

Gestión de Riesgos

“Hacia una gestión eficiente de las Organizaciones”

Contenido



Introducción a la Gestión de Riesgos

Módulo Nº 1

- Conceptos iniciales de la gestión de Riesgos.
- Principios de aplicación.
- Las herramientas básicas de esta Gestión.
- Tipos de Riesgos.

Contenido



Identificación y evaluación del Riesgo

Módulo Nº 2

- Procesos, principios e identificación del Riesgos
- Elementos comunes para la evaluación del Riesgo.
- Análisis de Impacto y probabilidad de ocurrencia
- Conformación de Matriz de Riesgos. Metodologías actuales

Contenido



Priorización y tratamiento de la Gestión de Riesgos

Módulo Nº 3

- Identificación de Riesgos “Top” de la Organización.
- Armado y parametrización de Catálogo de Riesgos”
- Desarrollo de acciones mitigantes.
- Seguimiento y control de los planes de acción.

CONCEPTOS INICIALES

RIESGO

Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga impacto en la Organización.

Se mide en términos de **Impacto** y **Probabilidad** de ocurrencia.



CONCEPTOS INICIALES



Riesgo Inherente

Es aquel que está directamente relacionado con la naturaleza de los procesos desarrollados.

Riesgo Residual

Es el riesgo subsistente una vez aplicados los controles.

Riesgo residual = Riesgo inherente - Controles

CONCEPTOS INICIALES

Apetito por el riesgo:

El nivel de riesgo que la organización está dispuesta a asumir en su búsqueda de rentabilidad y valor

Tolerancia al riesgo:

El nivel de variación que la organización está dispuesta a asumir en caso de desviación a los objetivos empresariales trazados

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE RIESGOS?

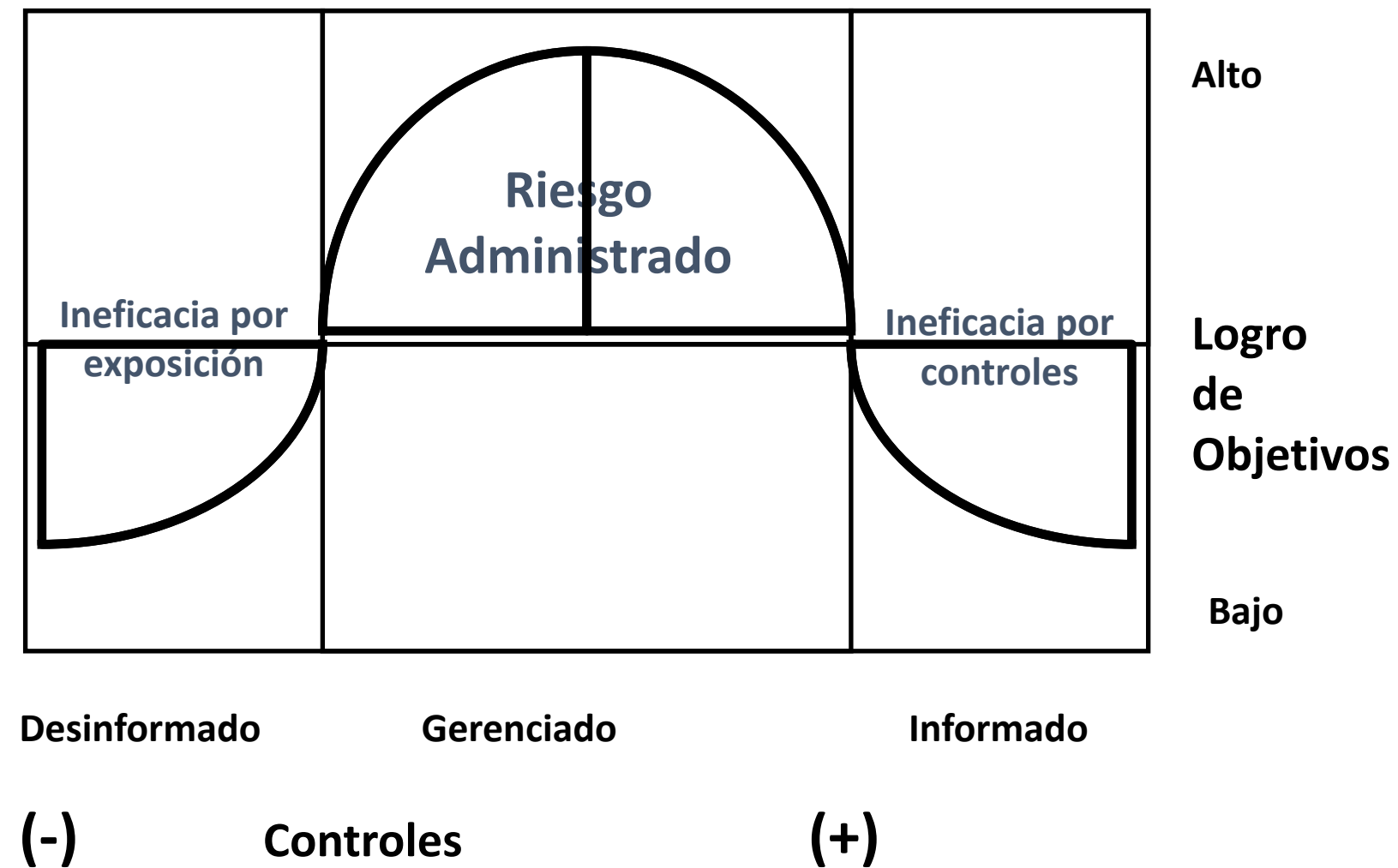
Proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

¿Qué es el Riesgo?

El concepto de "riesgo" en el contexto de las normativas vigentes, se refiere a la incertidumbre en la consecución de estos objetivos.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE RIESGOS?

