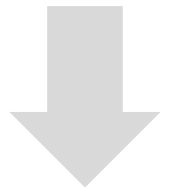


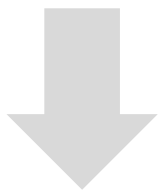
**“El Proceso de Gestión de Riesgos
como omponente integral de la gestión empresarial”**
**Fuente: Dra Maria Isabel Martines Torre-Enciso y Maria Isabel
Casares San Jose.Marti**
Revista Actuarios N° 29, Octubre 2011



La gerencia de riesgos en un entorno globalizado se está perfilando como una estrategia financiera y empresarial que proporciona una importante ventaja competitiva a las empresas que disponen de ella, así como una importante variable en su valor de mercado.

En este sentido, la norma básica aplicada en el ámbito de las empresas cotizadas es el COSO.





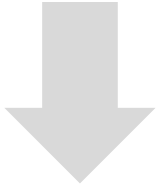
Se destaca los avances que la Norma ISO 31000:2009 hace sobre el documento COSO II (2004) analizando como esta Norma Internacional aporta principios y directrices genéricas sobre la gestión del riesgo que pueden ser utilizados por cualquier empresa, asociación (pública, privada o comunitaria) o personas a nivel de grupo o individualmente, siempre dentro de las Normas de Buen Gobierno Corporativo que exigen el establecimiento de una gerencia de riesgos que permita la toma de decisiones en éste ámbito.



Las organizaciones, no importa cual sea su actividad y tamaño, afrontan una serie de riesgos que pueden afectar a la consecución de sus objetivos.

Todas las actividades de una organización están sometidas de forma permanente a una serie de amenazas, lo cual las hace vulnerables, comprometiendo su estabilidad, accidentes operacionales, enfermedades, incendios, pérdidas de beneficios, catástrofes naturales, son una muestra de este panorama, sin olvidar las amenazas propias del negocio.

