



Este documento es presentado a ustedes con reserva de derechos de autor amparada por la ley 23 de 1982, y será utilizada para suministrar información con el propósito de transferir conocimientos sin desconocer su proveniencia ni desacreditar su autoría, los logos presentados son en representación de las empresas contratistas para esclarecer que la misma esta libre de plagio y su presentación es de buena fe.

# NTC-ISO 9001:2015

## Es cuestión de Riesgos...

Ing. Nelson Fernando Aguirre S.  
**MS CONSULTORES S.A.S.**

Noviembre 2016

# Objetivo

Proporcionar a los Líderes de Procesos de la Universidad de San Buenaventura, los conocimientos para la implementación, análisis y manejo de la norma ISO 31000:2009, para la eficaz administración y gestión del riesgo dentro de la Institución.



# Lo que Dice la Norma

La Universidad de San Buenaventura **debe** determinar los riesgos y las oportunidades que sean necesarias abordar con el fin de:

- Asegurar que el Sistema de Gestión pueda lograr los resultados previstos;
- Aumentar los efectos deseados;
- Prevenir o reducir los efectos no deseados;
- Lograr la Mejora.

# Notas

Las opciones para abordar los riesgos pueden incluir:

- Evitar riesgos
- Asumir riesgos para perseguir una oportunidad,
- Eliminar la fuente del riesgo,
- Cambiar la probabilidad o las consecuencias,
- Compartir el riesgo o mantener riesgos mediante decisiones informadas.

# Notas

Las oportunidades pueden conducir a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, acercamiento a nuevos cliente, establecimiento de asociaciones, utilización de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la organización y la de sus clientes.

# ISO 31000:2009 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO

Riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre el logro de los objetivos, es la probabilidad de que suceda algún tipo de evento que impactan los objetivos organizacionales o de los procesos. Se expresa en términos de **probabilidad** y **consecuencias**.

La valoración del riesgo se percibe como una **amenaza**, en este sentido, los esfuerzos organizacionales se deben dirigir a reducir, mitigar o eliminar su ocurrencia.

Pero existe también la percepción del riesgo como una **oportunidad**, lo cual implica que su gestión está dirigida a maximizar los resultados que éstos generan.

# COMPONENTES PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

## GESTIÓN DEL RIESGO

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

## MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la organización para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo a través de toda la organización.



# ORIENTACIONES FUNDAMENTALES

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas de la organización.
- Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en todos los niveles de la organización.
- Involucrar y comprometer a todos los colaboradores en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Mejorar el funcionamiento organizacional.
- Proteger los recursos de la organización.
- Mejorar la eficacia y eficiencia operativa.