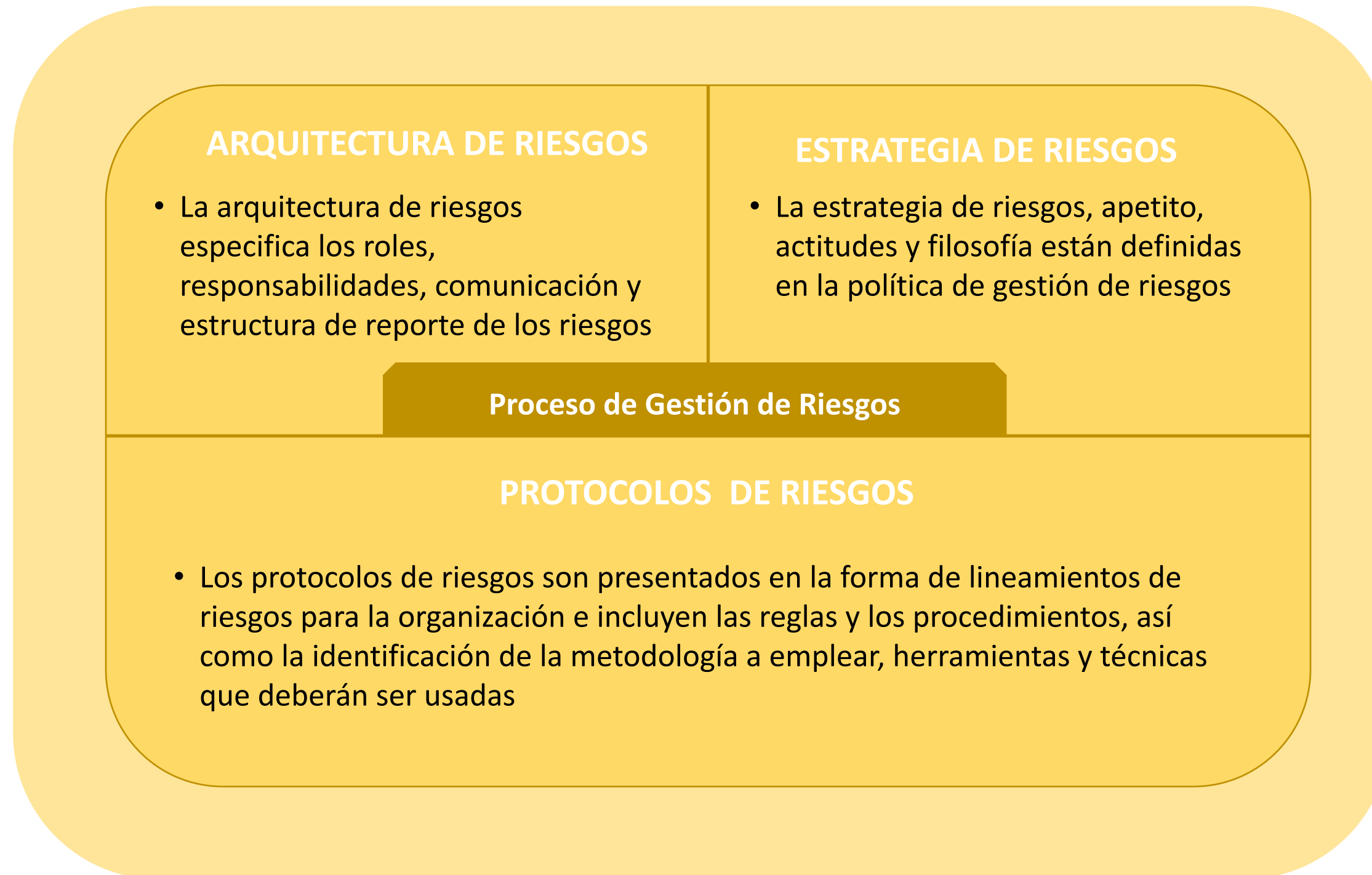
Tiene como fin proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización



IMPLICANCIAS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

- ✓ Es un proceso continuo que fluye por toda la Organización
- ✓ Se aplica en el establecimiento de la estrategia
- ✓ Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado
- ✓ Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una Organización

ESTRUCTURA DEL PROCESO GR

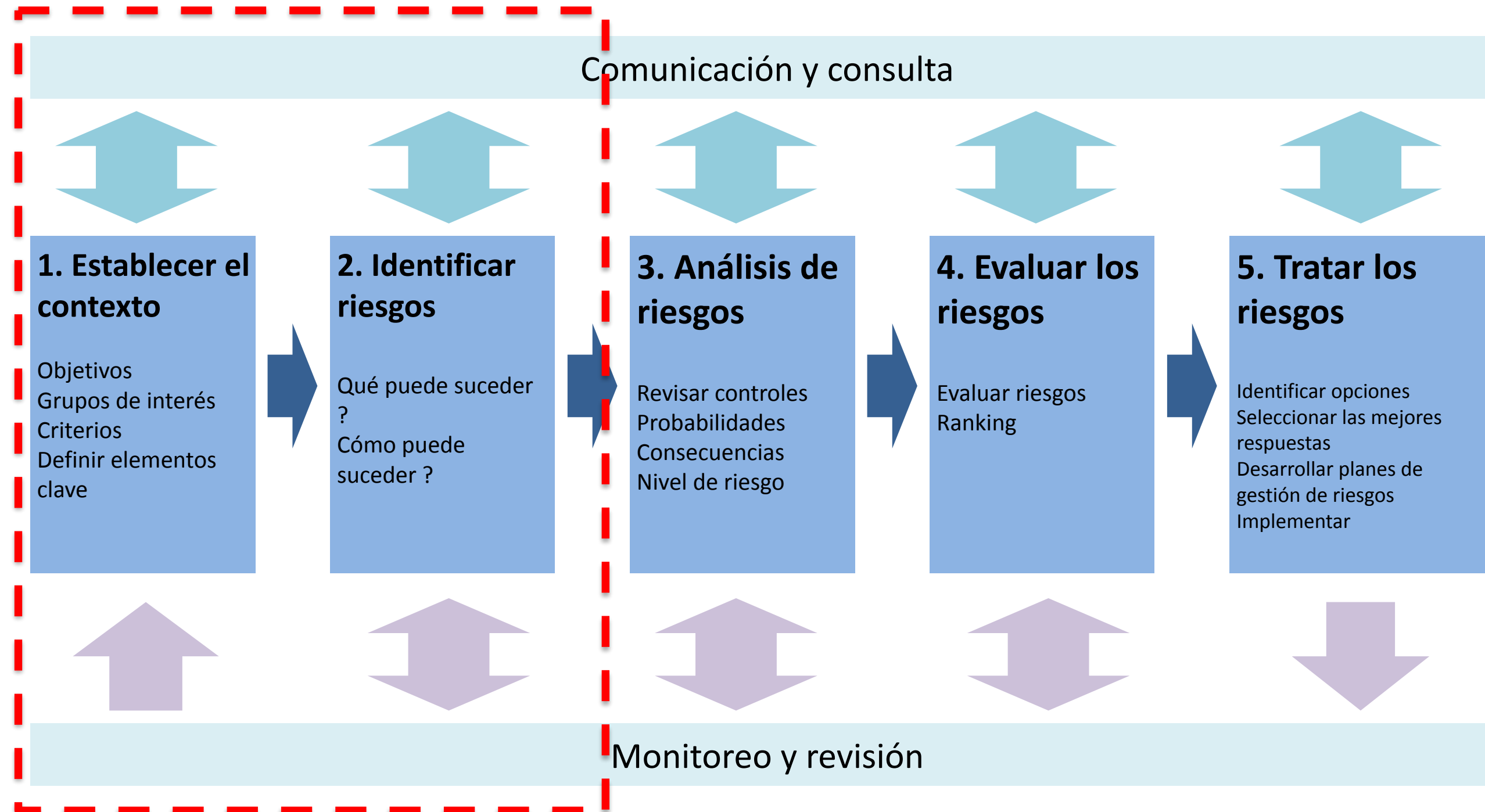


ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Etapa 1 - Identificar



ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

MAPA DE RIESGOS

Mapa de Riesgos: representación gráfica (usualmente en cuadrantes) de los riesgos de una entidad/proceso/procedimiento, conforme a un criterio de probabilidad e impacto



IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

CLASIFICACIÓN DE RIESGOS



RIESGO ESTRATÉGICO

- Se asocia con la forma en que se administra la Organización
- Se encuentra relacionado a fallas o debilidades en el análisis del mercado, tendencias e incertidumbre del entorno, competencias claves de la Organización.



RIESGO OPERATIVO

- Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la Organización, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

CLASIFICACIÓN DE RIESGOS



RIESGOS FINANCIEROS

- Se relacionan con el manejo de los recursos de la Organización que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad.



RIESGOS DE CUMPLIMIENTO

- Se asocian con la capacidad de la Organización para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.



RIESGOS DE TECNOLOGÍA

- Se asocian con la capacidad de la Organización sobre los recursos tecnológicos con los que dispone.