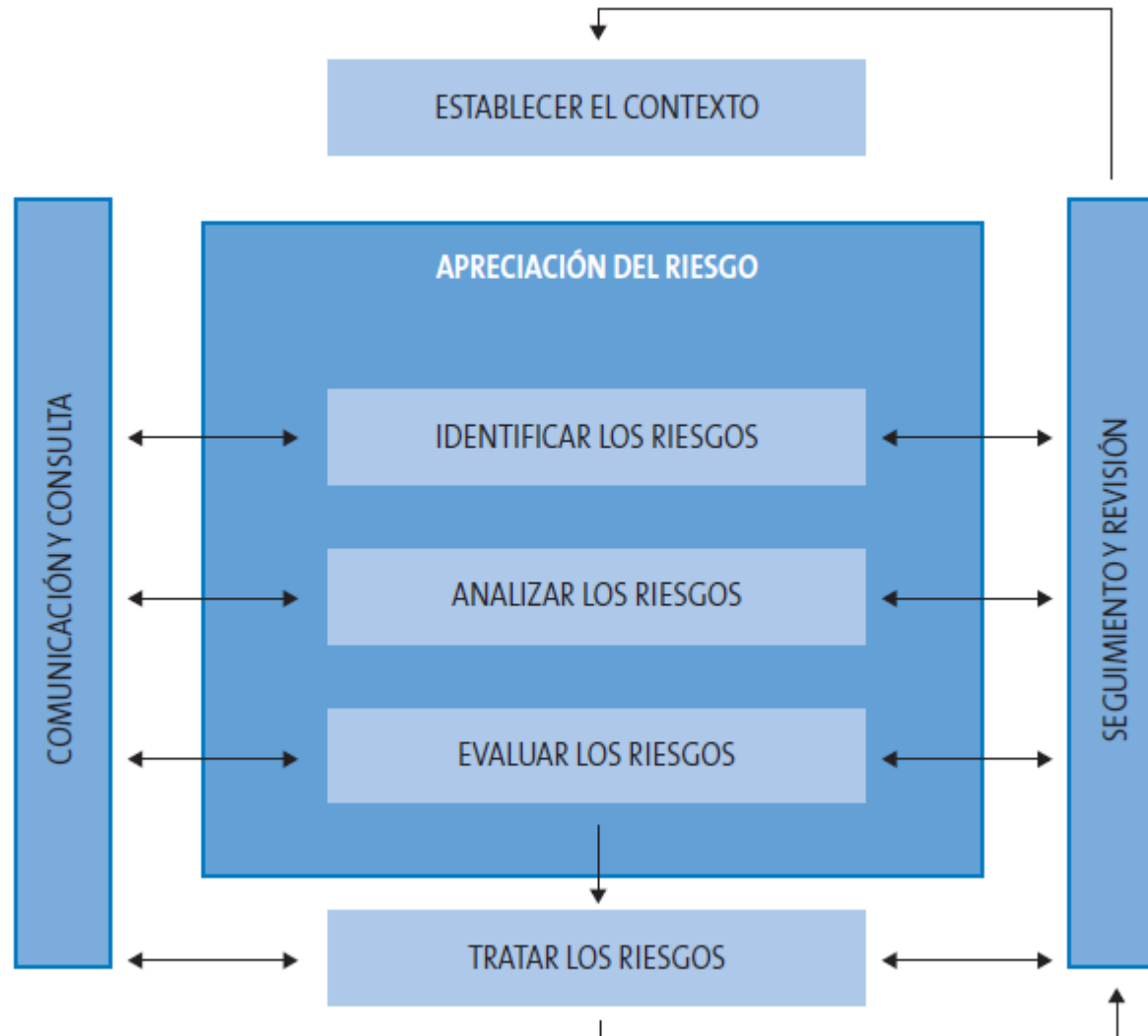




La gerencia de riesgos en realidad posee una visión holística de la compañía que contempla aspectos muy variados como la pérdida de control, la seguridad en todos sus aspectos , así como diversas estrategias para prevenir, reducir o transferir el riesgo.



El proceso de gerencia de riesgos propuestos en la norma ISO 31000.



El Proceso de Gestión de Riesgos

Junto con los “principios” y “la estructura” que debe seguir la empresa para el desarrollo de este enfoque, el “Proceso de Gerencia de Riesgos” es uno de los tres pilares básicos de la Norma 31000.



El Proceso de Gestión de Riesgos



La norma propone el desarrollo de planes de comunicación y consulta para tratar temas relativos al riesgo en sí mismo, a sus causas, a sus posibles consecuencias, y a las medidas a tomar para tratarlo

Comunicaciones y Consultas

A diferencia de la norma previa COSO II que sitúa la “información y comunicación” como uno de los últimos pilares del proceso de la Gerencia de Riesgos, la Norma ISO 31000 considera “la comunicación y las consultas” como el primer punto del proceso, mostrando la gran relevancia del mismo e indicando que las comunicaciones y las consultas con las partes interesadas, tanto externas como internas a la organización, deben realizarse en todas las etapas del proceso de gestión del riesgo.

Comunicaciones y Consultas

La norma propone el desarrollo de planes de comunicación y consulta para tratar temas relativos al riesgo en sí mismo, a sus causas, a sus posibles consecuencias, y a las medidas a tomar para tratarlo. La norma aporta un nuevo “enfoque consultivo, más profundo que el enfoque informativo tradicional, cuyos objetivos son muy amplios y unificadores abarcando desde la idea de ayudar a establecer adecuadamente el contexto, hasta favorecer una gestión de cambio adecuada durante el proceso de gestión del riesgo, pasando por otros objetivos.



Comunicaciones y Consultas

Asegurando que los intereses de las partes interesadas se comprendan y se tengan en consideración; ayudar a asegurar que los riesgos se identifican adecuadamente; reunir diferentes áreas de experiencia para analizar los riesgos; asegurar que las diferentes opiniones se tienen en cuenta de forma adecuada al definir los criterios de riesgo y en la evaluación de los riesgos; conseguir la aprobación y el apoyo para un plan de tratamiento de riesgos; etc.