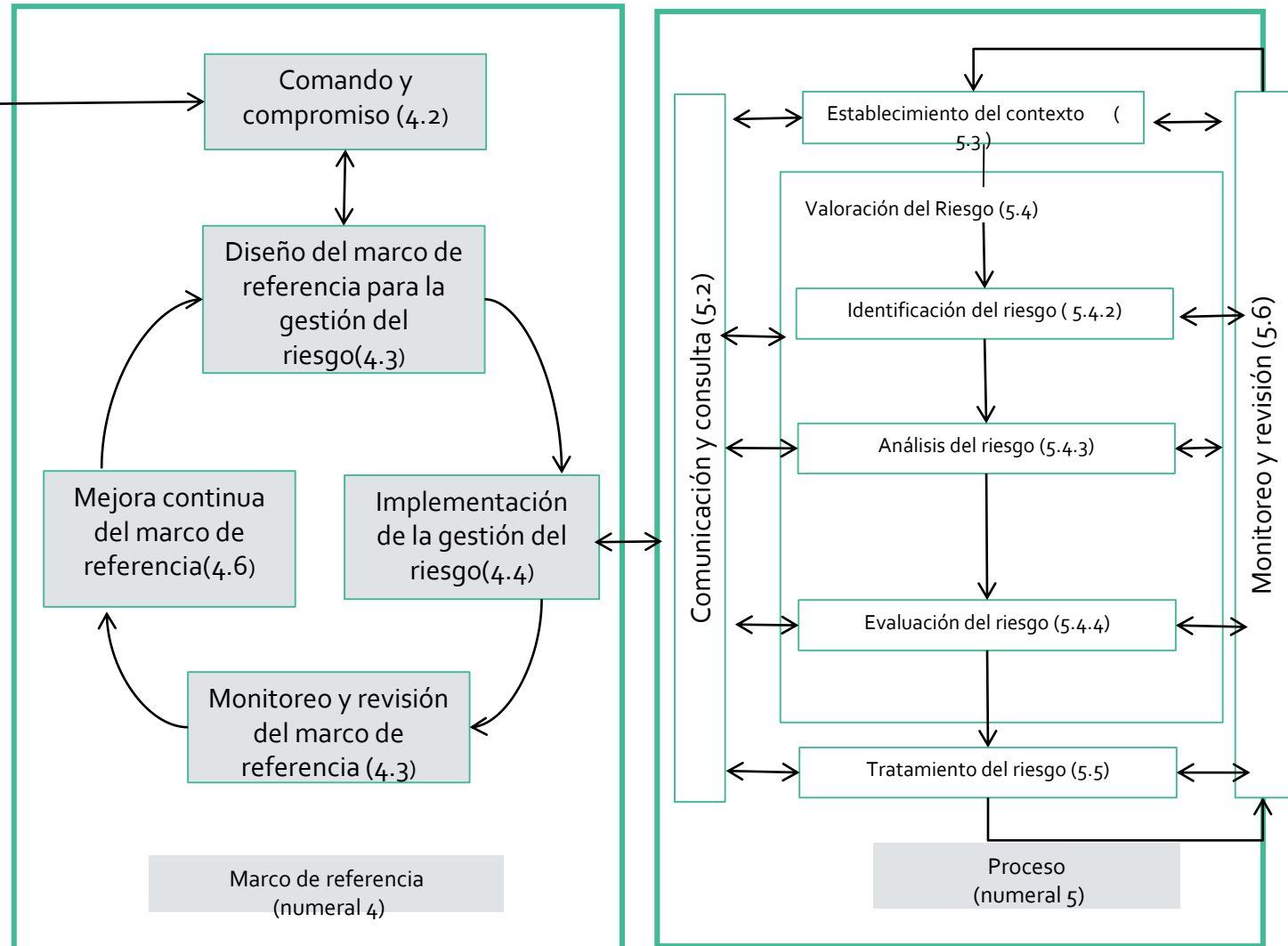
# PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

- Crea y protege el valor.
- Es una parte integral de todos los procesos de la organización.
- Es parte de la toma de decisiones.
- Aborda explícitamente la incertidumbre.
- Sistemática, estructurada y oportuna.
- Se basa en la mejor información disponible.
- Está adaptada a la organización.
- Toma en consideración los factores humanos y culturales.
- Transparente e inclusiva.
- Dinámica, reiterativa y receptiva al cambio.
- Facilita la mejora continua de la organización.