TIPOS DE RIESGOS

RIESGOS DE ENTORNO

Riesgo de competencia	Competidores importantes o nuevos intrusos en el mercado puede tener ventajas competitivas sobre la Empresa y amenazar su habilidad para sobrevivir.
Riesgo de sensibilidad	Sobre comprometer los recursos y los flujos futuros esperados, afecta la capacidad de la organización para enfrentar cambios en el entorno.
Riesgo de relaciones con accionistas	Una caída en la confianza de los inversores destruye la habilidad de la Empresa para obtener capital eficientemente.
Riesgo de disponibilidad de capital	La Empresa no tiene un acceso eficiente al capital que necesita para financiar su crecimiento, llevar a cabo su estrategia y generar los resultados financieros futuros.
Riesgo de desastres naturales	Puede amenazar la habilidad de la organización de sostener sus operaciones, proveer los productos y servicios esenciales o recuperar sus costos operacionales.
Riesgo político y de soberanía	Acciones políticas adversas en un país, en la cual la Empresa ha invertido en forma importante o depende un volumen significativo del negocio, puede amenazar los recursos y los flujos de caja futuros de la Empresa.
Riesgo legal	En las leyes pueden amenazar la capacidad de la Empresa para llevar a cabo acciones importantes y poner en vigor acuerdos contractuales o implementar estrategias.
Riesgo de regulación	Cambios en las regulaciones, puede ocasionar un aumento en las presiones competitivas y afectar la habilidad de la Empresa para llevar a cabo en forma eficiente su negocio.
Riesgo de industria	Cambios en las oportunidades y en los obstáculos, así como en la capacidad de los competidores y en otras condiciones que pueden afectar la industria en que actúa la Empresa.
Riesgos de mercados financieros	Precios de los activos financieros. Tasa de un indicador base, tal como tasa de interés. Un índice, tal como el de mercado de valores u otro índice similar, puede afectar negativamente el valor de los activos financieros en la organización.

TIPOS DE RIESGOS

RIESGOS DE NEGOCIO

Riesgo de operaciones	Estos se derivan de que las operaciones sean ineficientes e ineficaces en satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos que tiene la Empresa.
Riesgos de satisfacción al cliente	Una empresa que no escuche a los clientes no va a entender o desarrollar los productos con las características o elementos de servicios para mantenerse competitivo.
Riesgos de eficiencia	Operaciones ineficientes amenazan la capacidad de la organización de producir servicios a un costo igual o menor que los costos incurridos por los competidores o por empresas a nivel mundial.
Riesgos de capacidad productiva	Una capacidad insuficiente o un exceso de capacidad amenaza la habilidad de la Empresa de generar márgenes adecuados en un mercado competitivo.
Riesgos de diferencial con competencia	La inhabilidad de actuar a un nivel o clase mundial en términos de calidad de costos, amenazan la demanda de los productos o servicios de las operaciones.
Riesgo de oportunidad	Un plazo excesivo entre el inicio y el término de un proceso de negocios, debido a actividades redundantes, innecesarias o irrelevantes amenazan la capacidad de la Empresa para producir servicios en forma oportuna
Riesgos de precio en productos básicos	La estrategia para comprar y las desviaciones de los productos básicos exponen a la Empresa a costos de producción excesivos o pérdidas por mantenerlos en sus inventarios.
Riesgos de obsolescencia y faltantes	Los riesgos de exceso, obsolescencia o pérdida de inventario da como resultado pérdidas importantes a la Empresa.
Riesgo de incumplimiento	El incumplimiento de los requerimientos del cliente de políticas prescritas por la organización, puede resultar en una menor calidad, altos costos de producción, ingresos perdidos, etc.
Riesgos de interrupción del negocio	Es originado por la disponibilidad de materia prima, información tecnológica, sistemas o mano de obra especializada, que amenaza la capacidad de la organización para continuar con las operaciones.
Riesgo de fallo en el servicio	Servicios defectuosos o que no funcionan, exponen a la organización las quejas del cliente, reclamos de garantía, reparaciones, devoluciones y pérdida de participación en el mercado y de reputación.
Riesgo ambiental	Los riesgos ambientales exponentes a las organizaciones a pasivos potencialmente enormes. Pueden surgir de actividades pasadas o presentes de edificios u otras estructuras y emisiones contaminantes de las operaciones.
Riesgo de erosión en la marca comercial	La erosión de marca comercial que no sean debidamente mantenida a través del tiempo, amenaza la demanda de los servicios de la organización.

TIPOS DE RIESGOS

RIESGOS DE DIRECCIÓN

Riesgo de dirección	Puede resultar en una falta de dirección, enfoque al cliente, motivación para lograr objetivos, credibilidad de la gerencia y confianza a través de la organización.
Riesgo de autoridad	Líneas de autoridad pueden causar que se hagan cosas que no deberían de hacerse o no hacer lo que es debido.
Riesgo de límites	Un fallo al establecer límites puede causar que se lleven a cabo actos no autorizados o desleales.
Riesgo de incentivos de actuación	Medidas de actuación que nos sean realistas o mal interpretadas puede causar una actuación de una manera inconsistente con los objetivos de la organización
Riesgo de comunicaciones	Los canales inefectivos de comunicación pueden resultar en mensajes que son inconsistentes.

TIPOS DE RIESGOS

Riesgo de evaluación del entorno	Fallos en el seguimiento del entorno externo, puede causar que la Empresa conserve estrategias más allá del tiempo establecidas hasta ser obsoletas.
Riesgo de diversificación del negocio	La falta de información confiable y relevante puede impedir maximizar su actuación global a una organización diversificada.
Riesgo de valor del negocio	La falta de información relevante y confiable del valor del negocio, puede impedir que los dueños lleven a cabo un juicio informado sobre la empresa.
Riesgo de medición de resultados	La falta de confiabilidad de medidas de desempeño, puede afectar negativamente la habilidad de la empresa para alcanzar sus estrategias a largo plazo.
Riesgo de la estructura organizacional	No hay la información necesaria para juzgar la efectividad de la estructura organizacional de la empresa, afectando su capacidad de cambio y lograr sus objetivos a largo plazo.
Riesgo de asignación de recursos	Un proceso inadecuado de la distribución de recursos y de información que lo respalde, puede impedir que se establezca y sostenga ventajas competitivas.
Riesgo de planificación estratégica	Un proceso de planeación estratégico pesado y poco imaginativo puede resultar en información irrelevante.
Riesgo de ciclo de vida	La falta de información relevante y confiable que permita a la Administración conducir las actividades de sus líneas de productos y la evolución del ciclo de vida de sus industrias o productos, amenaza la capacidad de la organización de permanecer competitiva.

TIPOS DE RIESGOS

RIESGOS TECNOLÓGICOS

Riesgo de acceso	La falla en mantener un acceso adecuado a los sistemas de información puede resultar en conocimientos no autorizados y uso indebido de información confidencial.
Riesgo de integridad	La falta de integridad en la gestión de la infraestructura de los sistemas de información puede resultar en acceso no autorizado a los datos.
Riesgo de relevancia	El riesgo de relevancia está asociado con no proporcionar los datos o información correcta al momento correcto para toma de decisiones.
Riesgo de disponibilidad	La falta de disponibilidad de información importante, en el momento en que es necesaria, puede afectar adversamente la continuidad de los procesos y operaciones críticas de la organización.
Riesgo de energía	La falta de fluido eléctrico puede provocar que los sistemas utilizados para la operación de la Empresa, no se encuentren disponibles impactando en forma directa la prestación del servicio.
Riesgo en los enlaces de comunicación	Una interrupción en los enlaces de comunicación, utilizados en los sistemas, impacta negativamente en el servicio prestado a los clientes.

