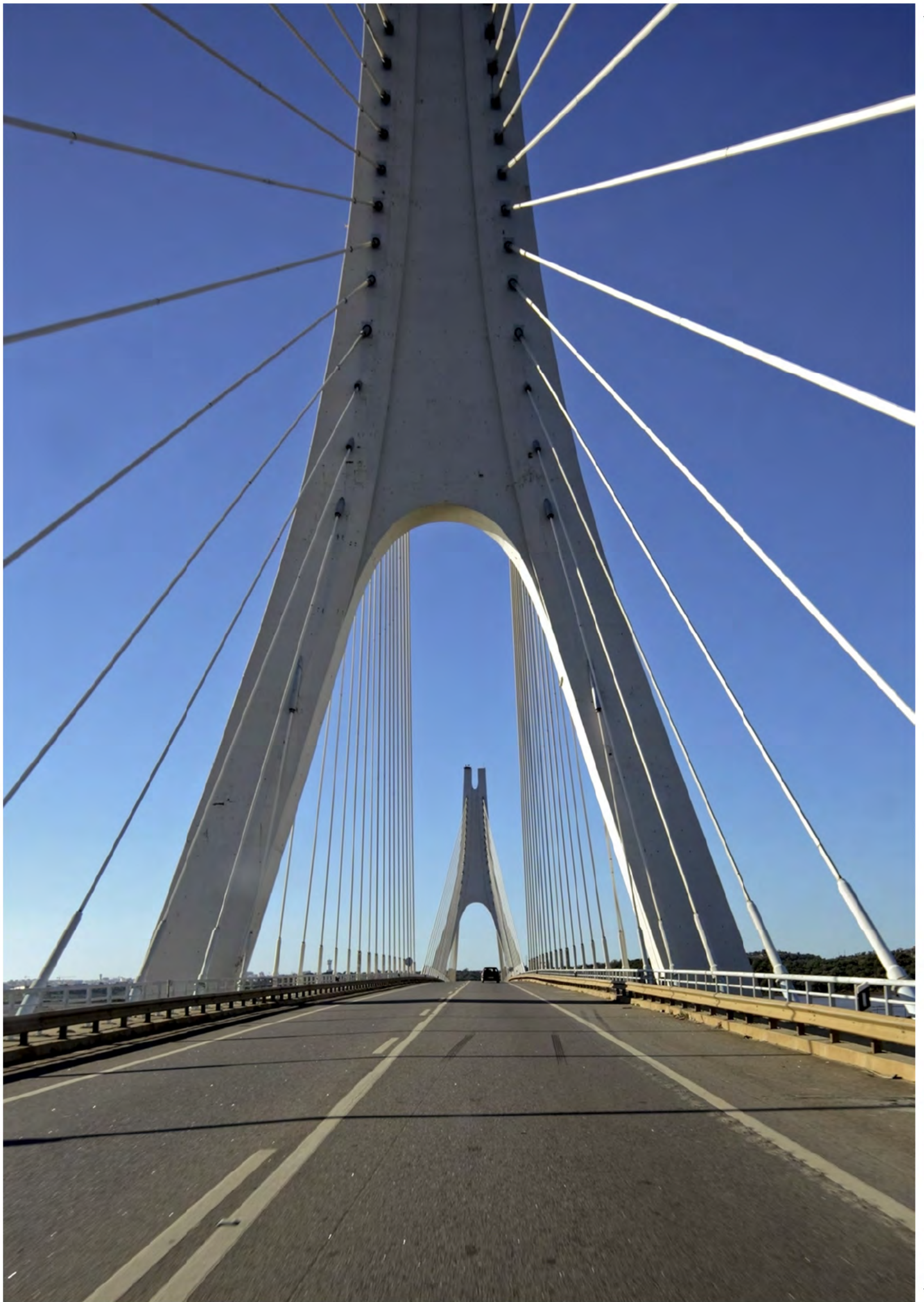
Presidente  
[cosital@cosital.es](mailto:cosital@cosital.es)

Página Web: [www.cosital.es](http://www.cosital.es)

## Agradecimientos

La idea de publicar esta síntesis de la nueva norma internacional de gestión de riesgos ISO 31000, y la compilación de buenas prácticas, surgió del sentimiento de que la gestión de los riesgos públicos, así como la mejora de la capacidad de recuperación después de una catástrofe, son cuestiones cruciales para el desarrollo, especialmente en un contexto de cambio climático. También nos animó el interés creciente por la gobernanza de riesgos mostrado por nuestros clientes y socios del sector público.

