

Versión 1.4

# MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

M

A

N

U

A

L

## Control de documentos

Título del documento	Categoría	Número PD	Publicación original
Manual de gestión de riesgos empresariales (ERM)	Manual	WDCSG17501	01/11/17

## Versión de lanzamiento

Fecha	Versión	Cambios clave	Autor
1 de octubre de 2017	1.0	Borrador para comentarios internos	Tony Harb
1 de noviembre de 2017	1.1	Actualizado para recibir comentarios. Primera edición aprobada por el director de operaciones	Tony Harb
24 Abr 2018	1.2	Cambios menores aprobados por el ELT en relación con: <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de riesgos en HPCM</li> <li>Planes de tratamiento de riesgos</li> <li>Propiedad de riesgo y control</li> <li>Control y numeración de las acciones</li> </ul>	Clare Kitcher
2 de agosto de 2019	1.3	Inclusión de las categorías de riesgo revisadas y del cuadro de consecuencias de los riesgos correspondientes, así como del modelo de registro de riesgos.  Actualización de la Declaración de Apetito de Riesgo y cambios asociados a los procedimientos de escalada.  Se han simplificado los pasos del proceso de gestión de riesgos para mejorar su uso.  Mensaje modificado del MD.	Clare Kitcher
30 de abril de 2021	1.4	Actualización del TPP20-08 Política de Auditoría Interna y Gestión de Riesgos para el Sector de las Administraciones Públicas  Referencias a la Declaración de Apetito de Riesgo actualizadas para reflejar los cambios de octubre de 2020 en el apetito de riesgo.  Sustituir la referencia al Equipo de Dirección Ejecutiva por el Equipo FOCUS  Actualizar los títulos de los socios comerciales de la gestión de riesgos a los asesores principales de riesgos	Clare Kitcher

## Documentos asociados

Este Manual debe leerse junto con los siguientes documentos relacionados:

- Política de gestión de riesgos de la empresa
- Declaración de apetito de riesgo

WDCSG17501, MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

EMPRESARIALES

Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Por favor, consulte la Biblioteca de Políticas para obtener la última versión de este documento.

Impreso: 4 de mayo

de 2021

TAFE NSW

Página 2 de 50

- Plan de gestión de riesgos de la empresa (anual)
- AS/NZS ISO 31000:2018 Gestión de riesgos - Principios y directrices
- TPP20-08 - Política de auditoría interna y gestión de riesgos para el sector de las administraciones públicas

## FORWARD

### UN MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

"La visión de TAFE NSW es proporcionar aprendizaje para puestos de trabajo y futuros más brillantes, y capacitar a la mano de obra para el futuro. Para lograr esta visión, hay que aprovechar las oportunidades de ser más competitivos, ágiles y centrados en el cliente de forma gestionada.

El marco de gestión del riesgo empresarial es una importante herramienta de gestión para garantizar que nuestra organización busque oportunidades para ser más innovadora y creativa y las aproveche de forma cuidadosamente gestionada.

Reconocemos que los grandes riesgos no mitigados pueden afectar negativamente a nuestras partes interesadas, a nuestra reputación y a nuestra capacidad para alcanzar nuestra visión y propósito.

Es fundamental que todos los riesgos se comprendan y gestionen al nivel más adecuado dentro de la organización. La dirección asumirá un papel de liderazgo en la creación de un entorno que promueva un comportamiento de riesgo sólido y garantice que los riesgos se tengan en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas y operativas importantes. No obstante, es responsabilidad de todos ayudar a gestionar el riesgo identificando, evaluando y elevando proactivamente los riesgos que puedan afectar a TAFE NSW.

Este Manual de Gestión de Riesgos Empresariales es una Dirección Escrita y la clave del marco de gestión de riesgos empresariales. El objetivo de este manual es garantizar que las prácticas de gestión de riesgos estén integradas en todas las actividades, que el pensamiento de la gestión de riesgos esté profundamente arraigado en las normas de la organización y que la asunción prudente de riesgos esté alineada con el Apetito de Riesgo de TAFE NSW.

Me comprometo a fomentar una cultura organizativa en la que la gestión de riesgos se considere un elemento facilitador, adoptado por nuestros líderes y valorado por todos nuestros empleados y partes interesadas."

**Steffen Faurby**

Director General, TAFE NSW

CONTENIDO

..... Control de documentos2

Versión ..... de lanzamiento2

..... Documentos asociados2

..... FORWARD3

Mensaje del ..... Director General3

..... CONTENIDO4

1. INTRODUCCIÓN7

..... Objetivo7

..... Alcance7

2. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE ..... RIESGOS8

2.1 LO ..... BÁSICO8

..... ¿Qué es el riesgo?8

¿Qué es la ..... gestión de riesgos

..... ?8

¿Cuándo debemos gestionar ..... el riesgo?8

¿Cómo gestionamos ..... el riesgo?9

¿Quién es responsable de la gestión de ..... los riesgos?9

¿Cuáles son los beneficios de la gestión ..... del riesgo?9

¿Qué ocurre con toda la información de gestión de riesgos ..... recopilada?10

¿Qué puede impedir que TAFE NSW gestione el riesgo de ..... forma eficaz?11

2.2 TRES LÍNEAS ..... Modelo12

Primera línea - ..... Gestión12

Segunda línea - ..... Función de gestión de

..... riesgos13

Tercera línea - ..... Auditoría interna13

2.3 CULTURA DE RIESGO13

3. MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO ..... EMPRESARIAL14

3.1 DISEÑO DEL MARCO14

3.2 ELEMENTOS DEL ..... MARCO14

..... Marco de gestión de

..... riesgos14

Recursos y ..... comités de gestión de

..... riesgos15

.....	Registros de gestión de	
.....	riesgos	15
Otras políticas, procedimientos y .....	disposiciones de apoyo	15
4. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE .....	RIESGOS	16
4.1 ENFOQUE Y .....	METODOLOGÍA	16
4.2 GESTIONAR LOS RIESGOS A TODOS LOS .....	NIVELES	16
.....	Nivel estratégico	16
.....	Nivel operativo	17
Proyecto .....	Nivel	17
4.3 MANTENER .....	REGISTROS DE RIESGO	19
Otras .....	evaluaciones de riesgo	19
4.4 SUPERVISAR, ESCALAR Y NOTIFICAR .....	LOS RIESGOS	20
Otros incidentes y .....	problemas	20
5. RESPONSABILIDADES		21
6. DEFINICIONES		21
ANEXO A: .....	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE	
.....	RIESGOS	25
1 - COMUNICACIÓN Y .....	CONSULTA	26
2 - ESTABLECER .....	EL CONTEXTO	27
3 EVALUACIÓN DE RIESGOS		27
.....	Identificación de riesgos	27
.....	Análisis de riesgos	29
.....	Evaluación de riesgos	31
4 TRATAMIENTO DE RIESGO		33
Aplicación de controles adicionales / .....	acciones de tratamiento	33
Otras .....	opciones de tratamiento de	
.....	riesgo	35
Aumento de los .....	riesgos	35
Cuándo escalar .....	un riesgo	35
Cómo escalar un .....	riesgo	36
.....	Acciones de tratamiento	
.....	completadas	37
5 - SEGUIMIENTO Y .....	REVISIÓN	37
Seguimiento y revisión .....	de riesgos específicos	37
Seguimiento de los riesgos fuera del apetito y de los .....	planes de tratamiento de	

.....riesgos37

Seguimiento y revisión del ..... marco de gestión de .....riesgos38

APÉNDICE 1 - ..... INSTRUCCIÓN DE TRABAJO DEL REGISTRO DE ..... RIESGOS39

PASO 1: ..... IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO39

Evaluación del riesgo - ..... Inherente39

PASO 2: ..... EVALUACIÓN DEL ..... RIESGO40

..... Control de riesgos40

Evaluación de riesgos - ..... Actual40

PASO 3: ..... TRATAMIENTO DEL ..... RIESGO41

Desarrollar ..... un plan de acción41

Evaluación del riesgo - ..... Después del tratamiento41

PASO 4: ..... ESCALADA42

APÉNDICE 2: ..... MODELO DE REGISTRO DE RIESGOS43

APÉNDICE 3: ..... TABLA DE VALORACIÓN DE LA ..... PROBABILIDAD44

APÉNDICE 4: ..... TABLA DE CLASIFICACIÓN DE ..... CONSECUENCIAS45

APÉNDICE 5: ..... TABLA DE CLASIFICACIÓN NIVEL DE ..... RIESGO49

## 1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Política de Gestión de Riesgos Empresariales de TAFE NSW, TAFE NSW se compromete a mantener un marco de gestión de riesgos empresariales eficaz y eficiente para ayudar a promover una cultura de riesgo positiva y gestionar proactivamente los riesgos de toda la empresa a todos los niveles para apoyar el logro de los objetivos de TAFE NSW. Esto se logra a través del marco de gestión de riesgos de la empresa y de la Dirección Escrita que garantiza que las prácticas de gestión de riesgos están integradas en todas las actividades, que el pensamiento de gestión de riesgos está profundamente arraigado en las normas de la organización y que la asunción prudente de riesgos está alineada con el apetito de riesgo.

### PROPÓSITO

El propósito de este Manual de Gestión de Riesgos Empresariales es describir el marco de gestión de riesgos empresariales de TAFE NSW para garantizar un enfoque coherente para la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, la notificación y la escalada de riesgos. Este Manual ayudará a los propietarios de riesgos a desarrollar y mantener su registro de riesgos de manera uniforme con el marco de gestión de riesgos empresariales de TAFE NSW.

### ALCANCE

Este Manual de Gestión de Riesgos Empresariales se aplica a todos los empleados, en particular a los altos directivos y a los propietarios de riesgos, que son responsables de identificar los riesgos, diseñar, aplicar y supervisar los controles internos y mantener un registro de riesgos para sus funciones, actividades y proyectos.



## 2. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

### 2.1 LO BÁSICO

Antes de ofrecer un resumen del marco de gestión de riesgos empresariales de TAFE NSW, es importante comprender algunos aspectos básicos de la gestión de riesgos. Hay muchos términos utilizados en este Manual. Las definiciones de los términos clave se encuentran en la Sección 6 del Manual.

#### *¿Qué es el riesgo?*

Los riesgos son inherentes a nuestras actividades cotidianas, procedimientos operativos, procesos de planificación estratégica y operativa y estructuras de toma de decisiones.

El riesgo se define como el "efecto de la incertidumbre sobre los objetivos". Los riesgos surgen debido a la incertidumbre sobre los resultados o acontecimientos futuros. Por supuesto, parte de esa incertidumbre puede ser positiva, es decir, conseguir más de lo previsto, así como la incertidumbre que amenaza la consecución de nuestros objetivos.

El riesgo suele medirse en función de sus consecuencias (la gravedad de un suceso) y de su probabilidad (la posibilidad de que ocurra). La combinación de consecuencia y probabilidad indicará el nivel de riesgo.

La gestión del riesgo empresarial (ERM) abarca los riesgos de toda la organización y está fuertemente vinculada a la estrategia, las metas, los objetivos y la gobernanza de TAFE NSW. Se centra en la toma de buenas decisiones y en la priorización del trabajo en función del riesgo.

#### *¿Qué es la gestión de riesgos?*

La gestión de riesgos incluye todas las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo. TAFE NSW ha establecido un riguroso marco de Gestión de Riesgos Empresariales que consiste en una Política formal, un Manual y una Declaración de Apetito por el Riesgo para dirigir y controlar las actividades de gestión de riesgos junto con un Plan de Gestión de Riesgos Empresariales anual para asegurar la mejora continua. Consulte la Sección 3 de este Manual para obtener una visión general del marco de gestión de riesgos empresariales de TAFE NSW.

En términos de proceso, la gestión de riesgos empieza por anticipar, identificar y analizar los posibles riesgos y, a continuación, aplicar controles internos para eliminar la incertidumbre minimizando los impactos negativos y bloqueando las consecuencias positivas. El resultado del proceso de gestión de riesgos es la toma de decisiones acertadas, la asignación de recursos allí donde tengan el mayor impacto, la innovación allí donde TAFE NSW esté dispuesta a asumir un poco más de riesgo y la reducción de los resultados negativos al nivel definido en la Declaración de Apetito por el Riesgo de TAFE NSW.

Un registro de riesgos registrará los riesgos que se están gestionando, su magnitud y el modo en que se están gestionando.

#### *¿Cuándo debemos gestionar el riesgo?*

Debemos gestionar los riesgos en todos los niveles de la organización. Esto incluye todas las funciones, actividades y proyectos. Consulte la sección 4.2 de este Manual para conocer los niveles dentro de TAFE NSW que consideramos de riesgo.

Algunos piensan que la gestión de riesgos sólo se produce cuando se realiza una evaluación de riesgos o se completa un registro de riesgos. Esto no es correcto. La gestión de riesgos tiene lugar cada minuto, cada hora y cada día. Simplemente siguiendo este Manual y otras Direcciones Escritas (políticas y procedimientos), estamos gestionando muchos de nuestros riesgos operativos cotidianos.

La gestión de riesgos no es una función aislada que existe dentro de TAFE NSW con responsabilidad limitada a unas pocas personas. Más bien, es una parte integral de la gestión estratégica, operativa y de

proyectos. La gestión de riesgos debe estar integrada en todos nuestros procedimientos y actividades.

## ***¿Cómo gestionamos el riesgo?***

Gestionamos los riesgos cotidianos aplicando una serie de controles internos eficaces diseñados para minimizar o anular los posibles resultados negativos y potenciar las oportunidades. Los controles internos suelen estar documentados en Directrices escritas y se reflejan en nuestros procesos empresariales.

Los riesgos que surgen de nuestras iniciativas y programas estratégicos son más complejos, transitorios y están sujetos a más incertidumbre y riesgo. Estos riesgos requerirán un análisis más riguroso y una evaluación formal del riesgo cuando se persigan nuevas estrategias o se establezcan nuevos programas.

## ***¿Quién es el responsable de la gestión de riesgos?***

La gestión de los riesgos es responsabilidad de todos, pero es principalmente responsabilidad de los directivos de nuestra empresa. Consulte el modelo de las Tres Líneas en la sección 2.2 sobre la gama de responsabilidades.

La política de gestión de riesgos de la empresa contiene una breve descripción de las funciones y responsabilidades de los puestos clave.

En TAFE NSW, los propietarios de los riesgos son responsables de gestionarlos de forma estructurada y coherente y de mantener un registro de riesgos para su proyecto, región, grupo, sucursal o unidad que cubra todas las actividades actuales y futuras.

Los propietarios de los riesgos asignarán a los propietarios de los controles para cada uno de ellos. Estos propietarios del control se asegurarán de que el control se establezca y se mantenga. También informarán al propietario del riesgo sobre sus controles.

Los propietarios del riesgo también asignarán un propietario de la acción para cada acción de tratamiento del riesgo. Estos propietarios de las acciones se asegurarán de que el tratamiento se aplique dentro del plazo establecido. También informarán al propietario del riesgo sobre el estado de sus acciones de tratamiento, señalando cualquier retraso o cambio en la eficacia de las acciones.