TIPOS DE RIESGOS

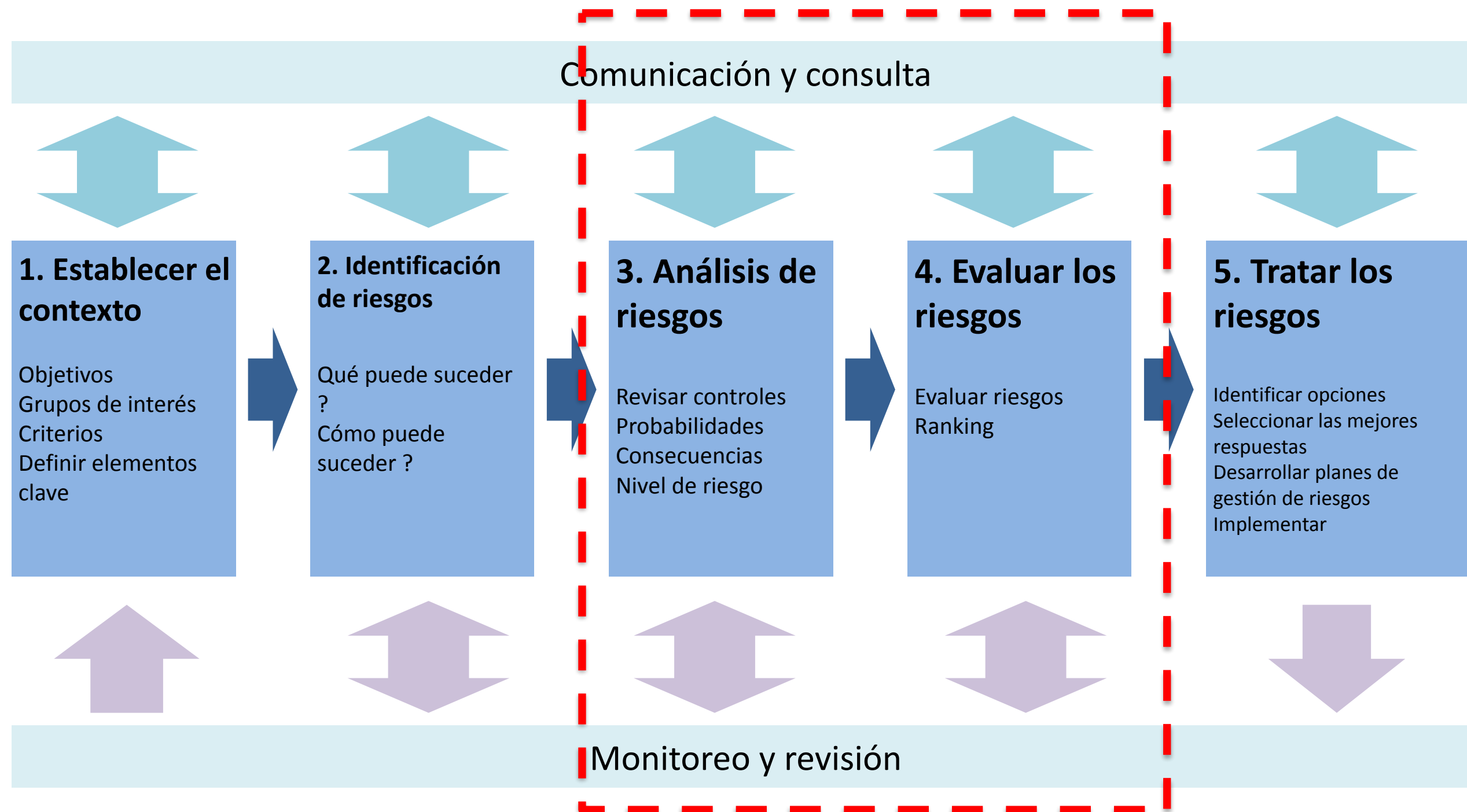
RIESGOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

Riesgo de planificación y presupuesto	La falta de información sobre planeación y presupuestos o que sea irreal, puede causar conclusiones y decisiones financieras inapropiadas.
Riesgo de información errónea e incompleta	Información financiera errónea e incompleta causa decisiones y conclusiones inapropiadas.
Riesgo de información contable	Sobre enfatizar el uso de información contable para manejar el negocio, resulta en alcanzar ciertos objetivos financieros a costa de no cumplir con los objetivos de satisfacción al cliente, calidad y eficiencia.
Riesgo de impuestos	Fallas en la obtención y evaluación de información relevante resulta en el incumplimiento de regulaciones impositivas.
Riesgo de evaluación de la información financiera	Se deriva del hecho de que información emitida a inversores o acreedores pueda tener errores u omisiones importantes que conduzcan a error en su interpretación.
Riesgo de evaluación de inversiones	La falta de información relevante y confiable que respalde las decisiones de inversión puede resultar en pobres inversiones, a corto plazo.
Riesgo de informes a reguladores	La emisión de información requerida por los reguladores que sea incompleta, errónea o tardía expone a la Empresa a multas, penas y otros

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Metodología

Etapa 2 – Evaluar



IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

ANÁLISIS DEL RIESGO

NIVEL DE RIESGO			Criterios Fundamentales	Equivalente Nivel del Riesgo / Madurez
Nivel	Criterio	Descripción		
4	Extremo	Requiere de atención urgente de la Alta Dirección	<div>Afectación al cumplimiento de los objetivos estratégicos.</div> <div>Afectación de la imagen institucional (trascendencia pública a nivel nacional)</div> <div>Interrupción de las operaciones que afecten la prestación de los servicios y que generen un efecto económico negativo.</div> <div>Fraudes, robos e irregularidades intencionales.</div> <div>Perdidas y/o multas por incumplimiento de normatividad interna y externa (> al 50% por ciento de la materialidad).</div> <div>Omisión en la aplicación de controles críticos en los procesos estratégicos, operativos y soporte.</div>	1 (Inexistente / Inicial)