Establecimiento del contexto

Como segundo punto, la norma ISO 31000 determina el “establecimiento del contexto”, no sólo físico, sino principalmente relacional, de forma que sienta las bases para que la organización pueda articular sus objetivos, definir los parámetros externos e internos a tener en cuenta en la gestión del riesgo, relacionar estos con el alcance del proceso particular de gestión del riesgo, así como establecer el alcance y los criterios de riesgo para el proceso restante. En este sentido la norma habla de un contexto externo e interno para referirse después al contexto del proceso de gestión de riesgos y finalmente a la definición de los criterios de riesgo.



Establecimiento del contexto

El contexto externo es el entorno en que la organización busca conseguir sus objetivos. Abarca los ámbitos físicos cercanos así como el entorno social y cultural, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, a nivel internacional, nacional, regional o local. Pero no se ciñe a ellos, sino que incluye los factores y las tendencias clave que tengan impacto sobre los objetivos de la organización.

El ambiente interno lo comprende (estructura, funciones, responsabilidades, objetivos, políticas, cultura, sistemas de información, filosofía, etc.).

Establecimiento del contexto

El contexto del proceso de la gestión del riesgo variará de acuerdo con las necesidades de la organización. Tener en cuenta todos aquellos factores que permitan asegurar que el enfoque adoptado para la gestión del riesgo es apropiado a las circunstancias, a la organización y los riesgos que afectan al logro de sus objetivos. En este sentido, se deberían establecer los objetivos, las estrategias, el alcance y los parámetros de las actividades de la organización, o de aquellas partes de la organización donde se aplica el proceso de gestión del riesgo.



Apreciación del riesgo:



Tanto en COSO II como en la Norma ISO 31000, la “apreciación del riesgo” se refiere al proceso de evaluación cualitativa y cuantitativa de la exposición al riesgo en las diferentes actividades o procedimientos de la empresa. Abarca entonces el proceso global de identificación, de análisis y de evaluación del riesgo. La apreciación de los riesgos del negocio comienza con el planeamiento estratégico y el riesgo de cambios en el entorno e intenta analizar los riesgos en las unidades operativas a través de la cadena de valor en una visión a largo plazo de las operaciones.

Apreciación del riesgo

a) Identificación del riesgo:

La identificación de los riesgos a los que está sometida una empresa es la base de la gerencia de riesgos. El primer paso del análisis debe consistir siempre en la identificación y conocimiento detallado de las posibles fuentes, orígenes o causas de los riesgos, así como los sujetos que pueden verse afectados por los mismos, sus consecuencias potenciales, las áreas de impactos, etc. No todos los acontecimientos que suceden en una empresa son susceptibles de interpretarse como un riesgo, ni todos llegan a materializarse. El objetivo de esta etapa consiste en generar una lista exhaustiva de riesgos denominada “decálogo de riesgos”, basada en aquellos sucesos que podrían crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos.



Apreciación del riesgo

a) Identificación del riesgo:

A diferencia de COSO II que en su capítulo 4 exponen algunas técnicas empleadas para la identificación de eventos (inventarios de eventos, talleres y grupos de trabajo dirigidos, entrevistas, cuestionarios, encuestas, etc.), la norma ISO 31000 no especifica las “herramientas y técnicas de identificación del riesgo” que pueden ser utilizadas, si bien deja la puerta abierta al uso de aquellas que se adapten mejor a los objetivos, aptitudes y riesgos a los que la empresa esté expuesta.



Apreciación del riesgo

b) Análisis del riesgo:

COSO II incluye en su capítulo 4 tanto la identificación como el análisis, si bien la norma ISO 31000 separa ambos conceptos de forma clara y precisa. Para la ISO 31000 el análisis del riesgo implica “desarrollar una comprensión del riesgo” permitiendo avanzar sobre el concepto inicial de identificación. El análisis del riesgo implica aquí no sólo la consideración de las causas y las fuentes del riesgo, sino también el estudio de sus posibles consecuencias positivas y negativas así como la probabilidad de que estas consecuencias puedan ocurrir, para lo que se sugiere identificar los factores que afectan a las consecuencias y a la probabilidad, la interdependencia de los diferentes riesgos y sus fuentes.