Todos los empleados son responsables de identificar los riesgos e informar de ellos a sus jefes. Los empleados suelen ser los primeros en identificar los riesgos emergentes, por lo que es muy importante comunicarlos a los directores para que los evalúen. Todos los empleados son responsables de seguir las políticas, directrices y manuales de TAFE NSW que tienen controles para gestionar el riesgo ya integrados en ellos.

## ***¿Cuáles son los beneficios de la gestión del riesgo?***

La gestión del riesgo tiene considerables beneficios tangibles e intangibles.

La combinación de capacidades competentes de gestión de riesgos por parte de todos los altos directivos y propietarios de riesgos y un enfoque proactivo, estructurado, sistemático e integrado de la gestión de riesgos ayudará a garantizar una cultura positiva de conciencia de riesgos que proporcionará una serie de beneficios a TAFE NSW, incluyendo

- Mayor probabilidad de que TAFE NSW alcance sus objetivos a corto y largo plazo;
- Lograr un enfoque equilibrado en la asunción de riesgos para reducir la incertidumbre;
- Una toma de decisiones y una planificación mejores y más coherentes;
- Mejor identificación de oportunidades y amenazas;
- Mitigar la probabilidad y el impacto de eventos indeseables;
- Gestión proactiva en lugar de reactiva;
- Asignación y uso más eficaz de los recursos (humanos, financieros, intelectuales);

- Mejorar la confianza de las partes interesadas;
- Mejorar el cumplimiento de los principales requisitos normativos;
- Mejor gobierno corporativo; y
- Proteger y mejorar la reputación.

### ***¿Qué ocurre con toda la información de gestión de riesgos recopilada?***

Los resultados de las actividades formales de gestión y evaluación de riesgos proporcionarán a los propietarios de los riesgos, a la dirección y a las partes interesadas información importante sobre el perfil de riesgo y el entorno de control de la organización. Por ejemplo:

- Los responsables de los riesgos conocerán mejor los riesgos de su área o proyecto, lo que les permitirá tomar decisiones con más confianza y priorizar el trabajo de forma más eficaz.
- El equipo FOCUS y la dirección utilizarán la información sobre los riesgos para ayudar a los propietarios de los riesgos a gestionarlos dentro del apetito de riesgo.
- La Auditoría Interna puede basarse en la información de varios registros de riesgos para preparar un plan de auditoría estratégico y ayudar a priorizar y dotar de recursos las actividades de auditoría interna.
- Al realizar una auditoría, la auditoría interna puede utilizar los controles identificados en el registro de riesgos para validar el funcionamiento efectivo de los controles.
- El Comité de Auditoría y Riesgos tendrá visibilidad sobre los riesgos y controles clave para ayudarles a proporcionar una supervisión eficaz y un asesoramiento independiente sobre las actividades de gestión de riesgos.
- El Director General utilizará la información y los informes proporcionados para respaldar la declaración anual de certificación publicada en el Informe Anual.

## ¿Qué puede impedir que TAFE NSW gestione el riesgo de forma eficaz?

Un marco de gestión de riesgos es tan fuerte como su eslabón más débil. TAFE NSW ha identificado y abordado los principales obstáculos que impiden una gestión eficaz de los riesgos en el cuadro 1 que figura a continuación.

Inhibidores de la gestión de riesgos	Estrategias de TAFE NSW para mitigar los inhibidores
<b>La falta de apoyo de la alta dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Director General se ha comprometido a gestionar los riesgos.</li> <li>La política de gestión de riesgos de la empresa establece responsabilidades claras de propiedad y supervisión.</li> <li>El equipo FOCUS discute activamente la gestión de riesgos y los riesgos dentro de la organización.</li> <li>Supervisión por parte del Consejo de la Comisión TAFE y del Comité de Auditoría y Riesgos (ARC).</li> </ul>
<b>La falta de tiempo y recursos asignados a la gestión de riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Función de gestión de riesgos compuesta por el Jefe de Riesgos y los principales asesores de riesgos.</li> <li>El Plan de Gestión de Riesgos de la Empresa describe el calendario de actividades y estrategias clave para crear capacidades.</li> <li>La Política de Gestión de Riesgos de la Empresa define las responsabilidades.</li> </ul>
<b>Falta de claridad sobre la propiedad/responsabilidad de la gestión de riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Manual, el Plan y la Política de Gestión de Riesgos de la Empresa definen las responsabilidades.</li> <li>Formación inicial y continua de concienciación sobre la gestión de riesgos.</li> </ul>
<b>Tratamiento excesivo o insuficiente de los riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Declaración de Apetito de Riesgo establece las expectativas sobre el nivel de control de riesgo requerido.</li> <li>El Manual de Gestión de Riesgos de la Empresa exige la revisión y el seguimiento periódicos de los riesgos.</li> <li>Existen procesos de escalamiento.</li> <li>El equipo FOCUS y el Comité de Auditoría y Riesgos supervisan el tratamiento de los riesgos dentro del apetito establecido.</li> </ul>
<b>Documentación de riesgos innecesariamente compleja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos y plantillas claras del marco de gestión de riesgos.</li> <li>Amplio compromiso y entrenamiento disponible para los propietarios de riesgos y controles por parte de los principales asesores de riesgos.</li> </ul>
<b>La falta de garantía independiente sobre la eficacia del marco de gestión de riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión por el equipo FOCUS y el Comité de Auditoría y Riesgos.</li> <li>Informe anual con respecto a los requisitos de gestión de riesgos del TPP20-08.</li> </ul>
<b>Dificultad para identificar y evaluar los riesgos emergentes, especialmente los riesgos interinstitucionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión por la función de gestión de riesgos y el Comité de Auditoría y Riesgos.</li> <li>Informes de riesgo que contienen información sobre los cambios en el entorno de riesgo y los riesgos emergentes o cambiantes</li> </ul>

Tabla 1: Inhibidores de la gestión de riesgos

## 2.2 MODELO DE TRES LÍNEAS

El modelo de gobernanza de las tres líneas reconoce que tres grupos clave deben trabajar juntos en diferentes etapas para proteger a la organización contra una gama cada vez más amplia de riesgos. En términos simples, las tres líneas tienen diferentes funciones y líneas de información para proteger a TAFE NSW de una serie de riesgos, como se destaca en la Figura 1 a continuación.

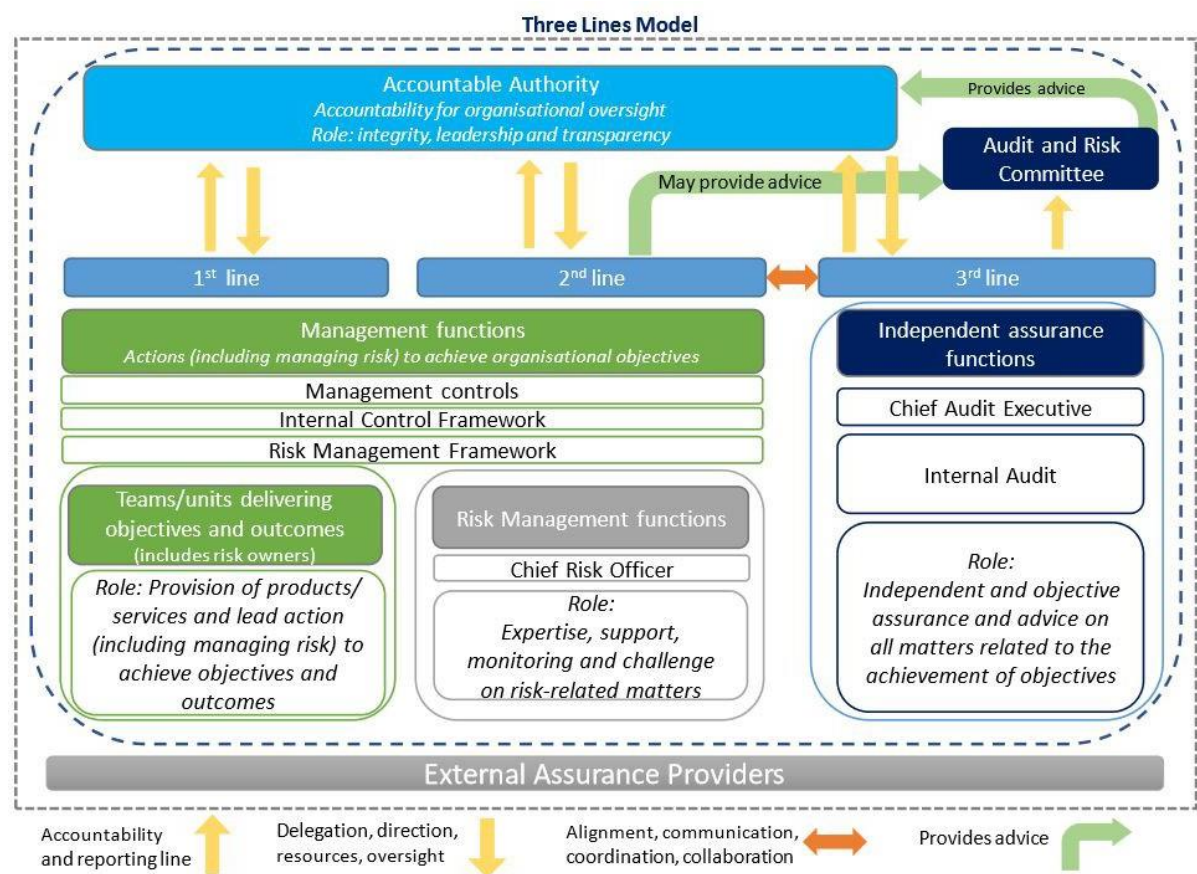


Figura 1: Modelo de tres líneas

El modelo de las tres líneas ofrece una forma sencilla y eficaz de mejorar la comunicación sobre la gestión y el control de los riesgos, aclarando las funciones y los deberes esenciales dentro de una organización. El modelo promueve la apropiación del riesgo y una cultura de riesgo más sólida, a la vez que elimina las ineficacias, las lagunas y los solapamientos que se producen en la gestión del riesgo y el cumplimiento por parte de múltiples funciones.

### Primera línea - Gestión

La primera línea es la clave del éxito porque, invariablemente, la calidad de los controles internos y de las instrucciones escritas (personas, políticas, procedimientos y sistemas) en la zona de operaciones es el principal determinante del éxito de la gestión del riesgo. La primera línea está a cargo de los gestores operativos (incluidos los propietarios del riesgo, los propietarios del control y los propietarios de las acciones de tratamiento del riesgo) y los empleados. La primera línea comprende todas las acciones, comportamientos y controles internos que son diseñados y aplicados por los gestores de primera línea para ayudar a gestionar el riesgo. Esta línea incluye, por ejemplo, a nuestros profesores, nuestro personal de servicios a los estudiantes, nuestro personal de administración que procesa las transacciones financieras y los registros relacionados con la educación, por ejemplo, las inscripciones.

## ***Segunda línea - Función de gestión de riesgos***

La segunda línea proporciona un papel de apoyo a la primera línea y es realizada por la función de gestión de riesgos y las diversas funciones de gestión del cumplimiento. TAFE NSW ha designado una función de gestión de riesgos que incluye un Jefe de Riesgos y Asesores Principales de Riesgos para apoyar a los gerentes de primera línea. Además, otras funciones de cumplimiento específicas de TAFE NSW son las Normas y el Cumplimiento, cuyo papel incluye el desarrollo de marcos para apoyar y supervisar el cumplimiento de ASQA y TESQA y la función de Salud y Seguridad en el Trabajo, que desarrolla marcos y supervisa el cumplimiento en relación con las actividades de alto riesgo que afectan a la seguridad y la salud física y psicológica de las personas.

## ***Tercera línea - Auditoría interna***

La tercera línea proporciona una garantía más independiente de que los riesgos se están gestionando y controlando eficazmente. Esto incluye el papel de la función de auditoría interna. Mediante el desarrollo del Plan de Auditoría Interna trienal y su actualización anual, se consideran los riesgos de TAFE NSW y se identifican las áreas clave de riesgo y se auditan con frecuencia los controles clave.

## **2.3 CULTURA DE RIESGO**

La cultura del riesgo es un término que describe los valores, las creencias, los conocimientos, las actitudes y la comprensión del riesgo que comparte un grupo de personas.

Una cultura del riesgo eficaz es aquella que permite y recompensa a los individuos y grupos por los comportamientos y acciones que están en línea con los objetivos de la gestión del riesgo, es decir, la concienciación sobre el riesgo, el control eficaz del riesgo y la asunción de los riesgos adecuados de manera informada. Una buena cultura del riesgo puede lograrse de varias maneras:

- FOCUS El equipo y los altos directivos defienden la gestión de riesgos y dan ejemplo;
- Promover la visión de que todos los empleados son gestores de riesgos;
- Animar a todos los directivos y al personal a desarrollar conocimientos y habilidades en la gestión de riesgos; y
- Apoyar y animar al personal a incorporar la gestión de riesgos en sus funciones y responsabilidades cotidianas.

El Plan de Gestión de Riesgos Empresariales de TAFE NSW describe las estrategias con respecto a los recursos de gestión, la formación y los programas de concienciación para crear una cultura organizativa eficaz.



## 3. MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL

### 3.1 DISEÑO DEL MARCO

El marco de gestión de riesgos empresariales de TAFE NSW se basa en la norma australiana/nueva zelandesa (AS/NZS) ISO 31000:2018 Gestión de riesgos - Principios y directrices, adaptada a las necesidades de TAFE NSW. El marco también está alineado con la Política de Auditoría Interna y Gestión de Riesgos para el Sector del Gobierno General (TPP 20-08). El TPP 20-08 también aboga por el uso del enfoque de gestión de riesgos de AS/NZS ISO 31000:2018 para garantizar que se aplique una terminología y unos procesos de gestión de riesgos comunes y generalmente aceptados en todo el Gobierno.

El marco de gestión de riesgos de la empresa ha sido diseñado en consulta con las principales partes interesadas, como el Director General, el equipo FOCUS, la Junta de la Comisión de TAFE, el Comité de Auditoría y Riesgos y los gerentes de toda TAFE NSW. Muchos de los cambios en el marco han sido generados por la primera línea y escalados a través de las extensas actividades de compromiso de los principales asesores de riesgo.

Un marco de gestión de riesgos prescrito ayuda a establecer las bases y las disposiciones organizativas para ordenar la gestión de riesgos, diseñar el marco, aplicar los procesos de gestión de riesgos, supervisar y revisar el marco y mejorar continuamente el marco de gestión de riesgos.

Los detalles específicos sobre cómo se aplican estos elementos clave del marco de gestión de riesgos en TAFE NSW se describen en el Plan anual de gestión de riesgos empresariales.

