

5 etapas fundamentales para una gestión de riesgos eficaz



La gestión de riesgos es un tema cada vez más importante para los negocios y las empresas han demostrado mayor preocupación frente a sus riesgos. Los riesgos son importantes para las decisiones estratégicas, son la principal causa de las incertezas en las organizaciones y están presentes en las actividades más simples de una empresa. **Un abordaje amplio y corporativo de la gestión de riesgos permite que una organización contabilice el potencial impacto de todos los tipos de riesgo en todos sus procesos, actividades, productos y servicios.**

La premisa inherente a la gestión de riesgos corporativos (ERM – Enterprise Risk Management) es que toda organización existe para generar valor a las partes interesadas. Todas las organizaciones enfrentan incertezas y el desafío de sus administradores es determinar hasta qué punto se debe aceptar esa incerteza y definir cómo ella puede interferir en el esfuerzo para generar valor a las partes interesadas. Las incertezas representan riesgos y oportunidades que tienen potencial para destruir o agregar valor. **La gestión de riesgos corporativos posibilita que los administradores traten con eficacia esas incertezas, bien como los riesgos y las oportunidades a ellas asociadas, a fin de mejorar la capacidad de generar valor.**





De acuerdo con el COSO, **ERM puede ser así definido:**

La gestión de riesgos corporativos es un proceso conducido en una organización por el consejo de administración, dirección y demás empleados, aplicado en el establecimiento de estrategias, formuladas para identificar en toda la organización eventos en potencial, capaces de afectarla, y administrar los riesgos de modo que se mantengan compatibles con el apetito al riesgo de la organización y proveer garantía razonable del cumplimiento de sus objetivos.

Una iniciativa exitosa de gestión de riesgos corporativos puede afectar la probabilidad y el impacto de posibles riesgos, así como proporcionar beneficios relacionados a decisiones estratégicas mejor fundamentadas, procesos de cambio exitosos y aumento de la eficiencia operacional. Otros beneficios incluyen la reducción del costo del capital, informes financieros más precisos, ventaja competitiva, mejora de la percepción de la organización, mejor presencia de mercado y, en el caso de organizaciones de servicio público, perfeccionamiento en el apoyo político y comunitario.

En un proceso de gestión de riesgos pueden existir varias etapas y actividades. Pero **el ciclo de vida completo de la gestión de riesgos puede ser resumido en sólo 5 de ellas, que son la base para los principales reglamentos de gestión de riesgos, incluyendo el COSO y la ISO 31000.**



Identificación

El punto de partida es descubrir los riesgos y definirlos con algún detalle y en un formato estructurado.

Evaluación

Los riesgos son evaluados cuanto a la probabilidad y el impacto de su ocurrencia.

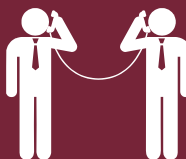


Tratamiento

Debe ser definido un abordaje para el tratamiento de cada riesgo, que en algunos casos puede ser no hacer nada. Eso requiere un análisis de la aceptabilidad del riesgo, pudiendo requerir un plan de acción para prevenir, reducir o transferir el riesgo.

Monitorización

Un proceso continuo de revisión es esencial para una gestión de riesgos proactiva, reevaluando los riesgos y monitorizando la situación de los tratamientos y controles implementados.



Comunicación

La comunicación en cada una de estas cuatro etapas anteriores es parte fundamental para un proceso de toma de decisión efectivo en la gestión de riesgos.

01 | Identificación de los riesgos

Defina los objetivos corporativos y operacionales. Es muy importante tener claridad en los objetivos antes de comenzar a identificar los riesgos. Eso va a permitirle identificar eventos que influyan en su capacidad de alcanzar sus objetivos.

Liste todos los riesgos relevantes. Normalmente el mejor proceso para diseñar una larga lista de riesgos potenciales es una combinación de sesiones de brainstorming con entrevistas individuales. Usted debe buscar riesgos de todos los tipos, como financiero, gestión, reputación, económicos, medio ambiente, tecnología y fraude, y en todas las áreas.