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

ANÁLISIS DEL RIESGO

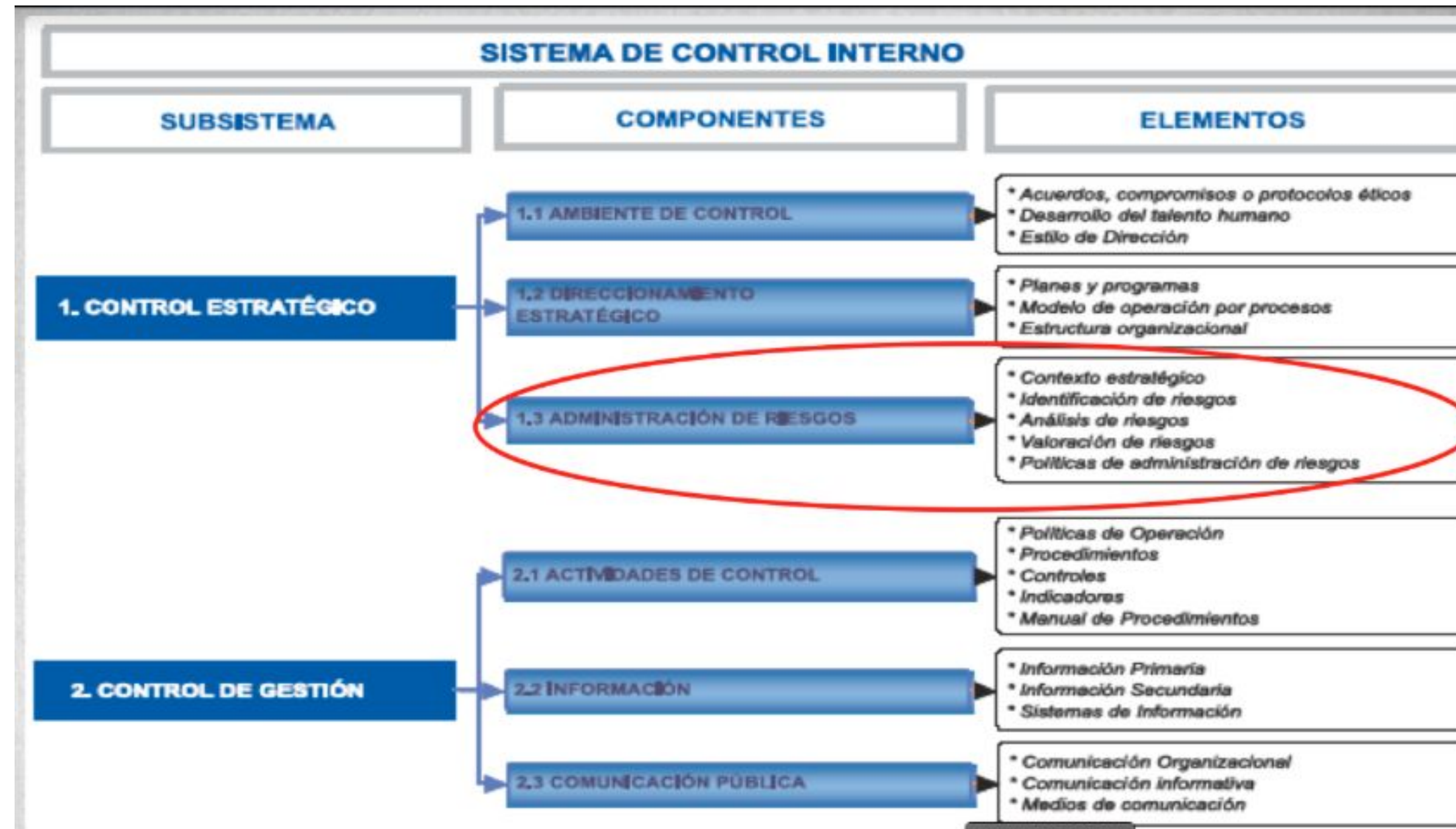
NIVEL DE RIESGO			Criterios Fundamentales	Equivalente Nivel del Riesgo / Madurez
Nivel	Criterio	Descripción		
3	Alto	Requiere atención urgente de las Gerencias responsables	Afectación al cumplimiento de los objetivos operativos.	2 (En Proceso)
			Atención y servicio al cliente (trascendencia pública local)	
			Perdidas y/o multas por incumplimiento de normatividad interna y externa (< o = al 50% por ciento de la materialidad).	
			Omisión en la aplicación de controles críticos en los procesos operativos y de soporte.	
			Carencia de normas y procedimientos internos relacionados con la administración activos y recursos.	
			Omisión en la implantación de recomendaciones en dos periodos consecutivos.	

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

ANÁLISIS DEL RIESGO

NIVEL DE RIESGO			Criterios Fundamentales	Equivalente Nivel del Riesgo / Madurez
Nivel	Criterio	Descripción		
2	Moderado	Requiere atención de la Gerencia	Incumplimiento reiterativo de procedimientos internos dentro del periodo evaluado. Desactualización de normas y procedimientos internos relacionados con la administración de activos, recursos entre otros.	3 (Implementado)
1	Bajo	Requiere monitoreo periódico a fin de mantener los riesgos en este nivel	Incumplimiento parcial de normas y procedimientos internos dentro del periodo evaluado (no repetitivo).	4 (Optimo)

CONTROL DEL RIESGO



EVALUACIÓN DEL RIESGO

IMPACTO VS PROBABILIDAD

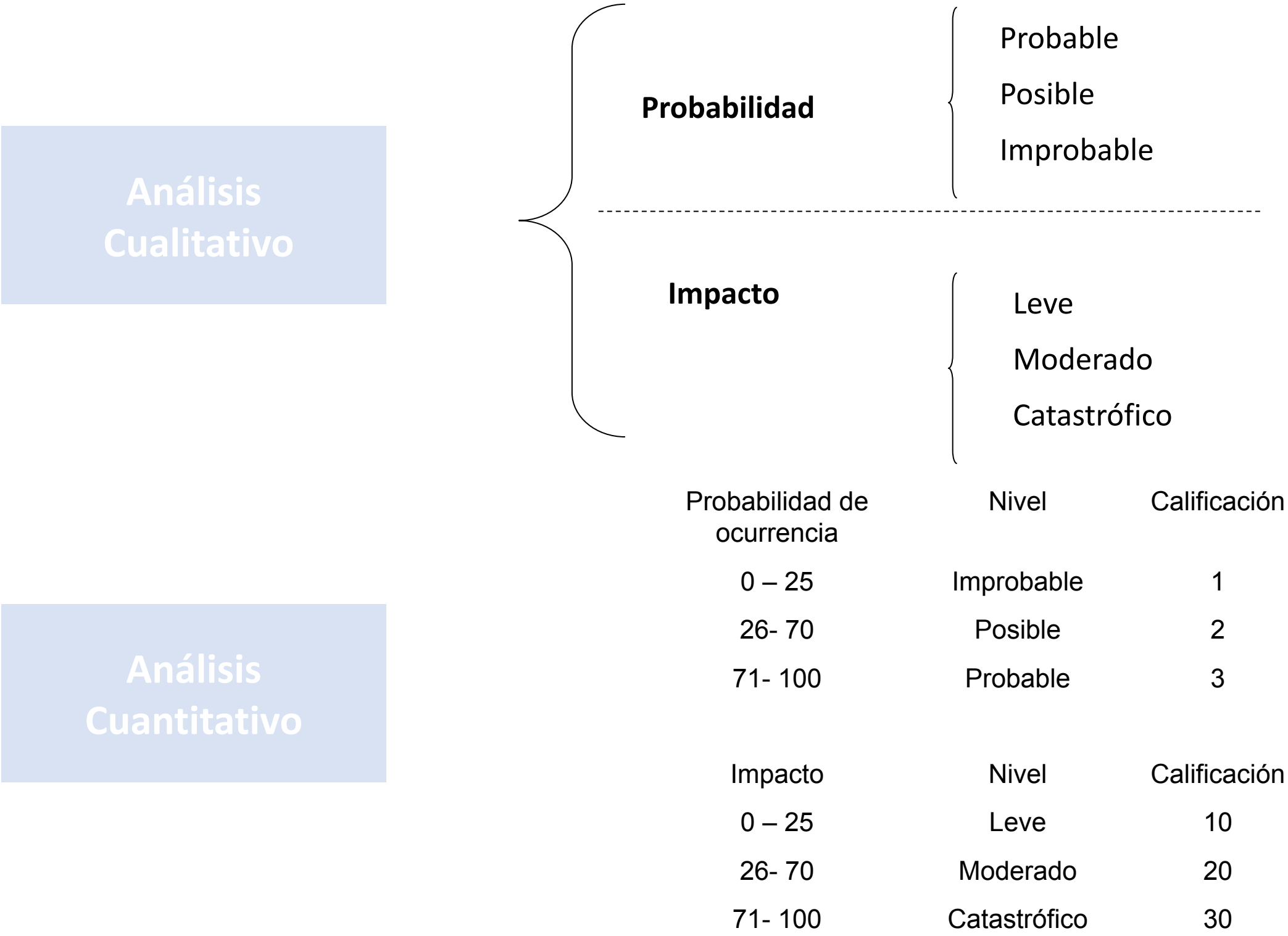
NIVEL DE PROBABILIDAD			NIVEL DE IMPACTO		
Nivel	Descripción	Concepto	Nivel	Descripción	Concepto
1	Improbable	Puede ocurrir en algún momento	1	Insignificante	El riesgo tiene un efecto nulo o pequeño, en el desarrollo del proceso - baja pérdida financiera
2	Poco probable / Raro	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales	2	Menor	El desarrollo del proceso sufre un daño menor - Con pérdida financiera menor
3	Probable	Probablemente ocurriría en la mayoría de circunstancias	3	Moderado	El desarrollo del proceso sufre un deterioro, dificultando o retrasando su cumplimiento - Con afectación financiera
4	Potencial	Puede ocurrir en la mayoría de circunstancias	4	Mayor	El desarrollo del proceso es afectado significativamente - Pérdida financiera mayor
5	Casi cierto	Se espera que ocurra en la mayoría de circunstancias	5	Catastrófico	El proceso es gravemente dañado - Enorme pérdida financiera