### 3.2 ELEMENTOS DEL MARCO

El marco de gestión de riesgos empresariales de TAFE NSW consta de una serie de elementos que proporcionan una estructura para un enfoque de gestión de riesgos coherente y para integrar la gestión de riesgos en todas las operaciones.

#### *Marco de gestión de riesgos*

- **Política de gestión de riesgos de la empresa:** comunica claramente el compromiso de TAFE NSW de mantener un marco de gestión de riesgos eficaz y eficiente para apoyar la gestión de los riesgos de toda la empresa a todos los niveles e integrar la gestión de riesgos en las actividades cotidianas.
- **Declaración de Apetito de Riesgo:** un documento que define cuánto riesgo asumir para alcanzar nuestros objetivos. La Declaración de Apetito de Riesgo (RAS) se utiliza para ayudar a gestionar nuestros riesgos y guiar nuestra toma de decisiones.
- **Manual de gestión de riesgos de la empresa:** proporciona un punto de referencia para que todos los empleados y propietarios de riesgos mejoren sus capacidades de gestión de riesgos sobre cómo se puede aplicar la gestión de riesgos en la práctica en las actividades diarias, los proyectos y la planificación estratégica, lo que resulta en una mejor gestión de sus riesgos.
- **Plan de gestión de riesgos de la empresa:** proporciona un plan anual de iniciativas que fomentarán una cultura positiva de conciencia de los riesgos y mecanismos para aplicar, dotar de recursos, comunicar y mejorar la gestión de riesgos, así como para medir e informar sobre los resultados de la gestión de riesgos.
- **Procedimiento de Gestión de Riesgos e Instrucción de Trabajo del Registro de Riesgos:** parte del Manual de Gestión de Riesgos de la Empresa para ayudar a los propietarios de los riesgos a mantener su registro de riesgos de manera coherente con el marco de Gestión de Riesgos de la Empresa de TAFE NSW, proporcionando instrucciones paso a paso para identificar, analizar,

evaluar, tratar y escalar los riesgos.

## ***Recursos y comités de gestión de riesgos***

Existe una función de gestión de riesgos dedicada a apoyar a los empleados de TAFE NSW en la gestión de sus riesgos. El equipo incluye un Jefe de Riesgos y Asesores de Riesgos Principales basados en todo el estado.

Varios comités de la Junta y de la dirección se encargan de supervisar la gestión de riesgos. Los principales comités son la Junta de la Comisión de TAFE NSW, el Comité de Auditoría y Riesgos, el equipo FOCUS y los equipos de dirección regionales y superiores (RLT y SLT).

Las responsabilidades claramente definidas para la propiedad y la supervisión de los riesgos se detallan en la Política de Gestión de Riesgos Empresariales de TAFE NSW.

## ***Registros de gestión de riesgos***

Los registros de riesgos y otros registros de evaluación de riesgos se mantienen para documentar formalmente el proceso de evaluación de riesgos. Se elaboran informes de riesgo para comunicar a las partes interesadas información importante sobre riesgos y controles.

**Nota:** El Gestor de Contenidos es el repositorio de los registros de TAFE NSW. Se han creado carpetas en el Gestor de Contenidos para conservar los registros de riesgos operativos y el Registro de Riesgos Estratégicos, junto con los documentos del Marco de ERM, los informes, etc. Estos pueden ser vistos por todo el personal al que se le ha dado permiso de acceso.

## ***Otras políticas, procedimientos y disposiciones de apoyo***

Existen otras políticas, procedimientos, procesos, marcos y disposiciones de apoyo que complementan la gestión de riesgos, como el marco de dirección escrita, la auditoría interna, la capacidad de recuperación de la empresa, los acuerdos de seguros, los planes de control del fraude y la corrupción, los planes de gestión de incidentes, emergencias y crisis, los planes de cumplimiento y los sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.

## 4. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS

### 4.1 ENFOQUE Y METODOLOGÍA

TAFE NSW utiliza la norma australiana y neozelandesa de gestión de riesgos AS/NZS ISO 31000:2018 Risk Management - Principles and guidelines to support the design and implementation of an effective and efficient risk management processes.

Esta norma proporciona un enfoque de gestión de riesgos proactivo y estructurado, paso a paso, que puede aplicarse en toda la TAFE NSW para gestionar los riesgos a todos los niveles, incluidos los riesgos a nivel estratégico, los riesgos a nivel de proyecto y los riesgos a nivel operativo.

TAFE NSW mantendrá procesos de gestión de riesgos que también están alineados con la Política de Auditoría Interna y Gestión de Riesgos para el Sector del Gobierno General (TPP 20-08) y el conjunto de herramientas de gestión de riesgos del Tesoro de NSW (TPP12-03).

Es importante que la gestión de riesgos esté integrada en los procesos de planificación, las estructuras de toma de decisiones, los proyectos, los procedimientos operativos diarios y la cultura organizativa... es decir, "es la forma en que hacemos las cosas aquí".

### 4.2 GESTIONAR LOS RIESGOS A TODOS LOS NIVELES

La gestión integrada de riesgos requiere una evaluación continua de los riesgos potenciales a todos los niveles. Como mínimo, la gestión de riesgos debe integrarse y considerarse en todas las actividades a nivel estratégico, de proyecto y operativo.

#### *Nivel estratégico*

Una estrategia implica una decisión informada y medible sobre la dirección que una organización decide tomar. Los riesgos estratégicos surgen durante la formulación y la aplicación de la estrategia o a partir de factores del entorno externo que podrían afectar a la estrategia.

Los riesgos de nivel estratégico suelen ser muy difíciles de gestionar, ya que implican una mayor incertidumbre, suposiciones complejas, actividades complejas y un alto riesgo inherente en comparación con las actividades operativas cotidianas. Los riesgos asociados a las estrategias pueden ser transitorios o de naturaleza relativamente corta, pero a menudo tienen consecuencias duraderas.

El fracaso en la gestión de los riesgos de nivel estratégico podría tener importantes consecuencias financieras, de reputación y operativas para TAFE NSW y las partes interesadas. Por lo tanto, se mantiene un registro de riesgos de nivel estratégico.

Los riesgos estratégicos no siempre pueden gestionarse mediante un modelo de control basado en reglas. Por el contrario, los controles deben ser dinámicos y flexibles. Los riesgos estratégicos y sus controles se ven a menudo favorecidos u obstaculizados por la cultura de la organización y las normas de comportamiento dentro y fuera de los límites de la organización.

Es importante entender que los riesgos estratégicos son diferentes de los riesgos operativos prevenibles porque las actividades que dan lugar a riesgos estratégicos no son intrínsecamente indeseables.

Aunque la gestión de los riesgos a nivel estratégico es una buena práctica de gestión, el TPP20-08 exige específicamente que "la gestión de los riesgos se integre en los procesos de planificación estratégica y empresarial, de elaboración de presupuestos y de presentación de informes".

El riesgo y la estrategia están vinculados. Siempre que haya un cambio en la estrategia, los riesgos también cambiarán. Además, los planes estratégicos no permanecerán estáticos debido a la evolución de las prioridades, los cambios en el entorno y las decisiones gubernamentales, por lo que

será necesario reevaluarlos periódicamente.

Estar atento a los cambios en el entorno de riesgo es fundamental para identificar, escalar y gestionar los riesgos estratégicos.

Los riesgos de nivel estratégico son identificados y evaluados por el equipo FOCUS y el Director General, y son examinados formalmente por el Comité de Auditoría y Riesgos.

Si el Director Gerente no puede reducir un riesgo estratégico dentro del apetito de riesgo, el riesgo debe ser elevado a la Junta de la Comisión TAFE a través del Comité de Auditoría y Riesgo. El Director Gerente también puede elevar un riesgo al Ministro para su consulta inmediata.

### ***Nivel operativo***

Las estructuras operativas, los sistemas y los procesos que siguen la estrategia darán lugar a riesgos operativos. Los riesgos a nivel operativo suelen existir en las actividades y decisiones cotidianas a diferentes niveles en TAFE NSW.

Los riesgos a nivel operativo suelen ser más fáciles de gestionar que los riesgos a nivel estratégico y los riesgos a nivel de proyecto, ya que los riesgos suelen ser más predecibles, implican menos incertidumbre y pueden controlarse adecuadamente mediante políticas y procedimientos bien diseñados y ejecutados. Los riesgos de alto impacto y baja probabilidad también pueden mitigarse con una planificación adecuada de la continuidad de la actividad y la recuperación de desastres.

Aunque la gestión de los riesgos a nivel operativo es una buena práctica de gestión, hay una serie de requisitos de las partes interesadas para gestionar el riesgo de forma proactiva. Algunos ejemplos son:

- El TPP20-08 requiere específicamente que "los riesgos se consideren formalmente al desarrollar e implementar políticas o programas, proyectos y otras actividades, incluyendo la contratación" y "la gestión de riesgos cubre todas las categorías de riesgo relevantes, incluyendo los riesgos estratégicos, operacionales, de proyecto, de cumplimiento, de reputación, financieros, legales y de información".
- Las normas para las organizaciones de formación registradas (RTO) de 2015 exigen que "la RTO aplique un plan integral de validación sistemática de sus prácticas y resultados de evaluación, basado en el riesgo" y tenga en cuenta "los riesgos relativos de todos los productos de formación".
- El marco de calidad de la EFP contiene "requisitos de evaluación del riesgo de viabilidad financiera".
- La Agencia de Calidad y Estándares de la Educación Terciaria (TEQSA) utiliza un enfoque basado en el riesgo para asegurar los estándares de la educación superior y considerar si los riesgos significativos del proveedor han sido identificados y controlados.
- La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo de 2011 y su Reglamento exigen que las personas que tienen la obligación de garantizar la seguridad y la salud "gestionen los riesgos".

Los riesgos a nivel operativo en TAFE NSW son muy amplios y abarcarían (pero no se limitan a) los riesgos asociados a la prestación de servicios, la gestión de los empleados, la calidad de los productos y la enseñanza, la salud y la seguridad en el trabajo, la gestión financiera y la elaboración de presupuestos, los informes financieros y de gestión, el cumplimiento legal y empresarial, el fraude interno y externo, los procesos empresariales, la subcontratación, las adquisiciones, la continuidad empresarial, la tecnología de la información, la seguridad y la introducción de nuevos productos.

Cualquier riesgo operacional que no pueda ajustarse al apetito de riesgo definido debe ser elevado para su consideración formal por el equipo FOCUS, el Director General y el Comité de Auditoría y Riesgos.

### ***Nivel de proyecto***

Un proyecto es un trabajo planificado o una actividad que se termina en un periodo de tiempo y que tiene como objetivo conseguir un propósito concreto. Los proyectos pueden estar relacionados con

planes estratégicos o actividades operativas.

Las consideraciones sobre el riesgo del proyecto deben incluir los riesgos inherentes al proyecto o proyectos, el tipo de actividad del proyecto y el impacto que tendrá el proyecto en el entorno de riesgo.

Todos los proyectos tienen riesgos. Si los riesgos potenciales no se identifican y gestionan en una fase temprana, el proyecto se expone a retrasos, sobrecostos y/o resultados de baja calidad.

La gestión de los riesgos del proyecto se considera una buena práctica de gestión y un elemento integral de las principales metodologías de gestión de proyectos, como PMBoK y PRINCE2. Además, el TPP20-08 requiere específicamente que "los riesgos se consideren formalmente al desarrollar e implementar políticas o programas, proyectos y otras actividades" y "el proceso de gestión de riesgos utilizado para gestionar los riesgos del proyecto es coherente con el marco de gestión de riesgos de la agencia y está vinculado a él, para garantizar que los riesgos del proyecto sean visibles, en lugar de ser gestionados como una actividad discreta".

Los riesgos típicos del proyecto son.

<b>Horario</b>	Acontecimientos o tendencias que puedan repercutir en la entrega de los productos o resultados del proyecto/programa dentro de los plazos acordados
<b>Presupuesto</b>	Acontecimientos o tendencias que puedan afectar a los gastos acordados del proyecto/programa
<b>Alcance</b>	Acontecimientos o tendencias que puedan afectar a la ejecución del alcance declarado del programa/proyecto o cartera
<b>Calidad</b>	Riesgos relacionados con acontecimientos o tendencias que podrían afectar a la calidad de los productos y resultados, de forma que satisfagan las expectativas
<b>Recursos</b>	Acontecimientos o tendencias que puedan afectar a la disponibilidad de recursos en consonancia con las necesidades del programa/proyecto
<b>Gobernanza</b>	Riesgos relacionados con acontecimientos o tendencias que podrían afectar a la forma en que se estructura, opera, dirige y controla la Cartera
<b>Partes interesadas</b>	Riesgos relacionados con acontecimientos o tendencias que podrían impedir la disponibilidad de las partes interesadas o la aceptación de los objetivos declarados del programa/proyecto
<b>Impacto en las empresas</b>	Acontecimientos o tendencias que pueden impedir la continuidad de la actividad, la resistencia o la aceptación del cambio por parte de la organización
<b>Vendedor</b>	Riesgos relacionados con acontecimientos o tendencias que podrían repercutir en el rendimiento de la cartera debido a la gestión o al incumplimiento de los proveedores
<b>Beneficios</b>	Riesgos relacionados con acontecimientos o tendencias que pueden afectar a la capacidad de los programas/proyectos de proporcionar el quantum de beneficios aprobado o el perfil de beneficios
<b>Riesgo entregado</b>	Riesgo adverso tras la ejecución del proyecto en las actividades cotidianas en curso

*Cuadro 2: Tipos de riesgos del proyecto*

Los directores de proyecto y de programa son responsables de mantener informados al patrocinador de su línea de trabajo y al comité directivo correspondiente sobre el perfil de riesgo de su proyecto/programa y de gestionarlo en su nombre. El Director General correspondiente es responsable de mantener informados al Equipo FOCUS, al Director General y al Comité de Auditoría y Riesgos sobre



el perfil de riesgo y de gestionarlo en su nombre.

Cualquier riesgo del proyecto que no pueda ajustarse al apetito de riesgo definido debe ser elevado para su consideración formal por el equipo FOCUS, el Director General y el Comité de Auditoría y Riesgos.

### 4.3 MANTENER LOS REGISTROS DE RIESGO

El registro de riesgos es un elemento importante del marco de gestión de riesgos porque es un registro formal de los riesgos identificados, evaluados y gestionados por el propietario del riesgo.

Se puede establecer un registro de riesgos para una región, un grupo, una sucursal, una unidad, un proyecto y unas iniciativas estratégicas, y abarcar todas las actividades actuales y futuras.

Como mínimo, debe mantenerse un registro de riesgos para los principales riesgos a nivel estratégico, operativo y de proyecto. Los riesgos emergentes deben incorporarse al registro de riesgos correspondiente a medida que se identifican.

Todos los propietarios de riesgos deben mantener un registro de riesgos que proporcione un registro actual, preciso y completo de las actividades de evaluación y gestión de riesgos. El registro de riesgos debe ser un "documento vivo", mantenerse al día y estar sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a medida que se abordan los riesgos y se identifican otros nuevos, y se actualizan los controles y tratamientos de los riesgos actuales.