Identifique los factores de riesgo. Usted precisa tentar identificar causas probables para los riesgos – lo que puede haber hecho aparecer el riesgo por primera vez. Puede haber solamente una causa para un riesgo, así como también pueden haber muchas.

Especifique las medidas de control existentes. Para muchos riesgos usted ya tendrá algunas medidas existentes para controlar la probabilidad o el impacto de su ocurrencia. Para que sean eficaces, estos controles internos deben ser demostrables a través de políticas, procedimientos o prácticas. Una pregunta clave es si los controles existentes son adecuados o si son necesarios controles adicionales para la gestión eficaz de cada riesgo.

Defina a los responsables. Para una gestión de riesgos eficaz, es importante que cada riesgo tenga a un responsable, garantizando que los controles internos estén funcionando y que sean tomadas acciones de tratamiento relevantes. Esa función también abarca monitorizar regularmente la situación del riesgo y ajustar su evaluación con base en las informaciones más actualizadas.



02 | Evaluación de los riesgos



Evalúe la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Para llegar al resultado de la evaluación del riesgo usted precisa primero analizar la probabilidad de que el riesgo se manifieste, considerando los controles existentes que están activos. Esa tarea puede no ser tan fácil y los criterios varían de acuerdo con los tipos de los riesgos.

Evalúe el impacto de los riesgos. El impacto de un riesgo es normalmente definido considerando el nivel de severidad de ese impacto. Definir reglas para evaluar los impactos es más complejo que para evaluar la probabilidad, ya que en muchos casos esa evaluación es sólo cualitativa.

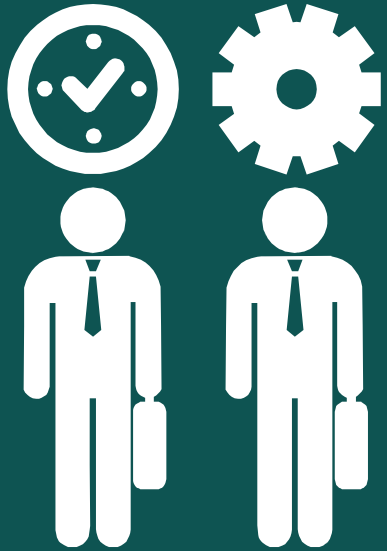
Obtenga el resultado final de la evaluación. El resultado final proviene de la combinación de las evaluaciones de probabilidad y de impacto, normalmente a través de la multiplicación de sus coeficientes, generando la llamada “matriz de evaluación de riesgos”. Es común dividir la matriz en colores para proporcionar un abordaje más visual para la situación del riesgo, en complemento a su resultado cuantitativo.

Priorice los riesgos y defina el apetito de riesgo. No es posible librarse de todos los riesgos, entonces algunos precisarán ser tratados. Sin embargo, es importante definir cuál será la tolerancia de la organización para con los riesgos y entonces definir una prioridad para cada riesgo, de acuerdo con esta tolerancia (apetito). Definir una prioridad le da una información secundaria sobre el riesgo, en complemento a su situación, así usted puede identificar rápidamente los riesgos más significativos o urgentes.

03 | Tratamiento de los riesgos

Defina el tipo de respuesta al riesgo. Existen cuatro tipos genéricos de respuestas que usted puede dar a los riesgos: tolerar, transferir, tratar y eliminar. Los méritos relativos y los aspectos prácticos de cada abordaje van a depender en gran parte de la naturaleza del riesgo, y especialmente del nivel de prioridad atribuido a él. Para todos los riesgos, con excepción de aquellos que usted está “tolerando”, es necesario articular un plan de acción de mitigación para prevenir, reducir o transferir el riesgo.