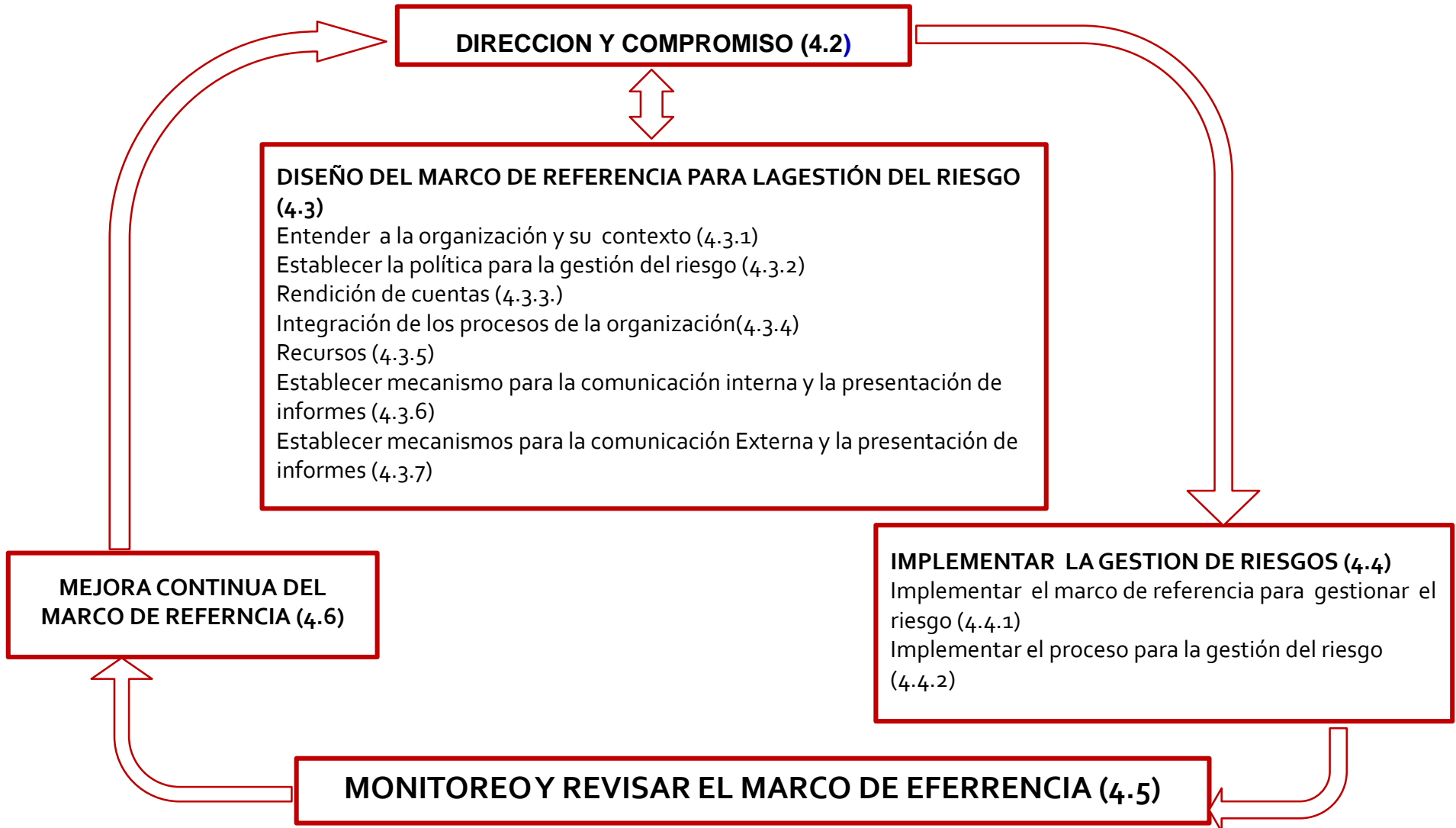
# PROCESO GENERAL PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

- Crear Valor.
- Es parte integral de los procesos de la organización.
- Es parte de la toma de decisión.
- Aborda explícitamente la incertidumbre.
- Es sistemática estructurada y oportuna.
- Se basa en la mejor información disponible.
- Está adaptada.
- Toma en consideración a los factores humanos y culturales.
- Es transparente e inclusiva.
- Es dinámica, reiterativa, y receptiva al cambio.
- Facilita la mejora y realza a la organización.