Nuestro más sincero agradecimiento a todos los representantes de ayuntamientos y organizaciones que vinieron desde Suecia, Holanda, Bélgica, Italia, Francia y España para asistir a la mesa redonda de Marsh y compartir sus conocimientos, visiones y buenas prácticas en cuanto a gestión de riesgos. También agradecemos enormemente a Gérard Combe, Presidente de la asociación PRIMO, su tiempo y buenos consejos, y a Lynn Drennan, Presidente de Alarm, por su atenta lectura.



Leadership, Knowledge, Solutions...  
Worldwide.

MARSH

Para más información, por favor, contacte con su contacto habitual en Marsh o visite

[www.marsh.com](http://www.marsh.com)  
[www.marsh.es](http://www.marsh.es)

Todos los derechos de propiedad intelectual de las informaciones, contenidos, datos y gráficos que se incluyen en el documento, incluida la forma en que se presenta (en adelante el contenido), pertenecen a Marsh, S.A. Mediadores de Seguros (en adelante, Marsh), y el destinatario no obtendrá, ni tratará de obtener, ningún derecho sobre la titularidad de dicha propiedad intelectual. El contenido es privado y confidencial y está destinado al uso exclusivo del destinatario. Queda terminantemente prohibido que el contenido se reproduzca, distribuya, publique, transforme y/o difunda, total o parcialmente, con terceras personas, físicas o jurídicas, públicas o privadas (incluidos los consultores y asesores de destinatario), sea con fines comerciales o no, a título gratuito u oneroso, sin el previo consentimiento escrito de Marsh.

El uso del contenido será estrictamente informativo. Se trata de información facilitada por diferentes fuentes sin haber podido ser contrastada por Marsh, y por lo tanto sin que ésta última sea responsable de su integridad, veracidad o exactitud, de modo que no asume responsabilidad alguna por los eventuales errores existentes en ella, ni por las discrepancias que pudieran encontrarse entre distintas versiones de la misma. Debe ser considerada únicamente como información general, no garantizando Marsh, expresa o implícitamente la misma. Marsh no pretende que la información contenida en el presente documento sea interpretada como asesoramiento a una situación concreta, ni aplicable a la misma, no pudiéndose tomar como tal. Si el destinatario pretende que Marsh amplíe la información, deberá autorizar a ésta para poder dirigirse a las diferentes entidades participantes.

Las manifestaciones en materia fiscal, contable o jurídica deben entenderse como observaciones generales basadas únicamente en nuestra experiencia en riesgos y seguros y no pueden considerarse asesoramiento fiscal, contable o jurídico, el cual no estamos autorizados a prestar. Todas estas materias deben examinarse con asesores adecuadamente cualificados en el correspondiente campo. Por dicho motivo Marsh no asumirá la responsabilidad que pueda existir, bien por el contenido de dichas observaciones generales que pudieran haberse incluido, bien por la falta de análisis de las implicaciones legales, comerciales o técnicas de los documentos e información puestos a nuestra disposición.

Marsh, S.A., Correduría de Seguros y Reaseguros, con domicilio social en Paseo de la Castellana, 216, 28046 Madrid, N.I.F. A-81332322. Inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, Tomo 10.248, Libro: 0, Folio: 160, Sección: 8, Hoja: M-163304, Inscripción: 1. Inscrita en el Registro de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones con nº J-0096 (Correduría de Seguros) y RJ-0010 (Correduría de Reaseguros). Concertados los Seguros de Responsabilidad Civil y de Caución, según Ley 26/2006, de 17 de julio.



**Mixed Sources**  
Product group from well-managed  
forests and other controlled sources

Cert no. TT-COC-002582  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org)  
© 1996 Forest Stewardship Council