EVALUACIÓN DEL RIESGO

MAPA DE CALOR

IMPACTO						
	Catastrófico	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	Mayor	Moderado	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
	Moderado	Bajo	Moderado	Alto	Alto	Alto
	Menor	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado	Alto
	Insignificante	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado
		Rara vez	Ocasional	Poco frecuente	Frecuente	Muy frecuente
		FRECUENCIA				

EVALUACIÓN DEL RIESGO



EVALUACIÓN DEL RIESGO

PLANES DE ACCIÓN

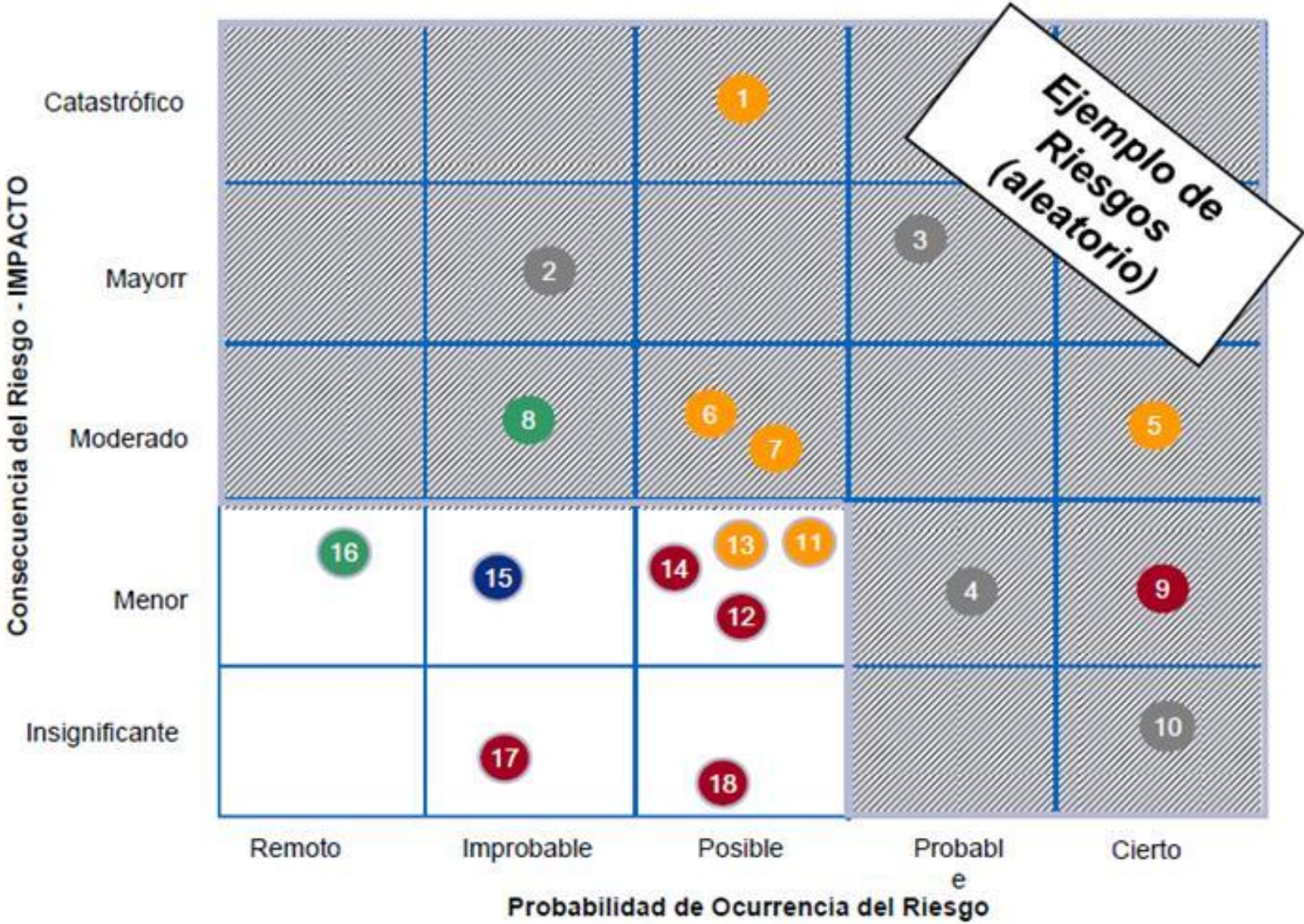
Impacto	Curso de acción requerido		
	Se requiere gestión considerable	Se debe administrar y monitorear riesgos	Esencial un alto esfuerzo de administración
Significativo			
Moderado	Riesgo aceptable con monitoreo	Administrable	Esfuerzo de administración requerido
Menor	Riesgo aceptable	Aceptar pero monitorear riesgos	Administrar y monitorear riesgos
Riesgo	Bajo	Medio	Alto
	Probabilidad		

EVALUACIÓN DEL RIESGO

PLANES DE ACCIÓN

Impacto	Curso de acción requerido		
Significativo			Riesgo Inherente
Moderado		Riesgo Residual	
Menor			
Riesgo	Bajo	Medio	Alto
	Probabilidad		

EVALUACIÓN DEL RIESGO



Clasificación de Riesgos				
Top ten	Reputacionales	Cumplimiento	Infraestructura	
	Operativos	Crecimiento y Estrategia		

#	Top 10 Risks
1	Pérdida del edificio, incluyendo staff clave y tecnología
2	Cambios en la ley y gobierno que afecten el modelo de negocios de la empresa.
3	Pérdida de participación de mercado o ingresos por la competencia o regulación
4	Introduction of competing products and technologies by other companies
5	Dificultad para retener empleados claves
6	Falla para el desarrollo de sistemas de información
7	Exposición a la litigación relacionada a productos / servicios de la empresa
8	Productos / servicios deficientes que originan pérdida de reputación
9	Falta de capacidad para reaccionar a cambios en el mercado.
10	Incremento de la presión de precios de por los competidores y consumidores