Los registros de riesgos se mantienen en formato electrónico utilizando la plantilla de registro de riesgos de TAFE NSW (Excel) y se almacenan en el Gestor de Contenidos en la carpeta PRGM17/9226. Es responsabilidad del Propietario de Riesgos asegurarse de que la última versión del Registro de Riesgos está en el Gestor de Contenidos.

Las instrucciones de trabajo para el mantenimiento del registro de riesgos se encuentran en los apéndices posteriores de este manual. Incluyen los pasos para identificar, analizar, evaluar, tratar y escalar los riesgos. Las instrucciones de trabajo tienen como objetivo ayudar a los propietarios de los riesgos a mantener su registro de riesgos de una manera que sea coherente con el marco de gestión de riesgos de TAFE NSW.

Los registros de riesgos y las instrucciones de trabajo del registro de riesgos deben aplicarse de forma coherente a todos los riesgos estratégicos, operativos y de proyectos.

El Jefe de Riesgos informa sobre los resultados de los riesgos al equipo de FOCUS, y la información utilizada en esos informes procede de los registros de riesgos completados que se encuentran en el Gestor de Contenidos.

#### ***Otras evaluaciones de riesgo***

En algunos casos, el uso de este Manual, la Instrucción de Trabajo del Registro de Riesgos y las calificaciones de riesgo pueden no ser adecuados para algunas evaluaciones de riesgo y se necesitan evaluaciones de riesgos más específicas para el contexto, por ejemplo, la Evaluación de Riesgos de Seguridad en el Sitio. Estas actividades de evaluación de riesgos suelen identificarse como controles en el registro de riesgos de una región, grupo, sucursal o unidad.

Los propietarios de los riesgos pueden utilizar otras herramientas de evaluación de riesgos más adecuadas para gestionar riesgos específicos y más dinámicos, pero en todos los casos estas evaluaciones de riesgos deben:

- Estar basado en la Norma Australiana/Nueva Zelanda (AS/NZS) ISO 31000: 2018 Gestión de riesgos - Principios y directrices o en la norma correspondiente, en este Manual o en los métodos de evaluación de riesgos de mejores prácticas; y
- Las calificaciones de riesgo y los criterios de evaluación de riesgos utilizados deben

reflejar siempre la Declaración de Apetito de Riesgo de TAFE NSW.

## 4.4 SUPERVISAR, ESCALAR Y NOTIFICAR LOS RIESGOS

Todos los empleados son responsables de identificar los riesgos e informar de ellos a su jefe para que considere el impacto y el nivel de riesgo.

Una vez que se ha identificado un riesgo, los gestores y/o propietarios del riesgo son responsables de evaluar y gestionar el riesgo de acuerdo con el marco de gestión de riesgos de TAFE NSW.

A los efectos de las evaluaciones formales de riesgos, la información sobre los riesgos es una responsabilidad compartida entre el propietario del riesgo, el Jefe de Riesgos y los principales asesores de riesgos.

Los informes sobre riesgos apoyan la toma de decisiones en relación con los principales riesgos identificados durante el proceso de evaluación de riesgos y al equilibrar entre amenazas y oportunidades. Los mecanismos de información pueden incluir:

- Todas las iniciativas de gestión de riesgos emprendidas durante el periodo;
- Cualquier incidente o problema de nivel moderado o superior que se haya producido durante el trimestre anterior;
- Los principales riesgos inherentes y residuales a los que se enfrenta el área/actividad/proyecto y los controles establecidos para gestionar dichos riesgos;
- Los avances en la aplicación de los planes de tratamiento de riesgos clave; y
- Cualquier otra cuestión que haya surgido durante un periodo o que pueda surgir en el futuro, relevante para el marco de gestión de riesgos, que deba ponerse en conocimiento del Jefe de Riesgos, del equipo FOCUS y/o del Director General.
- Cuando se haya identificado un riesgo que pueda afectar a otros organismos, el Director General deberá comunicarlo formalmente al organismo o los organismos afectados a través de la Unidad de Enlace Ministerial y Ejecutivo de TAFE NSW.

También se exigirá la presentación de informes formales como parte de los requisitos de información reglamentaria de TAFE NSW.

### ***Otros incidentes y problemas***

Los incidentes, las quejas, los problemas, los cuasi accidentes o los cuasi incidentes pueden ser indicadores de riesgo que conducen a un riesgo emergente. Todos los empleados son responsables de notificar los incidentes, las quejas, los problemas, los cuasi-incidentes o los cuasi-incidentes a sus gerentes de forma coherente con la política y el procedimiento de TAFE NSW correspondientes.

## 5. RESPONSABILIDADES

La gestión del riesgo es responsabilidad de todos. La política de gestión de riesgos de la empresa contiene una breve descripción de las funciones y responsabilidades de los puestos clave.

## 6. DEFINICIONES

En este Manual se utilizan los siguientes términos.

PLAZO	DEFINICIÓN
<b>ALARP</b>	As Low As Reasonably Practicable (utilizado en el contexto de los riesgos de salud pública cuando los riesgos son inherentemente indeseables)
<b>Comité de Auditoría y Riesgos (ARC)</b>	Comité creado para supervisar, revisar y asesorar sobre los procesos de gobernanza, los marcos de gestión de riesgos y control interno y las obligaciones de rendición de cuentas externas.
<b>Comunicación y consulta</b>	Procesos continuos e iterativos dentro del proceso de gestión de riesgos para proporcionar, compartir u obtener información y entablar un diálogo con las partes interesadas y otros en relación con la gestión de riesgos.
<b>Consecuencia</b>	El resultado de un evento que afecta a los objetivos, por ejemplo, la seguridad, la experiencia del cliente, las finanzas, la reputación, la normativa. Nota: las consecuencias pueden ser positivas o negativas.
<b>Controlar</b>	Una medida que modifica el riesgo. Incluye los procesos, procedimientos, políticas, dispositivos, prácticas u otras acciones existentes que actúan para cambiar la probabilidad de que se produzca el riesgo o las consecuencias en caso de que se produzca el evento de riesgo, o ambas cosas.
<b>Controlar al propietario</b>	El cargo con responsabilidad y autoridad para entregar y mantener el control. Los propietarios del control serán un jefe de equipo o superior. El propietario del control es un cargo y no una persona, por ejemplo, el director y no Jane Smith.
<b>Riesgo actual</b>	El riesgo hoy. Nivel de riesgo que queda después de considerar los controles existentes, pero antes de aplicar cualquier acción de tratamiento futuro.
<b>Gestión del riesgo empresarial (ERM)</b>	Actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con respecto al riesgo. Proporcionar un marco para abordar el riesgo de forma metódica y coherente, creando un entorno en el que se tomen decisiones informadas sobre los riesgos de TAFE NSW de forma abierta y transparente, y dando confianza en que podemos reducir la incertidumbre en la consecución de nuestros objetivos mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestionar eficazmente las amenazas hasta un nivel aceptable/tolerable</li> <li>• tomar decisiones con conocimiento de causa sobre el aprovechamiento de las oportunidades, cuando existan</li> </ul>
<b>Manual de gestión de riesgos de la empresa</b>	Un documento dentro del marco de gestión de riesgos que tiene como objetivo garantizar un enfoque coherente para la gestión y el seguimiento de los riesgos.

<b>Plan de gestión de riesgos de la empresa</b>	Documento que se elabora anualmente para establecer la dirección y las prioridades de la gestión de riesgos de la organización para ese año (financiero).
<b>Política de gestión de riesgos de la empresa</b>	Un documento dentro del marco de gestión de riesgos que ordena las intenciones y la dirección general de una organización en relación con la gestión de riesgos.
<b>Establecer el contexto</b>	Etapas del proceso de gestión de riesgos que consiste en establecer los parámetros dentro de los cuales se identifican, evalúan y gestionan los riesgos.
<b>Contexto externo</b>	Considerar el entorno externo en el que la organización pretende alcanzar sus objetivos, por ejemplo, los competidores, la política gubernamental, las condiciones económicas.
<b>Riesgo inherente</b>	Nivel de riesgo antes de considerar los controles existentes o el tratamiento del riesgo.
<b>Auditoría interna</b>	Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría diseñada para añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
<b>Contexto interno</b>	Considerar el entorno interno en el que la organización pretende alcanzar sus objetivos, por ejemplo, los recursos internos, los procesos internos.
<b>Nivel de riesgo</b>	La calificación del riesgo se calcula aplicando los criterios de calificación de la probabilidad y de las consecuencias. El nivel de riesgo puede determinarse antes de considerar los controles (riesgo inherente), después de considerar los controles (riesgo actual) y después de la aplicación de futuras acciones de tratamiento (riesgo posterior al tratamiento).
<b>Probabilidad</b>	Probabilidad de que ocurra algo.
<b>Monitorización</b>	Comprobación continua, supervisión, observación crítica o determinación del estado del riesgo y del control para identificar cambios, por ejemplo, riesgos nuevos o emergentes, incidentes recientes, controles debilitados, nuevos controles.
<b>Riesgo operativo</b>	Una fuente de incertidumbre o de acontecimientos que pueden surgir durante el curso normal de las actividades y decisiones cotidianas. Los riesgos operativos pueden surgir de procesos, personas y sistemas internos inadecuados o fallidos, o de acontecimientos externos. Son gestionados por los propietarios de los riesgos y se elevan al Equipo FOCUS/Director General cuando el nivel de riesgo está fuera del apetito de riesgo.
<b>Riesgo del proyecto</b>	Una fuente de incertidumbre que puede surgir al asumir proyectos y que puede obstaculizar los objetivos generales del proyecto y su éxito, lo que puede tener una serie de consecuencias adversas. Los gestiona el Director de Programa, que es el responsable de los riesgos, y se elevan al Equipo FOCUS/Director General cuando el nivel de riesgo está fuera de la tolerancia al riesgo.
<b>Riesgo residual</b>	Ver Riesgo actual

<b>Revise</b>	Actividad realizada para determinar la idoneidad, adecuación y eficacia de la materia para alcanzar los objetivos establecidos.
<b>Riesgo</b>	Efecto de la incertidumbre en los objetivos. (Nota: el efecto es una desviación de lo esperado y puede ser positivo o negativo).
<b>Análisis de riesgos</b>	Un proceso sistemático para comprender la naturaleza del riesgo y determinar su nivel.
<b>Apetito de riesgo</b>	La cantidad de riesgo que la organización está dispuesta a aceptar o a la que se expone en la consecución de sus objetivos.
<b>Evaluación de riesgos</b>	El proceso global de identificación, análisis y evaluación de riesgos.
<b>Actitud de riesgo</b>	Enfoque de la organización para evaluar y eventualmente perseguir, retener, tomar o rechazar el riesgo.
<b>Aversión al riesgo</b>	Actitud de alejamiento del riesgo
<b>Evitar el riesgo</b>	Una decisión informada de no involucrarse o retirarse de una actividad, decisión, situación o evento de riesgo.
<b>Evaluación de riesgos</b>	Proceso utilizado para determinar las prioridades de la gestión de riesgos comparando el nivel de riesgo con el apetito, la tolerancia, los niveles de riesgo objetivo u otros criterios predeterminados.
<b>Identificación de riesgos</b>	Proceso de búsqueda, reconocimiento y descripción de riesgos
<b>Gestión de riesgos</b>	Las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo
<b>Marco de gestión de riesgos</b>	El conjunto de componentes que proporcionan los fundamentos y las disposiciones organizativas para diseñar, aplicar, supervisar, revisar y mejorar continuamente la gestión de riesgos en toda la organización
<b>Proceso de gestión de riesgos</b>	Aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto e identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión del riesgo.
<b>Propietario del riesgo</b>	El cargo con responsabilidad y autoridad para gestionar el riesgo. Los propietarios del riesgo serán un Jefe de o superior. El propietario del riesgo se asegurará de que el riesgo sea evaluado y tratado, asignará a los propietarios del control del riesgo y asignará a los propietarios de la acción de tratamiento del riesgo.
<b>Cultura del riesgo</b>	Término que describe los valores, las creencias, los conocimientos, las actitudes y la comprensión del riesgo que comparte un grupo de personas.
<b>Perfil de riesgo</b>	La evaluación global, documentada y jerarquizada, de una serie de riesgos específicos o de un conjunto de riesgos enfrentados.

<b>Criterios de calificación del riesgo</b>	Una referencia con respecto a la cual se evalúa la importancia o el nivel de un riesgo. La calificación del riesgo resultante de la aplicación de las calificaciones de la evaluación del riesgo sobre la probabilidad del riesgo y la consecuencia de un riesgo.
<b>Registro de riesgos</b>	Un registro o depósito formal (sistema o archivo) de los riesgos identificados, evaluados y gestionados por el propietario del riesgo.
<b>Registro de riesgos Instrucción de trabajo</b>	Un documento dentro del Manual de Gestión de Riesgos de la Empresa para proporcionar a los propietarios de los riesgos instrucciones paso a paso para identificar, analizar, evaluar, tratar y escalar los riesgos para completar un registro de riesgos. Véase el Apéndice A.
<b>Retención de riesgos</b>	El nivel de riesgo finalmente aceptado.
<b>Compartir el riesgo</b>	Compartir con otra parte la carga de la pérdida o consecuencia de un riesgo concreto.
<b>Fuente de riesgo</b>	Elemento que solo o en combinación tiene el potencial intrínseco de dar lugar a un evento de riesgo. Se considera durante la etapa de evaluación del riesgo.
<b>Transferencia de riesgos</b>	Trasladar la responsabilidad o la carga de la pérdida a otra parte, normalmente mediante un contrato, un seguro u otros medios.
<b>Tratamiento del riesgo</b>	Selección y aplicación de una acción o proceso identificado para abordar o mitigar un riesgo. Los tratamientos de riesgos deben tener un resultado claro, un propietario y una fecha de vencimiento. El impacto previsto de los tratamientos de riesgo en el riesgo se muestra en la calificación de riesgo después del tratamiento.
<b>Partes interesadas</b>	Persona u organización que puede afectar, se ve afectada o se percibe afectada por una decisión o actividad.
<b>Riesgo estratégico</b>	Una fuente de incertidumbre que puede surgir en la consecución de los objetivos estratégicos. Los riesgos e incertidumbres asociados a la realización de los objetivos estratégicos articulados en los planes de alto nivel; los programas/iniciativas estratégicas. Los riesgos estratégicos surgen durante la formulación y aplicación de la estrategia o de factores del entorno externo que podrían afectar a la estrategia. Son gestionados por el Equipo FOCUS/Director General.

Cuadro 3 Definiciones



## ANEXO A: PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS

El propósito del Procedimiento de Gestión de Riesgos es describir el proceso de gestión de riesgos adoptado por TAFE NSW y ordenado en la Política de Gestión de Riesgos de la Empresa con más detalle.