Apreciación del riesgo

b) Análisis del riesgo:

El análisis del riesgo se puede realizar con diferentes grados de detalle, dependiendo del riesgo, de la finalidad del análisis y de la información, de los datos y recursos disponibles



Apreciación del riesgo

b) Análisis del riesgo:

El análisis del riesgo se puede realizar con diferentes grados de detalle, dependiendo del riesgo, de la finalidad del análisis y de la información, de los datos y recursos disponibles. El análisis puede ser cualitativo (alto, medio, bajo), semi-cuantitativo o cuantitativo

Apreciación del riesgo

c) Evaluación del riesgo:

En base a los resultados de la identificación y del análisis del riesgo la finalidad de la evaluación del riesgo es ayudar a la toma de decisiones, determinando los riesgos a tratar, la forma de tratamiento más adecuada para adaptar los riesgos adversos a un nivel tolerable y la prioridad para implementar el tratamiento determinado.



Apreciación del riesgo

c) Evaluación del riesgo:

En este sentido, aparece la Norma Internacional ISO 31010 como soporte estándar para la ISO 31000, la cual proporciona orientación para la selección y aplicación de técnicas sistemáticas de evaluación del riesgo. Estas técnicas de evaluación de riesgos pueden ser clasificadas de diferentes maneras con el fin de facilitar la comprensión de sus aplicaciones, elementos de entrada, procesos, resultados y relativas fortalezas y limitaciones. La tabla 1 que se expone a continuación, resume el Anexo A de la norma ISO 31010 la cual pone en relación las técnicas potenciales y sus categorías. En este cuadro resumen se observa la existencia de más de treinta métodos de evaluación, ordenados por su nombre y clasificados por su aplicabilidad (FA: Fuertemente aplicables. NA: No se aplica. A: Aplicable) en cada una de las diferentes fases de identificación, análisis y evaluación de los riesgos.

Herramientas utilizadas para la evaluación del riesgo: aplicación (ISO 31010)

Herramientas y técnicas	Proceso de evaluación del riesgo					
	Identificación del riesgo	Análisis del riesgo			Evaluación del riesgo	
		Consecuencia	Probabilidad	Nivel de riesgo		
Tormenta de ideas (Brainstorming)	FA	NA	NA	NA	NA	B01
Entrevistas estructuradas o semiestructuradas	FA	NA	NA	NA	NA	B02
Delphi	FA	NA	NA	NA	NA	B03
Lista verificación (Check-lists)	FA	NA	NA	NA	NA	B04
Análisis preliminar de riesgos	FA	NA	NA	NA	NA	B05
Estudios de riesgos operacionales (HAZOP)	FA	FA	A	A	A	B06
Análisis de riesgos y puntos de control críticos (HACCP)	FA	FA	NA	NA	FA	B07
Valoración de riesgo medioambiental	FA	FA	FA	FA	FA	B08
Que pasaría si (What if)	FA	FA	FA	FA	FA	B09
Análisis de escenario	FA	FA	A	A	A	B10
Análisis del impacto en el negocio	A	FA	A	A	A	B11
Análisis de causa	NA	FA	FA	FA	FA	B12
Análisis modal de fallos potenciales y sus efectos (ANFE-FMEA)	FA	FA	FA	FA	FA	B13
Análisis de árbol de fallos	A	NA	FA	A	A	B14
Análisis de árbol de sucesos	A	FA	A	A	NA	B15
Análisis de causa consecuencia	A	FA	FA	A	A	B16
Análisis de causa efecto	FA	FA	NA	NA	NA	B17
Análisis de niveles de protección	A	FA	A	A	NA	B18
Árbol de decisión	NA	FA	FA	A	A	B19
Análisis de fiabilidad humana	FA	FA	FA	FA	A	B20
Análisis de la pajarita	NA	A	FA	FA	A	B21
Mantenimiento centrado en la confiabilidad	FA	FA	FA	FA	FA	B22
Análisis de errores de diseño (SNEAK)	A	NA	NA	NA	NA	B23
Análisis de Markov	A	FA	NA	NA	NA	B24
Simulación de Monte Carlo	NA	NA	NA	NA	FA	B25
Estadísticas y redes Bayesianas	NA	FA	NA	NA	FA	B26
Curvas FN	A	FA	FA	A	FA	B27
Índices de riesgos	A	FA	FA	A	FA	B28
Matriz de consecuencia/probabilidad	FA	FA	FA	FA	A	B29
Análisis coste/beneficio	A	FA	A	A	A	B30
Análisis de decisión multicriterio	A	FA	A	FA	A	B31