Cree acciones de mitigación para los riesgos prioritarios. Usted precisa crear un plan de acción de mitigación para todos los riesgos que usted quiere tratar. El objetivo de las acciones de mitigación no es necesariamente eliminar el riesgo completamente, sino reducirlo a un nivel aceptable. Usted también precisa considerar la relación costo/beneficio al decidir por tratar o no un riesgo.



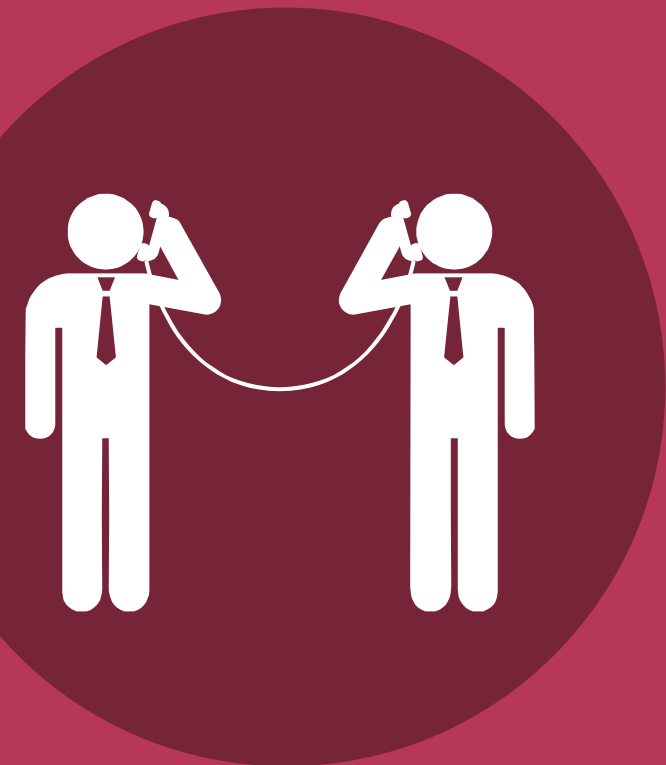
04 | Monitorización de los riesgos

Reevalúe los riesgos regularmente. El principal objetivo al monitorizar riesgos es garantizar que los riesgos de la organización estén siendo administrados de forma eficaz. La evaluación de los riesgos debe ser revisada regularmente por su responsable y esta actualización debe basarse:

- En el progreso de las acciones de tratamiento y otras acciones que pueden afectar al perfil del riesgo.
- En la identificación de nuevos riesgos y factores que puedan haber surgido desde la última evaluación.

Para ayudar en las reuniones de revisión periódicas, existe mucha información adicional que usted puede usar cuando vaya a reevaluar sus riesgos. Por ejemplo, el historial de incidentes le va a dar una indicación de qué tan eficaces son los tratamientos y los controles internos.





05 | Comunicación de los riesgos

Consolide la información y verifique el progreso de los riesgos. La comunicación en un proceso de gestión de riesgos se aplica en todas las etapas del ciclo de vida del riesgo, aunque se pueda decir que ella es más crítica en la etapa de monitorización. La forma de que se comunique el resultado de los riesgos es algo que debe ser planificado y definido al inicio del proceso de gestión, ya pensando en el contenido, formato y frecuencia de la divulgación.

Perfil de los riesgos, riesgos críticos, progreso de los planes de mitigación, situación de los riesgos, tendencia y mapas de calor (heat maps) son algunos de los tipos de informes o dashboards que usted querrá tener en cada etapa del proceso de gestión de riesgos.

Ahora que usted ya conoce las **5 principales etapas de un proceso eficaz de gestión de riesgos**, conozca también SoftExpert ERM, la solución más completa e innovadora del mercado para excelencia en la gestión de riesgos corporativos.



SoftExpert ERM

Reduzca riesgos. Maximice oportunidades.