Este Procedimiento de Gestión de Riesgos refleja la Norma Australiana/Nueva Zelanda (AS/NZS) ISO 31000:2018 Gestión de Riesgos - Principios y directrices y está alineado con la Política de Auditoría Interna y Gestión de Riesgos para el Sector del Gobierno General (TPP 20-08). Consulte la Figura 2 a continuación para ver una ilustración del enfoque de gestión de riesgos de AS/NZS ISO 31000:2018 y las cinco etapas clave del proceso de gestión de riesgos que se aplica en TAFE NSW.

Seguir este procedimiento ayudará a los propietarios de los riesgos a gestionarlos y a mantener su registro de riesgos de forma coherente con el marco de gestión de riesgos de TAFE NSW.

Este procedimiento de gestión de riesgos debe leerse conjuntamente con:

- Apéndice 1 - Registro de riesgos Instrucción de trabajo
- Apéndice 2 - Plantilla de registro de riesgos
- Apéndice 3 - Tabla de calificación de la probabilidad
- Apéndice 4 - Tabla de valoración de las consecuencias
- Apéndice 5 - Tabla de clasificación del nivel de riesgo
- Declaración de apetito de riesgo de TAFE NSW

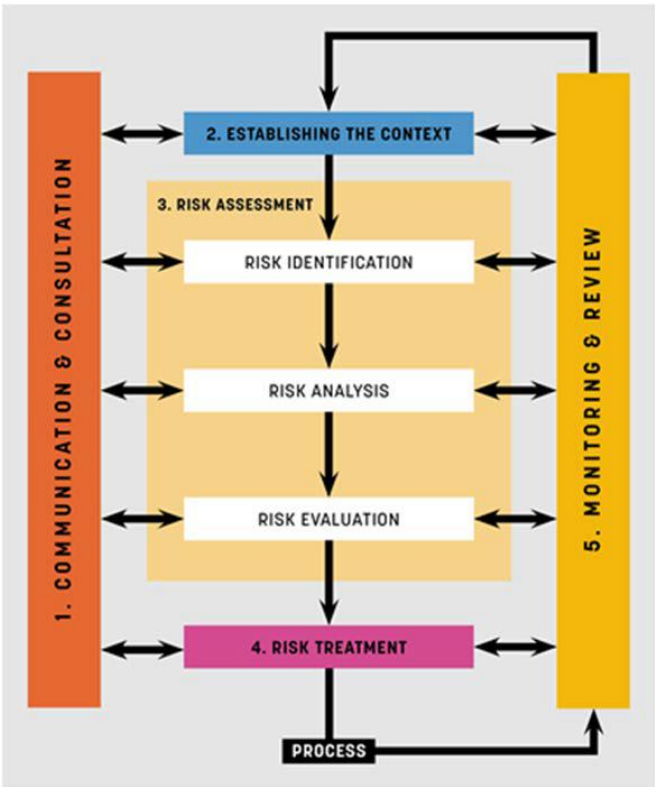


Figura 2: Enfoque de gestión de riesgos mediante la norma AS/NZS ISO 31000 Gestión de riesgos - Principios y directrices

# 1 - COMUNICACIÓN Y CONSULTA

La comunicación y la consulta efectivas y continuas con las principales partes interesadas en relación con los riesgos y su gestión son fundamentales para el éxito del marco de gestión del riesgo empresarial de TAFE NSW.

## Comunicación

Una comunicación clara y eficaz es necesaria para garantizar que las personas adecuadas reciban la información correcta en el momento oportuno, de modo que puedan tomar las mejores decisiones y cumplir con sus responsabilidades de gestión de riesgos.

Diferentes personas dentro de TAFE NSW tienen diferentes necesidades de información. Por ejemplo, el personal que es responsable de llevar a cabo acciones para hacer frente a los riesgos tendrá que entender su responsabilidad, la justificación de las decisiones y por qué se requieren estas acciones.

Otras partes interesadas internas, como el Director General, los Jefes, la Junta de la Comisión de TAFE NSW y el Comité de Auditoría y Riesgos, tendrán sus propias necesidades de información, como la comprensión de cómo se gestionan y comunican los riesgos.

El TPP20-08 exige que, cuando se haya identificado un riesgo que pueda afectar a otro organismo, éste se comunique formalmente al organismo u organismos afectados.

## Consulta

Consultar a las partes interesadas internas y externas puede aportar los siguientes beneficios:

- Se entiende perfectamente el contexto en el que opera;
- Se comprenden y se tienen en cuenta los intereses de las partes interesadas;
- Todos los riesgos están identificados;
- En el análisis y la evaluación de los riesgos se recurre a diferentes áreas de conocimiento;
- Se consideran diferentes puntos de vista; y
- Puede conseguir el respaldo y el apoyo a los planes de tratamiento de riesgo.

La consulta puede ser formal o informal. Los procesos de consulta formales pueden incluir sesiones de planificación estratégica y empresarial, revisiones trimestrales de riesgos, presentaciones al equipo FOCUS, reuniones del RLT o SLT, y reunión de evaluación de riesgos.

La consulta informal puede incluir reuniones menos formales, talleres, correos electrónicos, sesiones informativas y grupos de discusión.

La comunicación y la consulta con las partes interesadas es importante, ya que éstas emiten juicios sobre el riesgo basándose en sus percepciones. Estas percepciones pueden variar debido a las diferencias en los valores, la experiencia, las suposiciones y las preocupaciones de las partes interesadas. Como sus opiniones pueden tener un impacto significativo en las decisiones tomadas, las percepciones de las partes interesadas deben ser identificadas, registradas y tenidas en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

La comunicación y la consulta deben facilitar el intercambio de información veraz, pertinente, precisa y comprensible, teniendo en cuenta los aspectos de confidencialidad e integridad personal.

Los planes de comunicación y consulta deben desarrollarse en una fase temprana. Éstos deben abordar cuestiones relacionadas con el propio riesgo, sus causas, sus consecuencias (si se conocen) y las medidas que se están tomando para tratarlo.

## 2 - ESTABLECER EL CONTEXTO

El propósito de establecer el contexto es comprender el entorno empresarial en el que opera su proceso de gestión de riesgos. A su vez, esta comprensión informa el alcance y la estructura de los componentes restantes del proceso de gestión de riesgos, incluyendo la determinación de los tipos de riesgo que se considerarán y la decisión de si un riesgo es tolerable o no.

Para establecer el contexto, tenemos en cuenta una serie de factores:

- Para los riesgos estratégicos, los objetivos de TAFE NSW - considerando la estrategia, la misión y el propósito, etc;
- Para los riesgos operativos y de proyecto, los planes de negocio y otros objetivos específicos de la sucursal, unidad, actividad o proyecto;
- Medición del rendimiento;
- Los interesados internos y externos;
- Factores internos: tamaño, diseño y estructura de la organización, actividades (cotidianas y de proyectos), experiencia, capacidades, valores, estilo de gestión, políticas, comunicación, posición financiera, puntos fuertes y débiles internos.
- Entorno externo: tendencias, influencias sociales, culturales, financieras, jurídicas, tecnológicas, de la competencia, políticas y reglamentarias.

El contexto de la evaluación de riesgos no se registra en el registro de riesgos. Simplemente se utiliza para ayudar a establecer el escenario y los parámetros de la evaluación de riesgos para completar el registro de riesgos.

## 3 - EVALUACIÓN DE RIESGOS

Una vez establecido el contexto, puede comenzar el proceso de evaluación y tratamiento de los riesgos potenciales.

La evaluación de riesgos es un enfoque estructurado para identificar y analizar las incertidumbres que existen en el cumplimiento de sus objetivos. La evaluación de riesgos es el proceso global de identificación de riesgos, análisis de riesgos y evaluación de riesgos.

### *Identificación de riesgos*

La identificación de riesgos es el proceso de encontrar, describir y reconocer las incertidumbres que podrían aumentar o inhibir su capacidad para alcanzar sus objetivos. Los riesgos identificados constituyen la base del análisis, la evaluación y el tratamiento posteriores. La identificación de riesgos es, por tanto, un aspecto crítico del proceso de gestión de riesgos.

Al identificar los riesgos, hay que tener en cuenta no sólo las amenazas, sino también los riesgos asociados a no aprovechar una oportunidad, por ejemplo, aumentar la preparación laboral de los estudiantes ofreciendo cursos en comunidades remotas o en zonas de alta migración. Una vez identificado el riesgo, deben identificarse al mismo tiempo los controles existentes.

La etapa de identificación de riesgos implica reflexionar sobre las fuentes de riesgo, las posibles amenazas y oportunidades, las posibles causas y la posible exposición en el contexto del objetivo o la estrategia que se está evaluando. El siguiente paso es documentar los riesgos identificados en un registro de riesgos.

El objetivo de esta etapa es generar una lista exhaustiva de riesgos basada en aquellos acontecimientos que podrían crear, potenciar, impedir, degradar, acelerar o retrasar la consecución de los objetivos.

Dependiendo del contexto de la evaluación de riesgos, hay una serie de técnicas de identificación de riesgos que se pueden utilizar:

- Lluvia de ideas - Utilizar las experiencias personales, las habilidades y los conocimientos de las personas para ayudar a identificar y evaluar los riesgos;
- Revisiones trimestrales de los riesgos: se recurre a las competencias de los especialistas en gestión de riesgos internos para ayudar a identificar los riesgos emergentes o cambiantes;
- Revisiones de los procesos de negocio y desglose del trabajo - Desglosar las áreas en procesos, actividades o subprocesos más pequeños para una identificación más granular de los riesgos;
- Análisis de escenarios y análisis hipotéticos;
- Categorías de riesgo - Identificar los riesgos basándose en las categorías de riesgo de TAFE NSW.
- Lista de comprobación - Identificar los riesgos mediante una lista de comprobación de riesgos estándar;
- Análisis DAFO (puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas);
- Exploración del entorno - Utilización del análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental y Legal) para considerar los riesgos desde diferentes perspectivas y los riesgos emergentes;
- Revisión de los incidentes y problemas reales identificados: los incidentes, las infracciones y los problemas, incluidos los "cuasi accidentes", pueden ser indicadores de un problema mayor o de un riesgo potencial.
- Revisión de riesgos por encargo - Recurrir a especialistas externos para apoyar la

identificación de riesgos. Las preguntas y consideraciones clave a la hora de identificar los riesgos son:

- ¿Qué puede pasar?
- ¿Cómo puede ocurrir?
- ¿Dónde puede ocurrir?
- ¿Cuándo puede ocurrir?
- ¿Por qué puede ocurrir?
- ¿Cuál es el impacto?
- ¿Quién es el responsable de gestionar el riesgo?

### Descripción del riesgo

Una vez identificado el riesgo, describa el evento de riesgo y la consecuencia. ¿Qué puede ocurrir? ¿Cuál es su impacto?

SUGERENCIA: A menudo, tratar de encontrar las palabras adecuadas para describir el riesgo real puede resultar complicado. A modo de guía:

- Describa el evento de riesgo y el objetivo afectado. Por ejemplo, "el incumplimiento de las obligaciones contractuales que provoca la pérdida del contrato y de los ingresos".
- Un "control roto" no es un riesgo. Por ejemplo, "la conciliación bancaria no se ha realizado" es un control roto o un control que no funciona o no tiene el rendimiento deseado. Aunque los controles rotos pueden ser una fuente de riesgo, la dirección es responsable de garantizar que todos los controles internos funcionen eficazmente.
- Consulte el diagrama de pajarita de la figura 3 que aparece a continuación y cómo puede ayudar a mostrar claramente los vínculos entre las causas potenciales, los controles

preventivos y mitigadores y las consecuencias de un riesgo.

RECUERDE: los riesgos que no se identifiquen en esta fase no se incluirán en el análisis posterior.

Análisis de riesgos

Una vez identificados los riesgos, se examinan con más detalle. El análisis de riesgos implica la consideración de las causas y fuentes de riesgo, sus consecuencias positivas y negativas, y la probabilidad de que esas consecuencias puedan producirse.

Fuentes de riesgo

Las fuentes de riesgo son factores que pueden causar el riesgo. Es importante tener en cuenta las posibles causas y fuentes de un riesgo para ayudar a abordar y controlar el riesgo en la siguiente fase de la evaluación de riesgos.

Documentar las fuentes de riesgo ayudará a la hora de realizar acciones de control y tratamiento del riesgo. A menudo es más fácil pensar en controles para fuentes de riesgo individuales que en una descripción de riesgo de alto nivel.

Algunas fuentes de riesgo pueden ser:

- Capacidades organizativas
- Conocimiento y experiencia del personal
- Conducta/comportamiento humano
- Procesos y sistemas
- Datos
- Prioridades
- Relaciones comerciales/jurídicas
- Influencias políticas/legales
- Actividades de gestión
- Cuestiones tecnológicas/técnicas
- Interfaz o responsabilidades compartidas
- Variables locales o específicas

El diagrama de pajarita es una herramienta útil en el análisis de riesgos. El diagrama muestra claramente los vínculos entre las causas potenciales, los controles preventivos y mitigadores y las consecuencias de un riesgo importante. La figura 3 muestra un sencillo diagrama de pajarita.



Figura 3: Diagrama de pajarita

Categoría de riesgo

Para determinar la categoría de riesgo más adecuada, piense en la consecuencia más probable de la descripción del riesgo. Por ejemplo, un mal mantenimiento de los equipos eléctricos puede

tener consecuencias "reglamentarias" para TAFE NSW, pero las consecuencias más probables son de "seguridad" y, por lo tanto, la categoría de riesgo más adecuada es la de "seguridad".

TAFE NSW ha adoptado las siguientes siete categorías de riesgo:

Categoría de riesgo	Consecuencias que deben cubrirse
<b>Seguridad</b>	Salud y seguridad de empleados, contratistas, estudiantes y visitantes; bienestar; salud mental y física; sistemas de salud y seguridad en el trabajo; gestión y prevención de lesiones
<b>Normativa</b>	Régimen de cumplimiento; legislación; acreditación de RTO; relación con los reguladores; cumplimiento de las normas; cumplimiento de los contratos; seguros y gestión de riesgos; preparación de la legislación nueva y/o modificada; presión sobre los reguladores; gobernanza
<b>Probidad</b>	Desarrollo y aplicación de valores; fraude y corrupción; comportamiento ético/no ético; revelaciones de interés público; regalos y beneficios; uso indebido de recursos; mala administración; ciberseguridad
<b>Cliente</b>	Experiencia de los estudiantes y de los clientes de la industria/empleadores; prestación del programa de educación y formación; diseño, desarrollo y aplicación de políticas, procesos, procedimientos y tecnologías empresariales para apoyar la experiencia administrativa y del cliente y los servicios centrados en los estudiantes; seguridad de los estudiantes; planificación de la continuidad de la actividad; interrupción de la prestación de servicios; finalización de los estudiantes.
<b>Financiero</b>	Ingresos (fuentes, combinación de fuentes, importe); costes/gastos (importe, tipo), informes de rendimiento presupuestario y financiero, gestión de subvenciones
<b>Reputación</b>	Gestión de las partes interesadas; compromiso con la comunidad; sensibilización de la comunidad; relaciones con el gobierno; imagen de TAFE NSW; gestión de los medios de comunicación; gestión de la marca
<b>Mano de obra</b>	Personas; bienestar del personal; capacidad interna; contratistas externos; cultura organizativa; moral del personal; gestión del cambio; expectativas de los empleados; bajas imprevistas de empleados; pérdida de personal clave; planificación de la sucesión; planificación de la plantilla y desarrollo de capacidades

Tabla 4 Categorías de riesgo de TAFE NSW

## Apetito de riesgo

El apetito de riesgo es la cantidad de riesgo que TAFE NSW está dispuesta a aceptar o a la que se expone en la consecución de sus objetivos. El apetito de riesgo para una categoría de riesgo en particular está predeterminado por el Director General y el Equipo FOCUS y se presenta en la Declaración de Apetito de Riesgo. Esto no puede ser cambiado por los propietarios del riesgo.