Fuente: Elaborado por el Grupo de Trabajo sobre la ISO 31000-ISO 31010 de AGERS (Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros) en enero de 2011. (FA: Fuertemente aplicables. NA: No se aplica. A: Aplicable)

Tratamiento del riesgo

El tratamiento del riesgo implica la selección y la implementación de una o varias opciones para modificar los riesgos (Fernández Isla, 2007), opciones que aparecen desarrollando el siguiente proceso cíclico: evaluar un tratamiento del riesgo; decidir si los niveles de riesgo residual son tolerables; si no son tolerables, generar un nuevo tratamiento del riesgo; evaluar la eficacia de este tratamiento.



Tratamiento del riesgo

“El seguimiento y la revisión” son una innovación de la norma ISO 31000, al referirse a cómo el proceso de tratamiento del riesgo debería someterse a una verificación o una vigilancia regular y abarcar todos los aspectos del proceso de gestión del riesgo.



Tratamiento del riesgo

“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos”. Así comienza el capítulo 6 de COSO II, en el que se hace una referencia a la “respuesta” ante los riesgos como estrategia de “tratamiento”. Frente a las opciones clásicas de respuesta enumeradas en COSO II (evitar, reducir, compartir, evitar), la ISO 31000 amplía el abanico de posibilidades en un intento de abarcar tanto medidas de control como medidas o estrategias de financiación:

- a) Evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar con la actividad que causa el riesgo.
- b) Aceptar o aumentar el riesgo a fin de perseguir una oportunidad.
- c) Eliminar la fuente del riesgo.
- d) Modificar la probabilidad.
- e) Cambiando las consecuencias.
- f) Compartir el riesgo con otras partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo).
- g) Retener el riesgo en base a una decisión informada.

Tratamiento del riesgo

Un buen tratamiento del riesgo implica la implementación de una o varias estrategias combinadas, de forma que la selección de las mismas debe implicar que la empresa va a obtener una reducción de los costos, un incremento de valor global, así como otro tipo de ventajas teniendo en cuenta los requisitos legales, reglamentarios, de responsabilidad social, etc.

Cuando la empresa quiere implementar más de una estrategia debe establecer un “plan de tratamiento” en el que se identifique el orden de prioridad en que se deberían implementar los tratamientos de riesgo individuales, así como los porcentajes sobre el coste total a aplicar a cada tratamiento individual.

La finalidad de los planes de tratamiento del riesgo consiste en documentar la manera en que se implantarán las opciones de tratamiento elegidas y su integración en los procesos de gestión de la organización (Casares, 2005).