SoftExpert ERM (Enterprise Risk Management) permite que las organizaciones identifiquen, analicen, evalúen, monitoricen y administren sus riesgos corporativos utilizando un abordaje integrado. La solución reúne todos los datos relacionados a la gestión de riesgos en un único ambiente, incluyendo una biblioteca reutilizable de riesgos y sus respectivos controles y evaluaciones, eventos, tales como pérdidas y no conformidades, indicadores de desempeño y planes de tratamiento.

Identificación de los riesgos

Plan planning > Purchase Process - 2143310414 - Purchase Process | Structure | Planning

Plan	Actual	Actual sc.	S
P01 - Purchase Requisition			
#00001 - Unauthorized disbursements are made and recorded	Moderate		6.00
#00001 - The Supplier Maintenance Form must be signed by the buyer supervisor.			
#00003 - Application XYZ does not allow duplicate supplier names to reside in the system			
#00004 - Vendor maintenance is performed by the AP department and limited to supervisors.			
#00002 - Cash disbursements are not recorded accurately	Moderate		4.00
#00005 - All checks are processed through an integrated check-writing function in Application XYZ			
#00003 - Unauthorized access is granted to individuals increasing the risk...	Low		2.00
#00006 - All checks are processed through an integrated check-writing function in Application XYZ			
P02 - Requisition Analysis			
#00004 - Unauthorized disbursements are made and recorded	Low		2.00
#00007 - Check printing is restricted to the AP Manager and the Corporate			

Risk: #00001 - Unauthorized disbursements are made and recorded

Details Evaluation Display Current evaluation

ID # Rev 0 (05-2015) Evaluation 11/05/2015

Actual Moderate Significant

	Low	Medium	High	Very High
Low				
Medium		A		
High				
Very High				

Details

Actual	Explanation	Attachment	Document
Criterion			Result
Probability			Medium
Severity			High

Soft Expert Home Portals My tasks Components Shortcuts

Risk (RI210)