## Riesgo inherente

El riesgo inherente es el nivel de base del riesgo inherente a la actividad antes de considerar la existencia o la calidad de los controles. Se determina combinando las calificaciones de probabilidad y consecuencia.

## Probabilidad

La **probabilidad** de que ocurra es la posibilidad o probabilidad de que se produzca un evento. Al considerar la probabilidad de que se produzca un riesgo, hay que tener en cuenta una serie de cosas:



- Frecuencia prevista de la actividad, es decir, con qué frecuencia se realiza la actividad
- Duración de la actividad.

- El entorno exterior.
- Historial de eventos anteriores dentro de TAFE NSW u otras organizaciones de tipo similar, por ejemplo, otras organizaciones de formación registradas (RTO).

Consulte el Apéndice 3 para ver la tabla de clasificación de probabilidades.

### Consecuencia

La **consecuencia** es el impacto del evento de riesgo. La evaluación de la consecuencia del evento de riesgo se basa en la categoría de riesgo seleccionada.

Consulte el Apéndice 4 para ver la tabla de clasificación de consecuencias.

### Evaluación de riesgos

Una vez determinado el riesgo inherente, hay que identificar los controles que existen actualmente para modificar el riesgo:

- Prevenir o reducir la probabilidad de un evento de riesgo indeseable,
- Mitigar las consecuencias de un evento de riesgo tan negativo,
- Aumentar la probabilidad de aprovechar una oportunidad, o
- Aumentando la ganancia esperada de un evento tan positivo.

Un **control** incluirá cualquier política, procedimiento, sistema o acción que sea eficaz para modificar el nivel de riesgo cambiando la probabilidad, la consecuencia o ambas. En el cuadro 2 se muestran ejemplos de controles.

**Los controles** fuertes tienen un mayor impacto en el riesgo. Evidentemente, se necesitan menos controles fuertes que débiles para obtener el mismo beneficio de control del riesgo.

Controles que reducen la probabilidad de riesgos negativos	Controles que reducen las consecuencias de los riesgos negativos
Políticas y procedimientos	Supervisión, control y acciones correctivas
Recursos adecuados, incluida la provisión de experiencia en la materia	Equipo de protección personal (EPP)
Formación estructurada, por ejemplo, iniciación, en el puesto de trabajo	Condiciones del contrato
Supervisión, por ejemplo, de la observación	Planificación de catástrofes
Delegaciones, separación de funciones, por ejemplo, revisor y autorizador, y controles del sistema, por ejemplo, límites de acceso de los usuarios.	Compromiso y comunicación con las partes interesadas, incluidas las relaciones públicas
Mantenimiento preventivo	Seguros

Controles que aumentan la probabilidad de riesgos positivos	Controles que aumentan las consecuencias de los riesgos positivos
Estrategia y responsabilidades claras	Gestión del cambio estructurada y activa
Gestión y gobierno de proyectos	Inversión en nuevas tecnologías
Prueba de un nuevo producto	Asignación de recursos

*Cuadro 5: Ejemplo de cómo los controles influyen en la probabilidad y las consecuencias*

Una vez identificados estos controles, hay que evaluar la eficacia del control para determinar la calificación de riesgo actual. La eficacia del control se determina teniendo en cuenta:

- Si los controles están bien diseñados: por ejemplo, si son capaces de gestionar el riesgo y mantenerlo en un nivel aceptable o tolerable.
- Si los controles funcionan según lo previsto. ¿Se ha demostrado o se puede demostrar que funcionan en la práctica? ¿Son rentables?

Para determinar la eficacia del control, piense en la calidad de las políticas y los procedimientos documentados, la adecuación de la formación, la rotación del personal y los problemas recientes.

Nivel	Descripción y medidas adicionales	Eficacia del diseño	Eficacia operativa
<b>Sustancialmente eficaz</b>	Los controles existentes abordan el riesgo, están en funcionamiento y se aplican de forma coherente. La dirección confía en que los controles son eficaces y fiables. Es necesario un seguimiento continuo	Y	Y
<b>Parcialmente eficaz</b>	Los controles son sólo parcialmente eficaces, requieren un seguimiento continuo y pueden necesitar ser rediseñados, mejorados o complementados.	N S	S N
<b>En gran medida ineficaz</b>	La dirección no puede confiar en que se esté logrando algún grado de modificación del riesgo. Es necesario rediseñar los controles.	N	N

*Cuadro 6: Guía de la eficacia del control*

**El riesgo actual** es el nivel de riesgo tras considerar la eficacia de los controles existentes. Como la mayoría de los controles deberían ser razonablemente eficaces, el nivel de riesgo actual será en casi todos los casos inferior al riesgo inherente.

### ¿Dentro del apetito de riesgo?

En última instancia, el nivel de riesgo actual se compara con el apetito de riesgo de TAFE NSW para determinar si el nivel de riesgo es aceptable, es decir, dentro del apetito de riesgo.

Cuando el riesgo actual está **dentro del** apetito de riesgo, no se requiere ninguna acción adicional o inmediata más que asegurarse de que la evaluación del riesgo se ha llevado a cabo con diligencia y el riesgo se supervisa continuamente.

Cuando el nivel de riesgo actual está **fuera del** apetito de riesgo, el propietario del riesgo debe:

- Desarrollar un Plan de Tratamiento de Riesgos apropiado para implementar acciones adicionales para controlar el riesgo - referirse a 4 - Tratamiento de Riesgos
- Comunicarse y consultar con las principales partes interesadas (asesores principales de riesgos, jefe de riesgos de TAFE NSW, otros gestores) para proporcionar orientación técnica; y
- Evalúe el índice de riesgo futuro previsto y regístrelo en las columnas del registro de riesgos posteriores al tratamiento. Esta debe ser su mejor estimación de dónde estará el riesgo una vez que las acciones de tratamiento propuestas se hayan llevado a cabo por completo.

Cuando es probable que un riesgo afecte a otro organismo, el riesgo debe comunicarse formalmente a los organismos afectados. Consulte la sección 4 - Tratamiento de riesgos para obtener más información.

RECUERDE: Nadie, incluido el propietario del riesgo, puede aceptar un riesgo que no esté dentro del apetito de riesgo de TAFE NSW.

## 4 - TRATAMIENTO DE RIESGO

Cuando un riesgo está actualmente fuera del apetito de riesgo de TAFE NSW, es necesario tomar medidas adicionales. Esta parte del proceso de gestión de riesgos busca controlar estos riesgos mediante el desarrollo de un plan de acción de tratamiento que aborda las causas subyacentes, evalúa la eficacia del tratamiento y, si el riesgo después del tratamiento todavía se considera inaceptable o intolerable, genera una escalada a la gestión más alta.

Estas acciones suelen implicar la aplicación de controles adicionales o el refuerzo de los controles ya existentes.

También es importante asegurarse de que el nivel de riesgo residual no es demasiado bajo, ya que esto puede hacer que se pierda una oportunidad, o puede significar que se han aplicado controles demasiado estrictos. Si el riesgo residual está más de un nivel por debajo del Apetito de Riesgo, se puede tomar un riesgo más controlado en esta área para lograr los objetivos.

### *Aplicación de controles/acciones de tratamiento adicionales*

La implementación de acciones de tratamiento adicionales tiene como objetivo modificar o mejorar los controles existentes para cambiar la probabilidad y/o las consecuencias para que estén dentro del apetito de riesgo.

El objetivo del tratamiento del riesgo es identificar las estrategias más apropiadas y rentables dentro de las delegaciones del propietario del riesgo y aplicarlas.

Los propietarios de los riesgos deben sopesar los costes de la aplicación de un tratamiento frente a los beneficios que puede aportar. Entre los aspectos a tener en cuenta se encuentran:

- Los recursos financieros y de otro tipo necesarios para aplicar el tratamiento;
- La viabilidad (incluido el calendario) de la aplicación del tratamiento;
- El grado de eficacia del tratamiento en cuanto a la calificación de riesgo;
- El impacto potencial del tratamiento en los valores, percepciones e intereses de las partes interesadas
  - ya que algunos tratamientos de riesgo pueden ser más aceptables para algunas partes interesadas que para otras;
- Si el tratamiento compromete las políticas internas o entra en conflicto con cualquier obligación legal, reglamentaria o de otro tipo;
- Posibles consecuencias no deseadas del tratamiento: los propios tratamientos de riesgo pueden afectar a otros riesgos existentes o introducir nuevos riesgos (conocidos como riesgos secundarios);
- Su capacidad (incluidos los recursos y las delegaciones) para aplicar eficazmente el tratamiento del riesgo.

Al elegir los tratamientos de riesgo, el propietario del riesgo debe considerar si:

- Los tratamientos de riesgo pueden aplicarse de forma eficaz y oportuna; y
- Se pueden asignar medidas de rendimiento y de éxito al tratamiento de los riesgos, de modo que se pueda supervisar y revisar la eficacia del control en curso.

La información documentada en los planes de tratamiento de riesgo debe incluir:

- El resultado esperado del tratamiento, es decir, qué control se va a realizar;
- La(s) acción(es) que se llevará(n) a cabo para aplicar en la práctica el tratamiento seleccionado;
- Responsabilidades de la ejecución de la acción;
- Medidas de rendimiento: medidas para evaluar la eficacia de los controles y los criterios de evaluación
- La fecha de entrega del nivel mejorado de control de riesgos.

Una vez desarrollado el plan de tratamiento de riesgos, el propietario del riesgo debe evaluar el nivel de riesgo esperado después del tratamiento. Esta tercera ronda de calificación del riesgo evaluará la probabilidad y la consecuencia previstas tras la finalización de todas las acciones del plan de tratamiento del riesgo.

**El riesgo después del tratamiento** es el nivel de riesgo después de considerar la eficacia de todas las acciones dentro del plan de tratamiento del riesgo. Como la mayoría de las acciones de tratamiento deberían ser razonablemente eficaces, el nivel de riesgo después del tratamiento será en casi todos los casos inferior al riesgo actual.

## ALARP

Al considerar las opciones de tratamiento del riesgo más apropiadas para las amenazas y los eventos de riesgo indeseables, los propietarios del riesgo pueden considerar el concepto de "tan bajo como sea razonablemente posible" (ALARP).

ALARP, tal y como se ilustra en la figura 5, es el punto en el que el riesgo es insignificante o, al menos, se encuentra en un nivel en el que puede gestionarse mediante procedimientos rutinarios. ALARP es el nivel de riesgo que es tolerable y que no puede reducirse más sin que el gasto de recursos, tiempo y esfuerzo sea desproporcionado en relación con el beneficio obtenido

o cuando la solución no sea práctica.

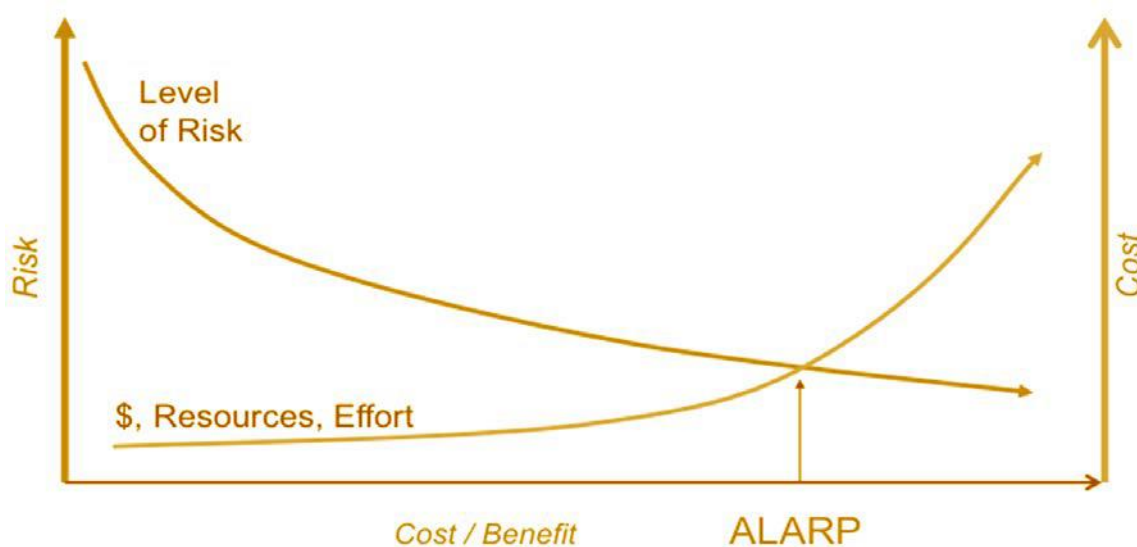


Figura 5: El concepto ALARP

## Otras opciones de tratamiento de riesgo

### Evitar el riesgo

Aplicable a los riesgos de consecuencias negativas. Esta opción consiste en decidir no iniciar o continuar con la actividad que da lugar al riesgo. De este modo se eliminará el riesgo. Sin embargo, esto no siempre es posible y puede afectar negativamente a las partes interesadas. Deben considerarse otras opciones de tratamiento del riesgo.

### Transferencia del riesgo

Esta opción consiste en transferir parte o todo el riesgo a otra u otras partes (mediante contratos, seguros y acuerdos de financiación de riesgos). Por ejemplo, se puede subcontratar una actividad a otra parte que tenga mayor capacidad para mitigar el riesgo.

**Advertencia:** La externalización de la actividad NO siempre eliminará el riesgo para TAFE NSW. Todas las actividades y los riesgos asociados transferidos deben ser cuidadosamente considerados y sólo se llevan a cabo dentro de la autoridad delegada del propietario del riesgo y de acuerdo con la Dirección Escrita de TAFE NSW.

## Aumento de los riesgos

Los propietarios de los riesgos DEBEN elevar los riesgos al equipo FOCUS/Director General cuando:

- La calificación posterior de un riesgo está fuera del apetito de riesgo.
- El titular del riesgo no tiene suficiente delegación/recursos para tratar un riesgo.
- Un riesgo afecta o puede afectar a otra agencia del Gobierno de Nueva Gales del Sur o causar un daño sustancial a la reputación de TAFE NSW.