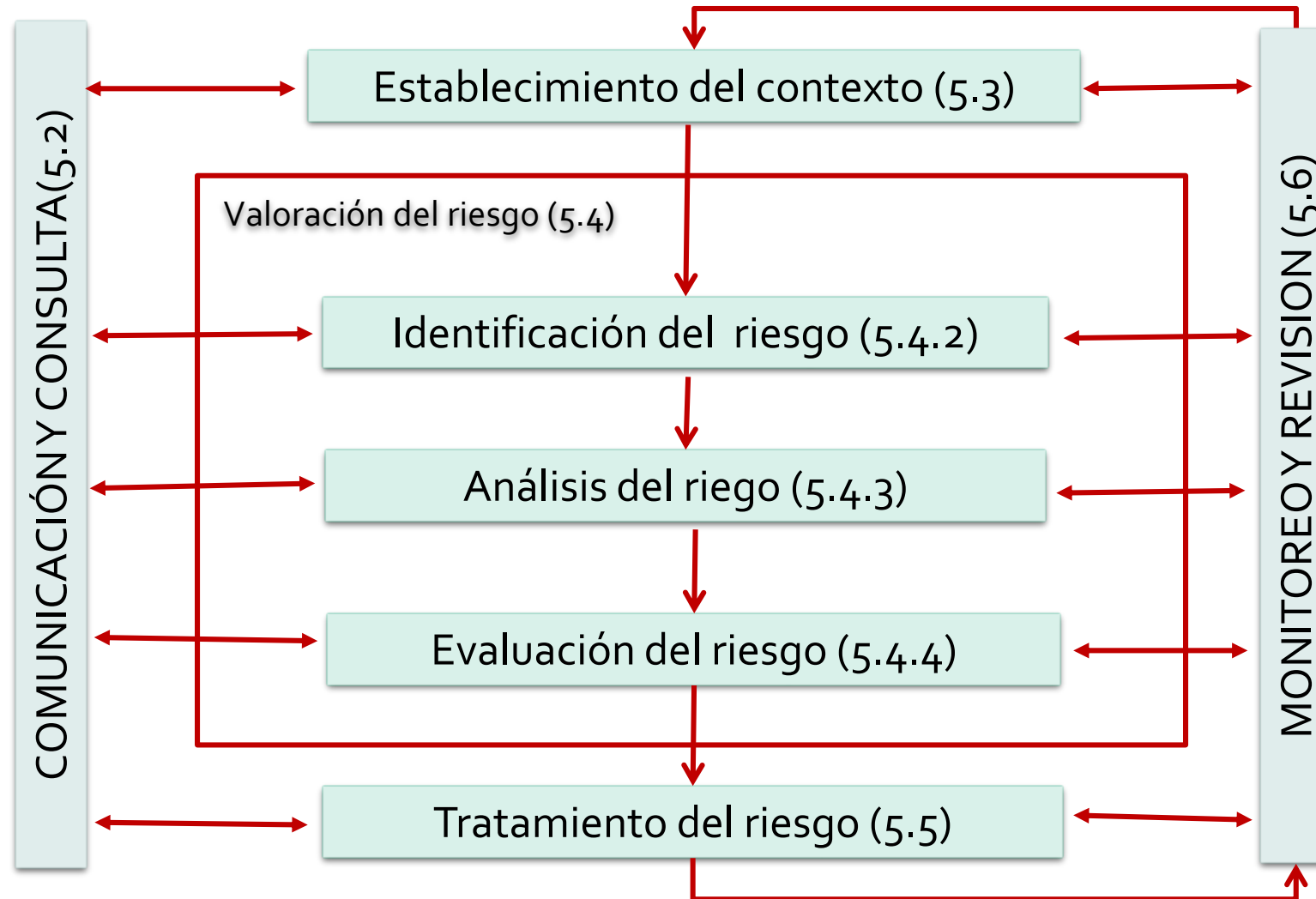
Principios (numeral 3)



# ASPECTOS DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO



# ELEMENTOS DE CONTROL PARA LA IMPLEMENTACION



# COMUNICACIÓN Y CONSULTA

Procesos continuos y reiterativos que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un diálogo con las partes involucradas con respecto a la gestión del riesgo.

Que permite lograr:

- Evidenciar la gestión del riesgo.
- Agregar valor a la organización
- Integración de perspectivas
- Mejora de la determinación del riesgo
- Tratamiento efectivo de riesgo



# 1. CONTEXTO ESTRATÉGICO

Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política para la gestión del riesgo.

**Ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. Son situaciones del entorno o externas pueden ser de carácter:**

- Social
- Cultural
- Económico
- Tecnológico
- Político y legal
- Internacional, nacional o regional según sea el caso de análisis.

**Ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. Las situaciones internas están relacionadas con:**

- La estructura
- Cultura organizacional
- El modelo de operación
- El cumplimiento de los planes y programas
- Los sistemas de información
- Los procesos y procedimientos
- Los recursos humanos
- Y los económicos con los que cuenta una entidad.

# HERRAMIENTAS A UTILIZAR EN ESTA FASE

- Entrevistas Estructuradas con los Responsables de Procesos
- Evaluaciones Individuales del Proceso
- Lluvia de ideas
- Personal ajeno a la institución
- Diagramas de Flujo
- Análisis de Escenarios
- Registros Históricos
- Opiniones de Expertos



**SE DEBEN PRIORIZAR LOS RIESGOS PARA SU ANALISIS Y MANEJO**



# VALORACIÓN DEL RIESGO

## 2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

La identificación del riesgo se realiza determinando las fuentes, causas y consecuencias potenciales, con base en los factores internos y/o externos analizados para la organización, y que pueden afectar el logro de los objetivos.

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la organización, relacionados con los objetivos de los procesos y los organizacionales generales.



# TIPIFICACIÓN BÁSICA DE LAS CLASES DE RIESGO

## RIESGO ESTRATÉGICO

Se asocia con la forma en que se administra la organización. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la organización por parte de la alta gerencia.