Search filters Quick search

Saved searches

Type Select type

Risk ID # Name Status

Advanced filters

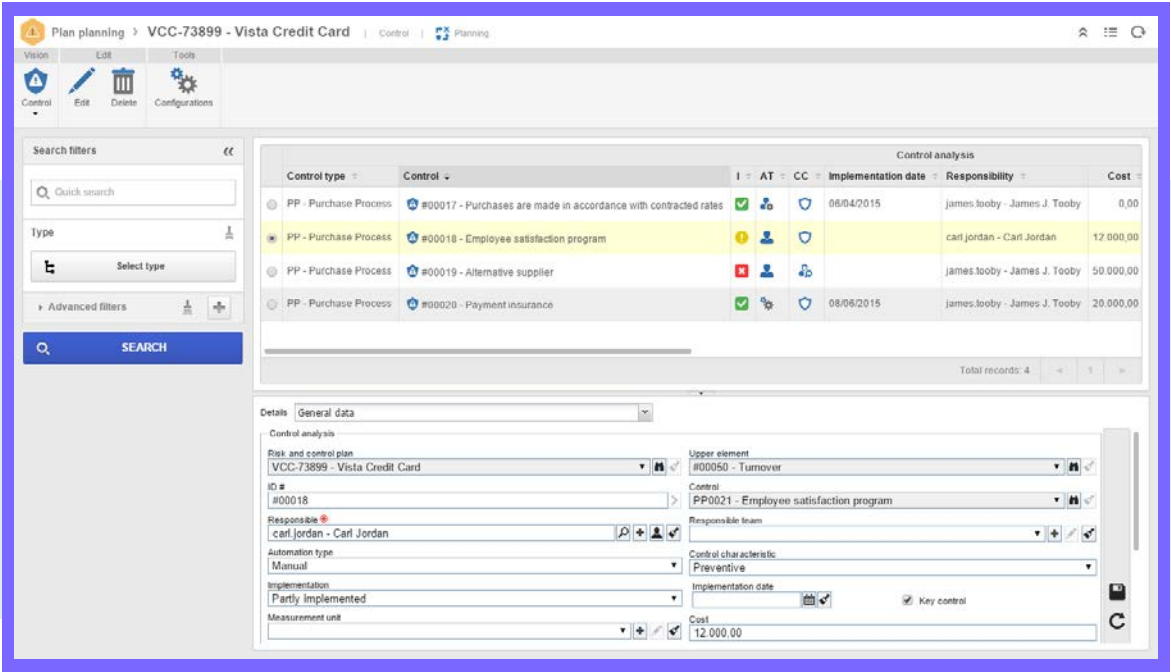
Save SEARCH

S	Icon	Risk type	ID #	Name
		Purchase Process	PP0001	Unauthorized disbursements are made and recorded
		Purchase Process	PP0002	Cash disbursements are not recorded accurately
		Purchase Process	PP0003	Unauthorized access is granted to individuals increasing the risk...
		Purchase Process	PP0004	Unauthorized or incorrect changes are made to the vendor master file
		Purchase Process	PP0005	Invoices are posted to accounts payable without proper authorization
		Purchase Process	PP0006	Transactions do not accurately update from Accounts Payable system
		Project	PP0007	Loss to project of key staff
		Project	PP0008	Significant changes in user requirements
		Project	PP0009	Major changes to User Department structure/procedures
		Project	PP0010	Volume of change requests following testing extending work on each phase
		Project	PP0012	Lack of Academic and Departmental buy in
		Project	PP0013	Lack of commitment or ability to change current business processes
		Project	PP0014	Poor capture of full User requirements.