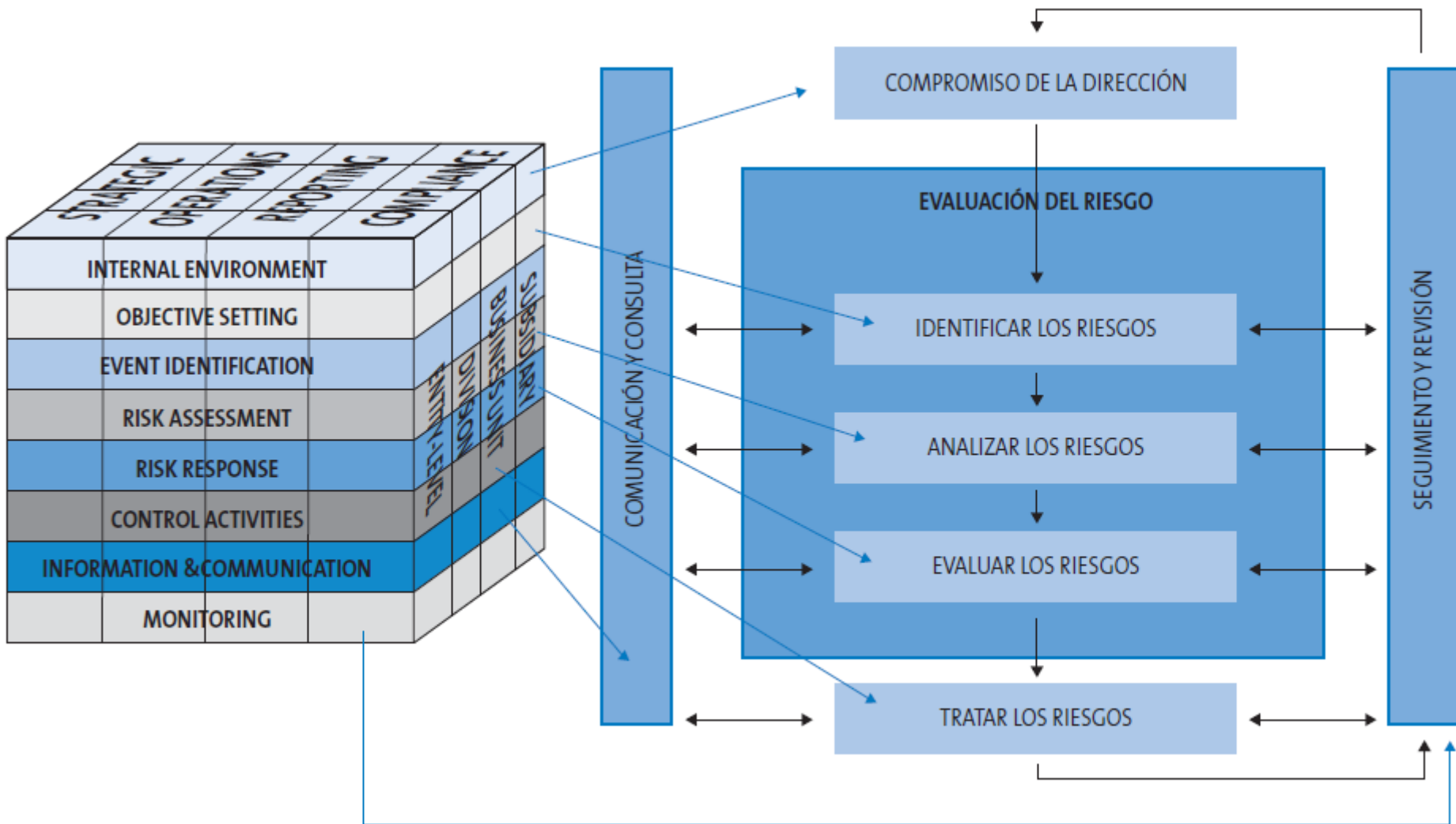
Seguimiento y revisión y Registro del proceso de gestión del riesgo

“El seguimiento y la revisión” son una innovación de la norma ISO 31000, al referirse a cómo el proceso de tratamiento del riesgo debería someterse a una verificación o una vigilancia regular y abarcar todos los aspectos del proceso de gestión del riesgo.

El proceso de seguimiento y revisión sobre los planes de tratamiento del riesgo proporciona una medida del funcionamiento de los mismos, cuyos resultados, registrados en informes internos y externos, se pueden incorporar en la gestión del funcionamiento global de la organización.

Todos estos procesos de gestión del riesgo deben registrarse para proporcionar la base para la mejora de los métodos y del proceso en su conjunto.

CUADRO . Análisis comparativo de las normas internacionales COSO II e ISO 31000



CUADRO . Análisis comparativo de las normas internacionales COSO II e ISO 31000