### Cuándo escalar un riesgo

#### 1. El riesgo está fuera del apetito de riesgo después del tratamiento

Cuando se considere que el nivel de riesgo de **postratamiento** está fuera del apetito de riesgo, el



responsable del riesgo debe:

- a. Desarrollar un Plan de Tratamiento de Riesgos apropiado para implementar acciones adicionales para controlar el riesgo;
- b. Comunicarse y consultar con las principales partes interesadas (Asesor Principal de Riesgos, Jefe de Riesgos de TAFE NSW, otros gestores) para proporcionar orientación técnica; y
- c. Evalúe el índice de riesgo futuro previsto y regístrelo en las columnas del registro de riesgos posteriores al tratamiento. Esta debe ser su mejor estimación de dónde estará el riesgo una vez que las acciones de tratamiento propuestas se hayan llevado a cabo por completo.

## 2. El propietario del riesgo no tiene suficiente delegación/recursos para tratar un riesgo

Los riesgos también se escalan cuando el propietario del riesgo no tiene suficiente delegación o recursos para implementar un Plan de Tratamiento de Riesgos para mitigar un riesgo. La elevación del riesgo al Equipo FOCUS/Director General garantizará que el riesgo sea examinado por el Director General y que las acciones de mitigación del riesgo sean consideradas y aprobadas por el Director General, si procede.

## 3. Riesgo de afectar a otra agencia

Cuando se haya identificado un riesgo que pueda afectar a otros organismos, el Director General o el Director General deberá comunicar formalmente el riesgo al organismo o los organismos afectados a través de la Unidad de Enlace Ministerial y Ejecutivo de TAFE NSW.

## *Cómo escalar un riesgo*

Antes de elevar un riesgo al equipo FOCUS, debe solicitarse el asesoramiento del Jefe de Riesgos o del Asesor Principal de Riesgos.

Cuando un riesgo se eleva a FOCUS/Director General, se debe preparar un documento informativo de FOCUS y se debe incluir una copia del registro de riesgos para los riesgos que están fuera del apetito de riesgo.

El documento debe explicar por qué el propietario del riesgo no puede desarrollar acciones de tratamiento adicionales para que el riesgo esté dentro del apetito. El documento también debe dejar claro qué acción se solicita al equipo FOCUS. El Jefe de Riesgos normalmente proporcionará a FOCUS una opinión experta y una recomendación para apoyar la consideración de la escalada.

El riesgo será considerado por FOCUS/Director General y puede ser rechazado y devuelto al titular del riesgo para que siga trabajando en él. Si se acepta, son posibles los siguientes resultados:

1. La actividad que da lugar al riesgo puede evitarse.
2. El Plan de Tratamiento de Riesgos propuesto por el titular del riesgo está dentro de sus delegaciones y es aceptado por el Director General.
3. El Plan de Tratamiento de Riesgos propuesto por el titular del riesgo queda fuera de sus delegaciones y es perfeccionado y aprobado por el Director General.
4. Ningún Plan de Tratamiento de Riesgos reducirá el riesgo hasta situarlo dentro del apetito de riesgo y el Director General acepta el riesgo como fuera del apetito de riesgo. Sin embargo, cuando se acepta un riesgo fuera del apetito de riesgo:
  - a. El Director General debe informar del riesgo al Consejo de la Comisión TAFE a

- través del Comité de Auditoría y Riesgos;
- b. El Director General también puede elevar el riesgo al Ministro para que lo consulte inmediatamente.

La decisión del Equipo FOCUS o del Director General se hará constar en el acta de la reunión correspondiente.

## ***Acciones de tratamiento completadas***

Una vez completada la acción de tratamiento del riesgo, el tratamiento del riesgo puede ser

- Transferido a la columna "control actual" en el registro de riesgos;
- El nivel de riesgo actual debe volver a calificarse para reflejar el nuevo control; y
- Las acciones del Plan de Tratamiento de Riesgos pueden ser eliminadas.

## **5 - SEGUIMIENTO Y REVISIÓN**

### ***Seguimiento y revisión de riesgos específicos***

En el entorno cambiante en el que opera TAFE NSW, pocos riesgos identificados en el registro de riesgos permanecerán estáticos y surgirán nuevos riesgos.

El seguimiento y la revisión de los riesgos es un paso integral en el proceso de gestión de riesgos. Permite a los propietarios de los riesgos identificar proactivamente los cambios en el registro de riesgos.

El seguimiento y la revisión de los riesgos es un proceso continuo que puede llevarse a cabo tanto ad hoc como en el marco de un proceso de revisión formal programado. Como mínimo:

- Los riesgos estratégicos son revisados mensualmente por el equipo FOCUS
- Los riesgos del proyecto son revisados mensualmente por el Director de Programa designado
- Los riesgos operativos son revisados trimestralmente por el responsable del riesgo designado

Todos los registros de riesgos con planes de tratamiento de riesgos pendientes deben ser supervisados al menos mensualmente por el propietario del riesgo y se debe informar de su progreso al equipo FOCUS (véase 4 Tratamiento de riesgos).

Al supervisar y revisar los riesgos y actualizar el registro de riesgos, los propietarios de los mismos deben tener en cuenta lo siguiente

- Existencia de riesgos actuales
- Si la probabilidad o el impacto de los riesgos actuales han cambiado
- Consideración de riesgos nuevos y emergentes
- Considerar cualquier incidente reciente que deba ser identificado y evaluado formalmente en el registro de riesgos
- Reevaluar la eficacia de los controles existentes
- Considerar la necesidad de nuevos controles
- Revisar el progreso de los planes de tratamiento de riesgos y reevaluar las prioridades
- Necesidad de alertar o escalar riesgos nuevos o emergentes a FOCUS

Al supervisar los riesgos, los controles y los planes de tratamiento de riesgos, podemos garantizar que el registro de riesgos refleja el perfil de riesgo y que los riesgos se gestionan de acuerdo con el marco de gestión de riesgos de TAFE NSW.

### ***Seguimiento de los riesgos fuera del apetito y de los planes de tratamiento de riesgos***

Los riesgos que quedan fuera del apetito de riesgo y del Plan de Tratamiento de Riesgos se supervisan periódicamente, por lo general mensualmente. El propietario de la acción de

tratamiento del riesgo tiene la responsabilidad de informar sobre el progreso de la acción al propietario del riesgo. El propietario del riesgo tiene la responsabilidad de supervisar la realización de los controles de riesgo (existentes y nuevos).

Los miembros del equipo FOCUS deben informar al Director General sobre el estado de las acciones de tratamiento de riesgos dentro de su grupo o sucursales. Este informe debe incluir el número de acciones que están atrasadas y el número de acciones que están en riesgo de no ser entregadas, es decir, que es probable que se atrasen o que no proporcionen el nivel de control de riesgos esperado. El Director General correspondiente comentará todas las acciones atrasadas y en riesgo de tratamiento.

### ***Seguimiento y revisión del marco de gestión de riesgos***

El seguimiento continuo del marco de gestión de riesgos forma parte del proceso de mejora continua. El Plan de Gestión de Riesgos de TAFE NSW describirá todas las actividades de gestión de riesgos, incluyendo su seguimiento y revisión.

## APÉNDICE 1 - INSTRUCCIÓN DE TRABAJO DEL REGISTRO DE RIESGOS

El propósito de esta Instrucción de Trabajo para el Registro de Riesgos es proporcionar instrucciones paso a paso para completar el registro de riesgos, con el fin de ayudar a los propietarios de los riesgos a mantener su registro de riesgos de una manera que sea consistente con el Procedimiento de Gestión de Riesgos de TAFE NSW. Para completar el registro de riesgos, necesitará:

- Anexo A - Procedimiento de gestión de riesgos
- Apéndice 2 - Plantilla de registro de riesgos (disponible en el gestor de contenidos)
- Apéndice 3 - Tabla de calificación de la probabilidad
- Apéndice 4 - Tabla de valoración de las consecuencias
- Apéndice 5 - Tabla de clasificación del nivel de riesgo

### PASO 1: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

La identificación de riesgos es el proceso de identificar los riesgos en el contexto que se ha establecido. El objetivo de este paso es generar una lista exhaustiva de riesgos basada en aquellos acontecimientos que podrían crear, potenciar, impedir, degradar, acelerar o retrasar la consecución de los objetivos.

**Número de riesgo (#)** - A modo de referencia.

**Descripción del riesgo** - Describe el riesgo y su impacto. En el formato "La <fuente de riesgo> puede causar el <evento de riesgo> que impacta positiva/negativamente en el <objetivo afectado>". Por ejemplo, un mercado laboral altamente competitivo provoca la incapacidad de atraer y retener personal cualificado, lo que repercute negativamente en la prestación de servicios.

**Propietario del riesgo** - El cargo con la responsabilidad y la autoridad para gestionar el riesgo. Los propietarios del riesgo serán un *Jefe de* o superior.

**Fuentes de riesgo** - Describa los factores que pueden causar el riesgo. ¿Cómo puede ocurrir el riesgo? Puede ser una lista que incluya tanto las causas probables como las improbables.

**Categoría de riesgo** - Considere la consecuencia más probable del riesgo y seleccione la categoría de riesgo afectada. Las categorías de riesgo están predeterminadas y no pueden cambiarse, ya que están alineadas con las categorías utilizadas en la Declaración de Apetito de Riesgo de TAFE NSW y la tabla de consecuencias de riesgo.

**Apetito de riesgo** - La cantidad de riesgo que TAFE NSW está dispuesta a aceptar en la consecución de sus objetivos. El apetito de riesgo para cada categoría de riesgo está predeterminado por el Director General y el Equipo FOCUS y documentado en la Declaración de Apetito de Riesgo de TAFE NSW. El apetito de riesgo para una categoría no puede ser modificado. El apetito de riesgo se rellenará automáticamente en la plantilla de registro de riesgos una vez que se seleccione una categoría de riesgo.

### ***Evaluación del riesgo - Inherente***

**Probabilidad** - La probabilidad de que el evento de riesgo ocurra antes de considerar cualquier control actual.

Consulte el Apéndice 3 para ver la tabla de calificación de la probabilidad

**Consecuencia** - El impacto del evento de riesgo antes de considerar cualquier control actual.  
Basado en la categoría de riesgo seleccionada.



Consulte el Apéndice 4 para ver la tabla de clasificación de las consecuencias

**Clasificación** - El riesgo inherente es el nivel de riesgo antes de considerar cualquier control actual. El nivel de riesgo inherente se basa en su selección de calificaciones de "probabilidad" y "consecuencia".

La calificación se rellenará automáticamente en el modelo de registro de riesgos una vez que se hayan seleccionado la probabilidad y la consecuencia. Consulte el Apéndice 5 para ver la tabla de clasificación del nivel de riesgo.

## PASO 2: EVALUACIÓN DEL RIESGO

Este paso implica identificar y considerar los controles actuales que están funcionando eficazmente para mitigar el riesgo y volver a calificar el riesgo.

### *Control de riesgos*

**Controles actuales** - Enumere los controles actuales y más eficaces que ya están integrados en los procesos empresariales actuales de TAFE NSW y que contribuyen a mitigar el riesgo y las causas identificadas.

**Propietario del control** - El cargo con responsabilidad y autoridad para realizar y mantener el control. Los propietarios del control serán un *jefe de equipo* o superior.

### *Evaluación de riesgos - Actual*

**Probabilidad** - La probabilidad de que un evento ocurra después de considerar los "controles actuales".

Consulte el Apéndice 3 para ver la tabla de calificación de la probabilidad

**Consecuencia** - El impacto del evento de riesgo después de considerar los "controles actuales".

Consulte el Apéndice 4 para ver la tabla de clasificación de las consecuencias

**Calificación** - El riesgo actual es el nivel de riesgo tras considerar la eficacia de los "controles actuales". El nivel de riesgo residual se basa en su selección de calificaciones revisadas de "probabilidad" y "consecuencia".

La calificación se rellenará automáticamente en el modelo de registro de riesgos una vez que se hayan seleccionado la probabilidad y la consecuencia. Consulte el Apéndice 5 para ver la tabla de clasificación del nivel de riesgo.

**¿Dentro del apetito de riesgo?** - Compare la calificación del riesgo actual con el apetito de riesgo de TAFE NSW para determinar si el nivel de riesgo actual está dentro del apetito de riesgo.

Cuando el riesgo actual está dentro del apetito de riesgo, no se requiere ninguna acción adicional o inmediata, aparte de asegurarse de que la evaluación del riesgo se ha realizado con diligencia.

Cuando el riesgo actual no está dentro del apetito de riesgo, el propietario del riesgo debe tomar medidas adicionales. Estas acciones pueden incluir:

- Acciones de tratamiento de riesgos que aportarán controles nuevos o reforzados;

- Evitar el riesgo: decidir no iniciar o continuar con la actividad que da lugar al riesgo. Esto eliminará el riesgo.
- Transferir el riesgo.

**Tenga en cuenta:**

- Nadie, ni siquiera el titular del riesgo, puede aceptar un riesgo que esté fuera del apetito de riesgo de TAFE NSW.
- Cuando se haya identificado un riesgo que pueda afectar a otros organismos, el Director General deberá comunicarlo formalmente al organismo o los organismos afectados a través de la Unidad de Enlace Ministerial y Ejecutivo de TAFE NSW.

**PASO 3: TRATAMIENTO DEL RIESGO**

El objetivo del tratamiento del riesgo es identificar las estrategias de modificación del riesgo más adecuadas y aplicarlas.

***Desarrollar un plan de acción***

- **Acción** - Identificar las acciones específicas de tratamiento o transferencia del riesgo.
- **Propietario** - El nombre de la persona responsable que tiene la autoridad delegada para ejecutar la acción.
- **Fecha de vencimiento** - Establezca la fecha de vencimiento para implementar la acción.

***Evaluación del riesgo - Después del tratamiento***

**Probabilidad** - La probabilidad esperada de que un evento ocurra después de considerar los "controles actuales" y la realización de todas las "acciones".

Consulte el Apéndice 3 para ver la tabla de calificación de la probabilidad

**Consecuencia** - El impacto esperado del evento de riesgo después de considerar los "controles actuales" y la ejecución de todas las "acciones".

Consulte el Apéndice 4 para ver la tabla de clasificación de las consecuencias

**Clasificación** - El riesgo después del tratamiento es el nivel de riesgo esperado después de considerar la eficacia de los "controles actuales" y la realización de todas las "acciones". El riesgo después del tratamiento se basa en su selección de calificaciones revisadas de "probabilidad" y "consecuencia".

La calificación se rellenará automáticamente en el modelo de registro de riesgos una vez que se hayan seleccionado la probabilidad y la consecuencia. Consulte el Apéndice 5 para ver la tabla de clasificación del nivel de riesgo.

**¿Dentro del apetito de riesgo?** - Compare el nivel de riesgo después del tratamiento con el nivel de apetito de riesgo de TAFE NSW para determinar si el nivel de riesgo esperado está dentro del apetito de riesgo.