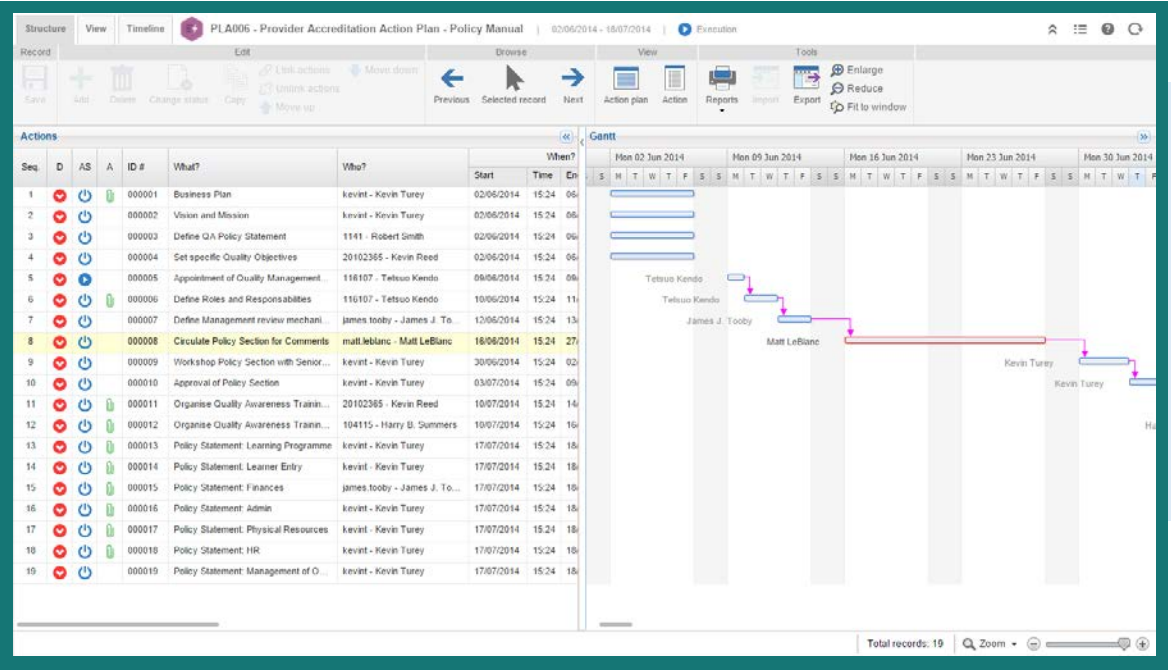
Total records: 21

Evaluación de los riesgos

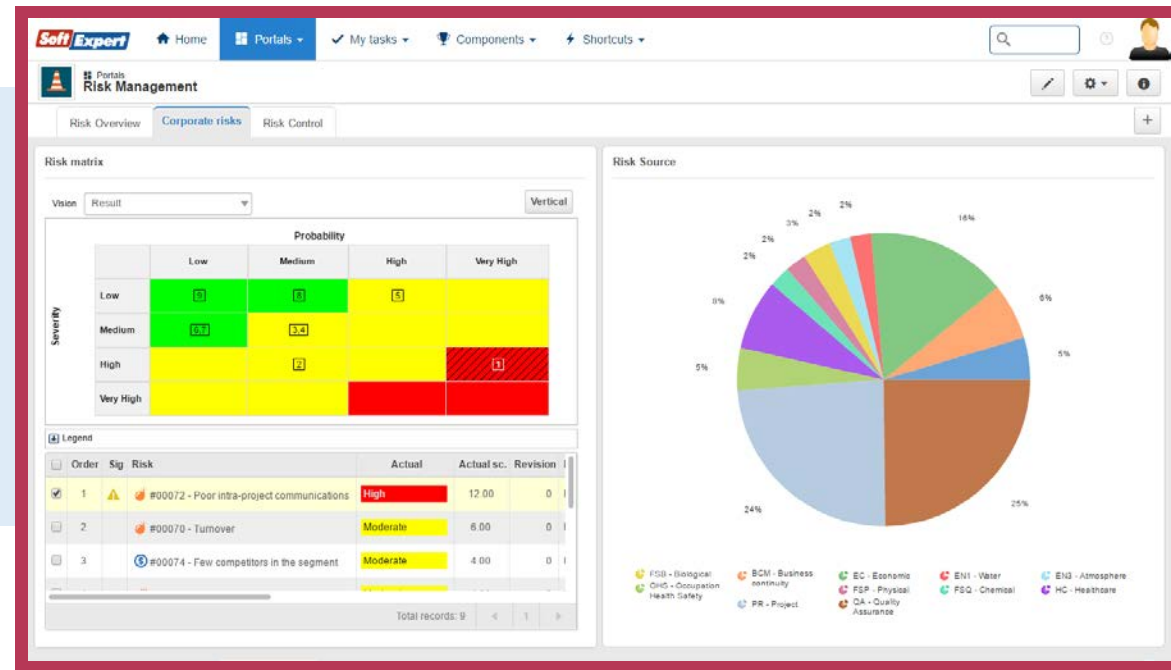
Tratamiento de los riesgos



Monitorización de los riesgos



Comunicación de los riesgos



SoftExpert

SoftExpert es la empresa líder de mercado en soluciones para la excelencia en gestión, ofrece softwares y servicios para mejoría de procesos de negocio, conformidad reglamentar y gobernanza corporativa.

Fundada en 1995 y en la actualidad con más de 2 mil clientes y 300 mil usuarios alrededor del mundo, las soluciones de SoftExpert son utilizadas por empresas de los más variados portes y áreas de actuación, incluyendo manufactura, gobierno, farmacéutico, hospitales y laboratorios, servicios financieros, alta tecnología y TI,

educación, energía y utilidad pública, logística, comercio minorista, servicios, entre otros.

En conjunto con su red de aliados nacionales e internacionales, SoftExpert ofrece servicios de implantación, entrenamiento, hospedaje, validación, soporte y asistencia técnica, con la intención de asegurar que sus clientes obtengan siempre el máximo retorno de sus inversiones.



Lleve su empresa al próximo nivel

www.softexpert.es | ventas@softexpert.com