GUÍA ETAPAS MATRIZ DE RIESGOS

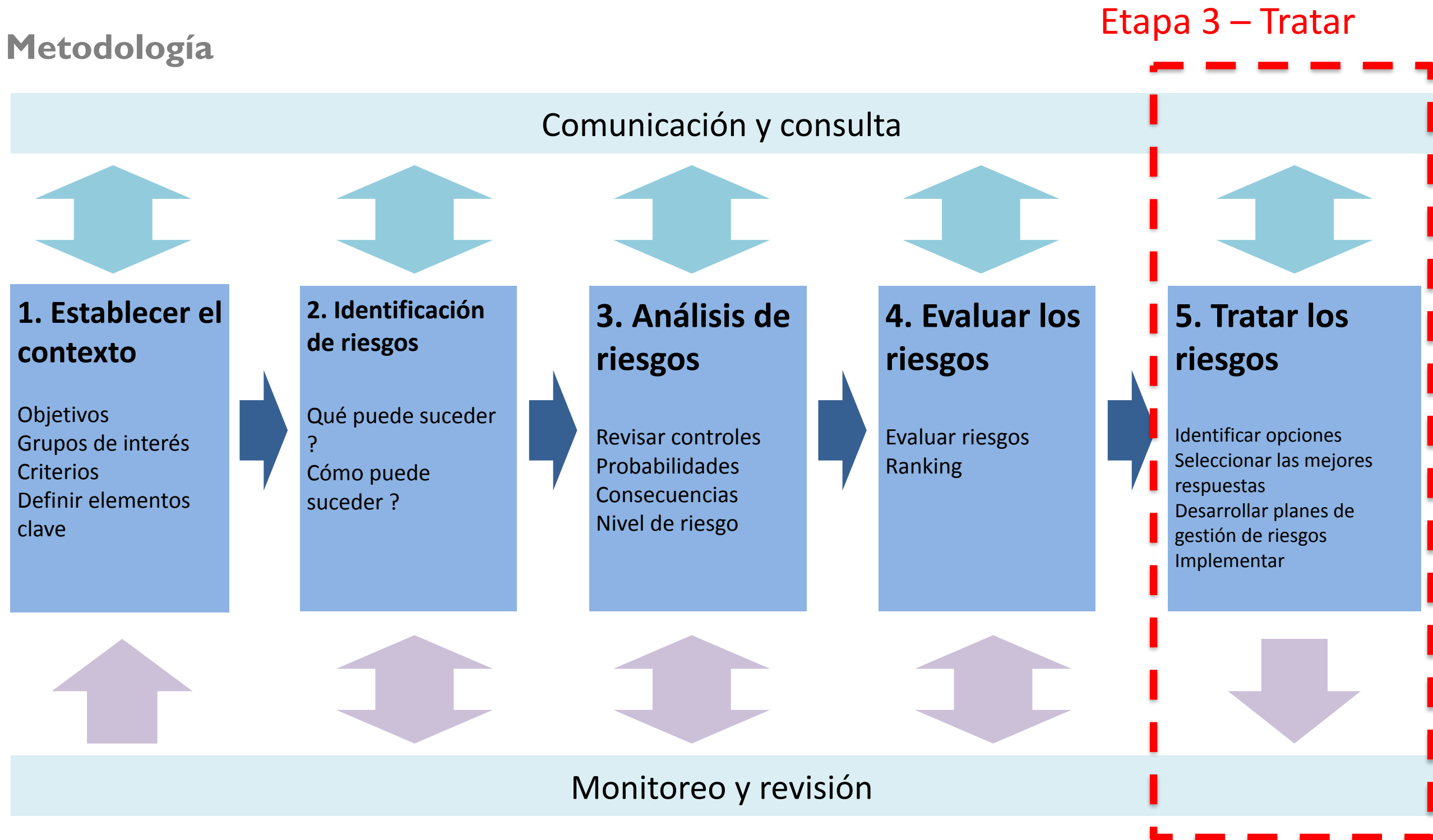


EJEMPLO MATRIZ DE RIESGOS

<div> <div>REPORTE DE RIESGOS</div> <div> <div>TODOS LOS RIESGOS</div> <div>RIESGOS - ORDEN ORIGINAL</div> <div>FILTRAR</div> </div> <div> <div> <div>INDIV.</div> </div> <div> <div>RESIDUAL</div> </div> <div> <div>GENERAL</div> </div> <div> </div> </div> </div>				Nº	Estado	Responsable	Descripción del Riesgo	Categoría del Riesgo	Riesgo Inherente Evaluado	Riesgo Residual Evaluado	Impacto resultante	Frecuencia resultante	Mapa de Riesgo Residual Resultante	¿Es riesgo TOP para la Responsable	¿Es riesgo TOP para la Organización
				2	Vigente	ARRHH	Debilidades en el clima laboral y dificultades para fidelizar a ciertos empleados en posiciones estratégicas, generan vacantes no deseadas	Recursos Humanos	ALTO	MEDIO	MENOR	PROBABLE	MEDIO	SI	SI
				4	Vigente	ARRHH	Fallas en el sistema, o en el proceso, de liquidación de sueldos dificulta pagar en tiempo y forma.	Tecnológicos	BAJO	BAJO	INSIGNIFICANTE	EXCEPCIONAL	BAJO	SI	NO

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Metodología



ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

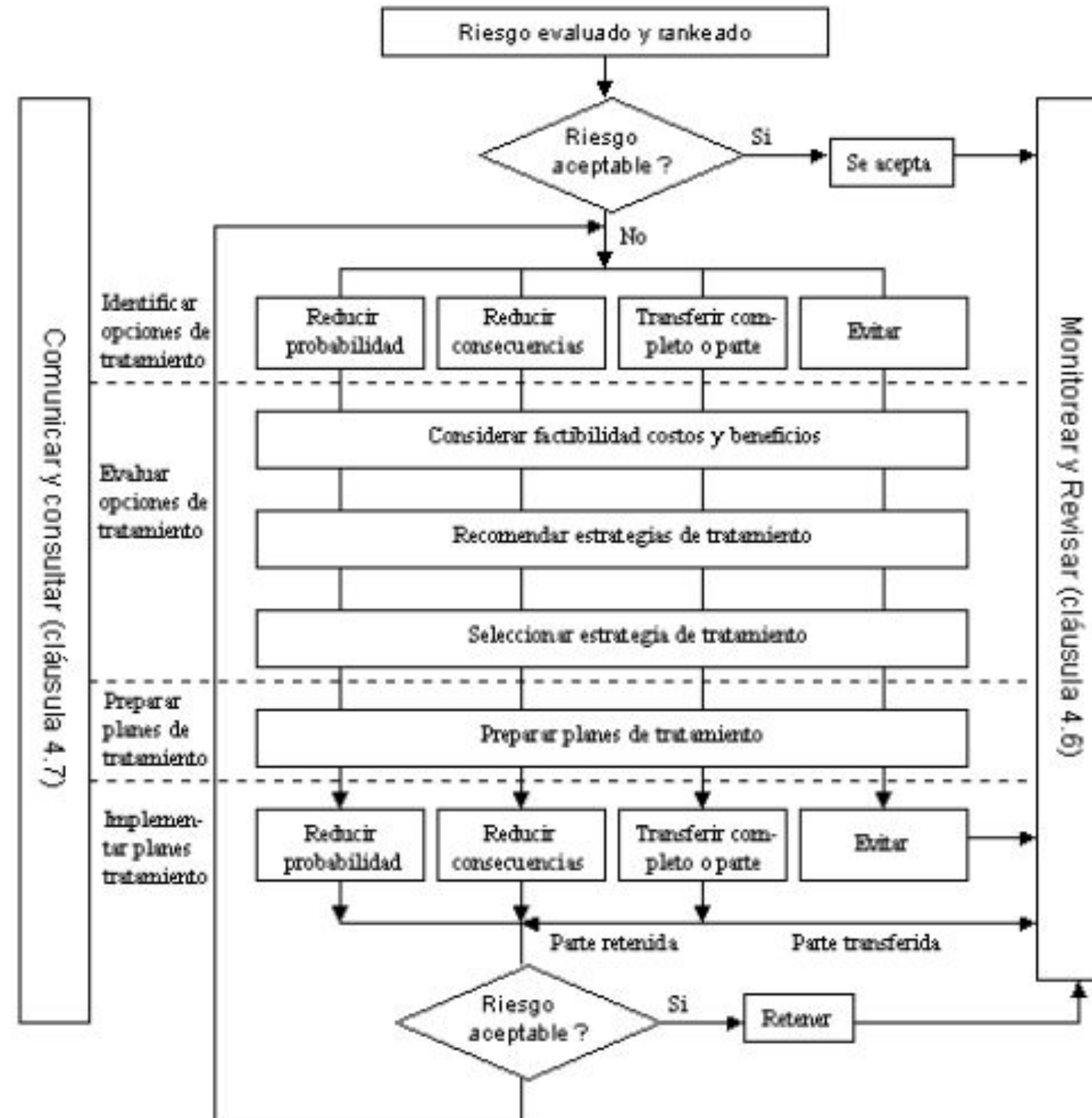
TRATAR LOS RIESGOS



La alineación de los riesgos de la empresa con los conductores de valor, permite mejorar la estrategia de negocio.