Cuando el riesgo después del tratamiento está dentro del apetito de riesgo, no se requiere ninguna acción adicional o inmediata, aparte de asegurarse de que la evaluación de riesgos se ha realizado con regularidad y diligencia.

Cuando el riesgo después del tratamiento no está dentro del apetito de riesgo, el riesgo debe ser escalado al equipo FOCUS.

## PASO 4: ESCALADA

El propósito de la escalada es que los propietarios de los riesgos comuniquen al Director General los riesgos que están fuera del apetito de riesgo de TAFE NSW. En última instancia, es el Director General quien acepta los riesgos que están fuera del apetito de riesgo en consulta con la Junta de la Comisión de TAFE, el Comité de Auditoría y Riesgo y el Ministro. Esto se hace a través de los acuerdos de gobernanza del equipo FOCUS.

## APÉNDICE 2: MODELO DE REGISTRO DE RIESGOS

La plantilla del registro de riesgos es una hoja de cálculo de Excel y está disponible en la Intranet de TAFE NSW. La plantilla contiene celdas protegidas y celdas de relleno automático. La Unidad de Riesgos le ayudará a utilizar la plantilla.

El registro de riesgos contiene las siguientes secciones:

PASO 1: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						PASO 2: EVALUACIÓN DEL RIESGO								PASO 3: TRATAMIENTO DEL RIESGO								PASO 4: ESCALADA
						EVALUA CIÓN DE RIESGOS - INHERENTE			MITIGACIÓN DE RIESGOS		EVALUACIÓN DE RIESGOS - ACTUAL				PLAN DE ACCIÓN DEL TRATAMIENTO			EVALUACIÓN DEL RIESGO - DESPUÉS DEL TRATAMIENTO				
#	Descrip ción del riesgo	Propie tario del riesgo	Fuentes de riesgo	Categoría de riesgo	Apetito de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Clasificación	Control es actuales	Control ar al propiet ario	Probabilidad	Consecuencia	Clasificación	¿Dentro del apetito de riesgo?	Acción	Acción Propie tario	Fecha de venc imiento	Probabilidad	Consecuencia	Clasificación	¿Dentro del apetito de riesgo?	
1									1.1 1.2 ...	1.1 1.2 ...					1.1 1.2 ...	1.1 1.2 ...	1.1 1.2 ...					
2									2.1 2.2 ...	2.1 2.2 ...					2.1 2.2 ...	2.1 2.2 ...	2.1 2.2 ...					
3									3.1 3.2 ...	3.1 3.2 ...					3.1 3.2 ...	3.1 3.2 ...	3.1 3.2 ...					
4									4.1 4.2 ...	4.1 4.2 ...					4.1 4.2 ...	4.1 4.2 ...	4.1 4.2 ...					
5									5.1 5.2 ...	5.1 5.2 ...					5.1 5.2 ...	5.1 5.2 ...	5.1 5.2 ...					
6									6.1 6.2 ...	6.1 6.2 ...					6.1 6.2 ...	6.1 6.2 ...	6.1 6.2 ...					
7									7.1 7.2 ...	7.1 7.2 ...					7.1 7.2 ...	7.1 7.2 ...	7.1 7.2 ...					

## APÉNDICE 3: TABLA DE VALORACIÓN DE LA PROBABILIDAD

Clasificación	Probabilidad	Descripción	Calificación
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en circunstancias normales. Los antecedentes son frecuentes.	Varias veces al año. Más del 90% de posibilidades de que ocurra.
4	Probablemente	Es probable que el evento ocurra. Algunos antecedentes de eventos recurrentes en el pasado.	Una vez al año. Entre el 70% y el 90% de posibilidades de que ocurra.
3	Posible	El evento puede ocurrir en algún momento. Algunas señales de advertencia o historial de eventos anteriores.	Una vez cada 5 años. Entre un 30% y un 70% de posibilidades de que ocurra.
2	Improbable	El evento podría ocurrir en algunas circunstancias. No hay historial de eventos pasados.	Una vez cada 20 años. Entre un 5% y un 30% de posibilidades de que ocurra.
1	Raro	El evento puede ocurrir pero sólo en circunstancias excepcionales. No hay historial de eventos anteriores.	Una vez cada 50 años o más. Menos del 5% de posibilidades de que ocurra.

## APÉNDICE 4: TABLA DE CLASIFICACIÓN DE CONSECUENCIAS

Categorías de riesgo	Riesgo Consecuencia				
	Insignificante	Menor	Medio	Mayor	Severo
Seguridad	Preocupaciones menores planteadas. Incidente o cuasi-accidente muy leve.	Enfermedades o lesiones leves derivadas de las actividades normales tratadas con primeros auxilios.	Tratamiento médico de los clientes por lesión. Casi-error que identifica la debilidad de los controles actuales.	Hospitalización de clientes. Lesiones con pérdida de tiempo u hospitalización de empleados o contratistas.	Muerte de un cliente, empleado o contratista. Casi accidente que identifica fallos o debilidades significativas en los controles actuales.
	Mejora insignificante de los indicadores de plomo o de los programas de seguridad.	Mejoras menores en los indicadores de plomo o en los programas de seguridad.	Mejora significativa de los indicadores de liderazgo o de los programas de seguridad.	Innovación importante que aporte mejoras en los resultados de seguridad para los empleados, estudiantes y/o contratistas.	Innovación significativa que permita mejorar los resultados de seguridad para los empleados, estudiantes y/o contratistas. Superar con creces las expectativas de las partes interesadas.
Normativa	Reclamación menor o problema de cumplimiento. Resuelto localmente. Poco o ningún efecto en las operaciones.	Incumplimiento normativo aislado, incidente o problema legal. Resuelto a nivel de (R)GM/consejo general.	Incumplimiento grave de la normativa. Incidente significativo, queja o acción legal. Gestión formal de la crisis iniciada.	Incumplimientos normativos sistémicos. Cierre de un servicio o pérdida del alcance de la RTO. Multa única de gran cuantía. Investigación ministerial.	Cierre de múltiples servicios o pérdida del registro de RTO. Multas importantes. Procesamiento de la organización o del individuo. Control parlamentario.
	Respuesta presentada a la correspondencia del regulador, poco o ningún efecto esperado.	La mejora del proceso identificada y notificada al regulador, puede dar lugar a alguna acción.	Mejora significativa del proceso identificada y discutida con el regulador, acuerdo sobre algún nivel de acción	TAFE NSW es una de las principales partes interesadas en la consulta sobre la revisión legislativa, y sus comentarios se incorporan a los cambios	El ministro influye en el Parlamento para resolver los cambios en el marco normativo

						Resultados positivos	Resultados negativos
Categorías de riesgo	Riesgo Consecuencia						
	Insignificante	Menor	Medio	Mayor	Severo		
Probidad	Incumplimiento insignificante de los controles internos, poco o ningún efecto sobre las operaciones.	Incumplimiento menor de los controles internos, problema investigado y resuelto a nivel local	Incumplimiento sistémico de los controles internos o un incumplimiento menor en múltiples sucursales, que da lugar a una investigación de Auditoría Interna o Jurídica.	Incumplimiento sistémico significativo de los controles internos que da lugar a una investigación externa, por ejemplo, de la policía o del ICAC	Comprobación de corrupción o irregularidades por parte de un organismo externo, investigación ministerial, mala conducta del personal que da lugar a un despido		
	Mejora insignificante en controles internos, ejemplo de comportamiento ético, demostración de los valores de TAFE NSW	Pequeña mejora en controles internos, comportamiento ético que empieza a superar las normas y valores de TAFE NSW	Mejora moderada en controles internos, comportamiento ético que excede los estándares y valores de TAFE NSW.	Importante, significativo mejora de los controles internos, comportamiento ético que supera ampliamente las normas y valores de TAFE NSW.	Mejora de las mejores prácticas en controles internos, un comportamiento ético que supere significativamente las normas y valores de TAFE NSW y que sea reconocido por el Ejecutivo.		
Cliente	Resultado del programa de educación y formación afectado y resuelto por las operaciones rutinarias.	Resultado del programa de educación y formación comprometido con un impacto menor y gestionado internamente. Lesión por primeros auxilios al cliente.	Puesta en peligro de los resultados académicos o de la comunidad/del programa. Se requiere una revisión significativa o cambios en los programas. Tratamiento médico de los clientes por lesión.	El resultado de un programa importante no se ha logrado, lo que ha provocado una disminución de las inscripciones/financiación. Se requiere una revisión significativa de los programas. Hospitalización de clientes.	Los programas no pueden impartirse, lo que da lugar a una disminución significativa de los resultados académicos/comunitarios. Daño significativo a la reputación de la formación profesional. Investigación ministerial. Muerte del cliente.		



	Mejora insignificante de los programas, los resultados de los clientes o el compromiso de la industria, cambios aplicados por las operaciones rutinarias. <1% de aumento en las tasas de finalización de los estudiantes	Mejora menor de los programas, los resultados de los clientes o el compromiso del sector, mejora menor de la eficiencia o la eficacia. Aumento del 1% al 5% en las tasas de finalización de los estudiantes.	Mejora significativa de los programas, de los resultados de los clientes o de la participación del sector, mejoras significativas de la eficacia de los procesos o de las prestaciones. Aumento del 5% al 10% en las tasas de finalización de los estudiantes.	Una innovación importante que mejore los resultados de los clientes, el compromiso del sector o un aumento importante de los índices de satisfacción y participación de los clientes.	Una innovación significativa que permita mejorar los resultados de los clientes, el compromiso del sector o un aumento importante de los índices de satisfacción y participación de los clientes. Superar con creces las expectativas de los clientes.
--	--	--	--	---	--

Resultados positivos	Resultados negativos
----------------------	----------------------

Categorías de riesgo	Riesgo Consecuencia				
	Insignificante	Menor	Medio	Mayor	Severo
Financiero	Pérdida, error u omisión <1% del presupuesto anual. No se requiere una previsión financiera.	Pérdida, error u omisión del 1% - 5% del presupuesto anual. Se requiere una previsión financiera.	Pérdida, error u omisión del 5% - 10% del presupuesto anual. Se requiere una previsión financiera urgente y material.	Pérdida, error u omisión del 10% - 15% del presupuesto anual. Retraso en el pago al personal y a los acreedores.	Pérdida, error u omisión >15% del presupuesto anual.
	Ahorro o beneficio <1% de cantidad de referencia adecuada, por ejemplo, el programa o el presupuesto anual o los ingresos previstos	Ahorro o beneficio del 1% al 5% de la cantidad de referencia adecuada, por ejemplo, el programa o el presupuesto anual o los ingresos previstos	Ahorro o beneficio del 5% - 10% de la cantidad de referencia adecuada, por ejemplo, el programa o el presupuesto anual o los ingresos previstos	Ahorro o beneficio del 10% - 15% del importe de referencia apropiado, por ejemplo, el programa o el presupuesto anual o los ingresos previstos	Ahorro o beneficio >15% de cantidad de referencia adecuada por ejemplo, el programa o el presupuesto anual o los ingresos previstos

Reputación	Atención de la parte interesada menor con poca o ninguna publicidad. Resuelto localmente. Poco o ningún efecto en las operaciones.	Publicidad local adversa. Insatisfacción visible del público o de las principales partes interesadas. Interés limitado de los medios de comunicación o de los miembros locales. Información interna específica.	Publicidad adversa en todo el Estado. Daño a corto plazo, vergüenza pública, publicidad negativa restringida de los medios de comunicación locales. Investigación interna. Gestión formal de la crisis instigada.	Publicidad adversa sostenida en todo el estado. Informes regulares de los medios de comunicación. Descontento de la comunidad. Investigaciones ministeriales, preguntas en el Parlamento.	Dimisión o destitución de un ministro, de uno o varios miembros del Consejo de Administración o de altos cargos. Amplia preocupación e indignación del público. Cobertura continua de los medios de comunicación. Investigación parlamentaria/revisión independiente
	Una modesta publicidad positiva en área local	Publicidad positiva local con satisfacción visible expresada por el público y las principales partes interesadas	Publicidad positiva en todo el Estado con el reconocimiento visible de las partes interesadas.	Positivo sostenido en todo el estado la publicidad y el consiguiente aumento del nivel de consultas/inscripciones.	Reconocido por múltiples de las partes interesadas como líder de la educación. Publicidad positiva continua en todo el Estado, aumento sostenido del nivel de consulta y de las subsiguientes matriculaciones.

Categorías de riesgo	Riesgo Consecuencia				
	Insuficiente	Menor	Medio	Mayor	Severo
Mano de obra	Problemas menores de bienestar localizados. Resueltos localmente. Poco o ningún efecto en las operaciones.	Impacto localizado a corto plazo en la carga de trabajo, el compromiso o la moral de los empleados.	Pérdida de personal local clave, impacto local importante en la carga de trabajo, el compromiso o la moral de los empleados. Acción industrial local.	Pérdida de varios empleados o directivos clave. Problemas de moral del personal en múltiples ubicaciones. Acción industrial a nivel estatal.	Impacto en toda la organización sobre la carga de trabajo, el compromiso o la moral de los empleados. La huelga afecta a la prestación de servicios a nivel estatal.
	Culturas variables y calidad de la notificación de incidentes por parte de los trabajadores. La encuesta de salud organizativa indica un índice de satisfacción del 50% o superior.	La mayoría de las áreas tienen una buena cultura; la mayor parte del personal informa de los incidentes; muchos empleados están comprometidos, la encuesta de salud organizativa indica un índice de satisfacción del 60% o superior.	Buena cultura en toda la Región/Sucursal; los líderes establecen expectativas claras, el personal informa proactivamente de los incidentes. La encuesta sobre la salud de la organización indica un índice de satisfacción del 70% o superior	Una cultura sólida y unos líderes que abordan de forma proactiva el incumplimiento y los malos comportamientos. La encuesta sobre la salud de la organización indica un índice de satisfacción del 80% o superior	Cultura, liderazgo y compromiso del personal muy sólidos. Se centra en la mejora continua de la organización. La encuesta sobre la salud de la organización indica un índice de satisfacción del 90% o superior.

## APÉNDICE 5: TABLA DE CLASIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

Probabilidad	Consecuencia				
	1 Insignificante	2 Menor	3 Medio	4 Mayor	5 Grave
5 Casi seguro	Moderado	Alta	Alta	Muy alta	Muy alta
4 Probable	Bajo	Moderado	Alta	Alta	Muy alta
3 Posible	Bajo	Moderado	Moderado	Alta	Alta
2 Improbable	Muy bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Alta
1 Raro	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Bajo	Moderado

NOTA: El Apetito de Riesgo 2020 modificó la terminología a utilizar en el Apetito de Riesgo, véase a continuación la redacción actualizada de cada nivel:

Terminología anterior	Nueva terminología
Muy alta	Busca
Alta	Fomentar
Moderado	Abrir
Bajo	Cauteloso
Muy bajo	Evite

fGOVERN | TAFEi  
MEN