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

TRATAR LOS RIESGOS



ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

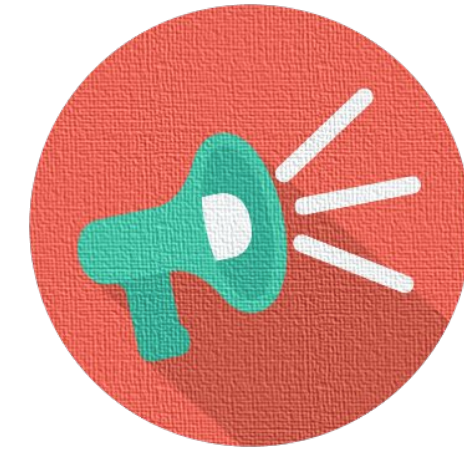
MONITOREO Y REVISIÓN



Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos

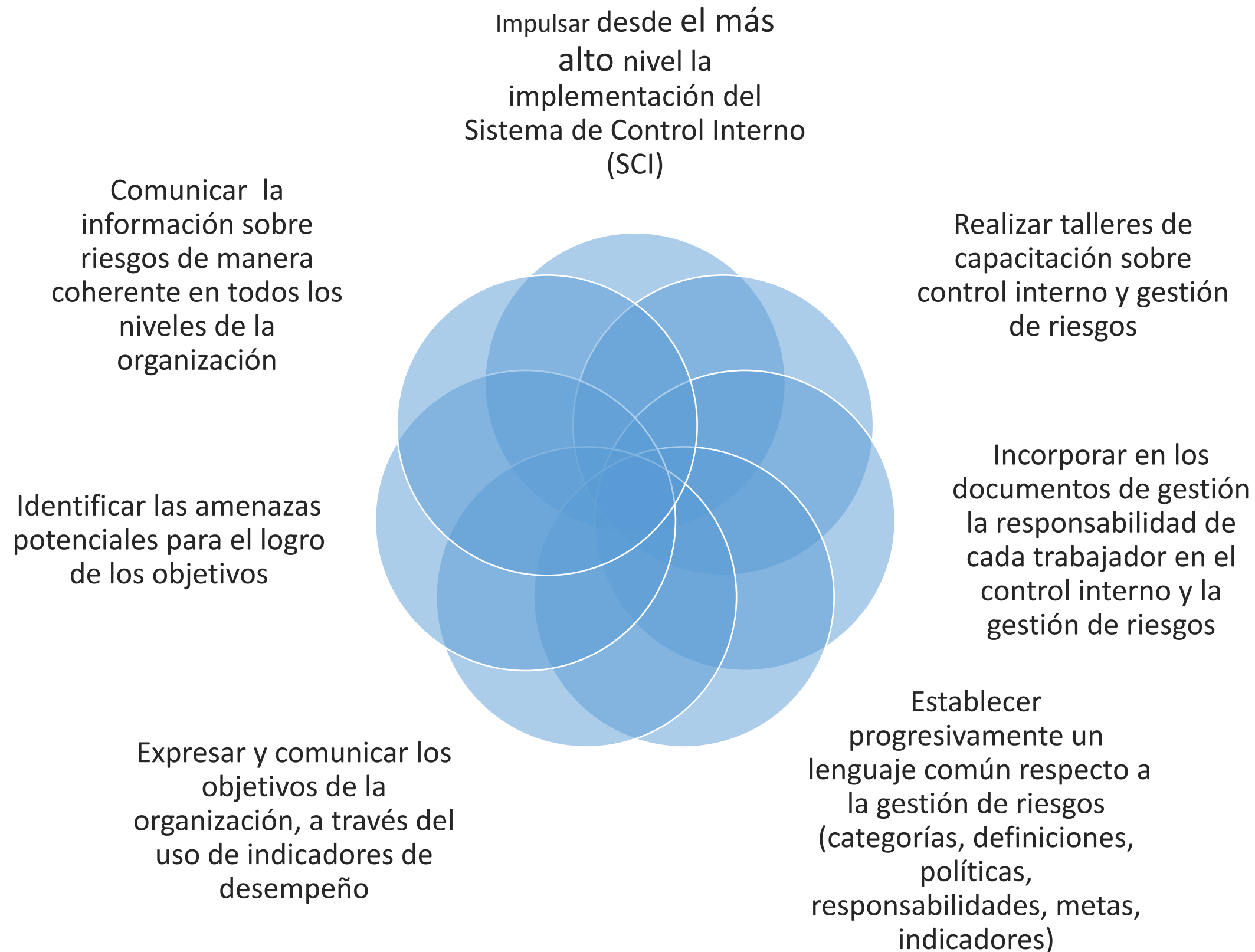
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

COMUNICACIÓN Y CONSULTA



- Es importante la comunicación efectiva interna y externa para asegurar que aquellos responsables por implementar la administración de riesgos, y aquellos con intereses creados
- Dado que los interesados pueden tener un impacto significativo en las decisiones tomadas, es importante que sus percepciones de los riesgos, así como, sus percepciones de los beneficios, sean identificadas y documentadas.

RESUMIENDO - ASPECTOS A TENER EN CUENTA



POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS

Contenido

Objetivos de control interno y de gestión de riesgos (gobierno)

Una declaración de la actitud de la organización para con los riesgos (estrategia)

Nivel y naturaleza del riesgo que es aceptable (apetito de riesgo)

Detalle de los procedimientos para el reconocimiento de riesgos y su priorización (evaluación de riesgos)

Requerimientos de mitigación de riesgos y mecanismos de control (respuesta al riesgo)

Prioridades y temas de entrenamiento en gestión de riesgos

Actividades relacionadas a la gestión de riesgos para el año venidero

NIVELES DE MADUREZ

Gestión de Riesgos en las Organizaciones



ROLES EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

Alta Dirección

Responsable de la efectividad del SCI

Auditoría Interna

Brinda evaluación independiente

- Retroalimentación sobre la gestión de riesgos y controles
- Monitorea el proceso de implementación del SCI y efectividad de la gestión de riesgos
- Alinea los principales riesgos con el Plan Anual de Control

Comité de Riesgos / Auditoría

Supervisa y ejecuta el control de calidad a las actividades del SCI

Propietarios de los Riesgos

Implementan y reportan las acciones

LAS 3 LÍNEAS DE DEFENSA



The background features a light-colored surface with several interlocking puzzle pieces in green, yellow, orange, and blue. Four hands, depicted in a soft, pastel style, are shown holding the corners of these puzzle pieces, suggesting a collaborative effort or assembly.

“La motivación nos impulsa a comenzar y el
hábito nos permite continuar”

Peter Drucker

MUCHAS GRACIAS!

msantillana2014@gmail.com.ar