## RIESGOS DE IMAGEN - REPUTACIONALES

Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de los clientes, la comunidad y diferentes grupos sociales hacia la organización.

## RIESGOS OPERATIVOS

Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información organizacional, de la definición de los procesos, de la estructura de la organización, de la articulación entre dependencias y procesos.

# TIPIFICACIÓN BÁSICA DE LAS CLASES DE RIESGO

## RIESGOS FINANCIEROS

Se relacionan con el manejo de los recursos de la organización que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

## 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 sociedad y comunidad.

## RIESGOS DE TECNOLOGÍA

Están relacionados con la capacidad tecnológica de la organización para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

# COMPONENTES DE LA IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

## Fuente

- Aquello que tiene el potencial intrínseco para hacer daño o generar oportunidades

## Evento / Incidente

- Aquello que ocurre, de manera que la fuente de riesgo genera un impacto

## Consecuencia

- Un resultado o impacto sobre un grupo de partes involucradas y recursos

## Causa

- El qué y por qué de la presencia del peligro o evento que ocurre

## Controles

- Controles establecidos y su nivel de eficacia

## Cuándo / Dónde

- Cuando puede ocurrir el riesgo y dónde puede ocurrir

# MODELO BÁSICO DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

PROCESO:				
OBJETIVO DEL PROCESO	CAUSA	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIAS POTENCIALES

## Preguntas claves para la identificación del riesgo:

- ¿Qué puede suceder?
- ¿Cómo puede suceder?
- Es importante observar que el proceso de identificación del riesgo es posible realizarlo a partir de varias causas que pueden estar relacionadas.

# 3. ANÁLISIS DEL RIESGO - DEFINICIONES CLAVE

## ANÁLISIS DEL RIESGO

Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo.

## EXPOSICIÓN

Extensión hasta la cual una organización, una parte involucrada o ambas están sujetas a un evento.

## CONSECUENCIA

Resultado de un evento que afecta a los objetivos.

## PROBABILIDAD

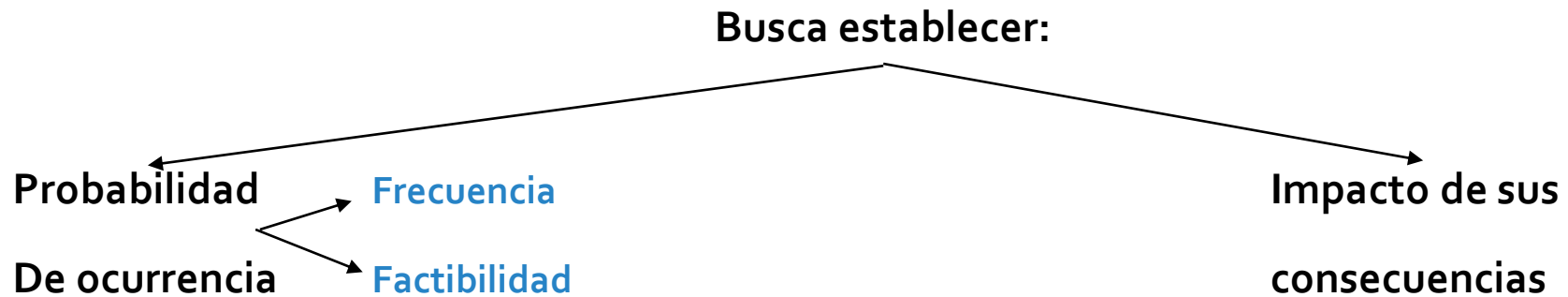
Medida de la oportunidad de la ocurrencia.

## NIVEL DE RIESGO

Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su posibilidad

# 3. ANÁLISIS DEL RIESGO

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, éste último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.



## Pasos claves en el análisis de riesgos:

- a) Determinar probabilidad
- b) Determinar consecuencias
- c) Clasificación del Riesgo
- d) Estimar el nivel del riesgo

# TABLA MODELO PARA EL ANÁLISIS DEL RIESGO

TABLA DE PROBABILIDAD

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos de 1 vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento.	Al menos de 1 vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Al menos de 1 vez en el último año.
5	Casi Seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de una vez al año.



# TABLA MODELO PARA EL ANÁLISIS DEL RIESGO

TABLA DE IMPACTO

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad.
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

# CALIFICACIÓN DEL RIESGO

Se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo.

Para determinar el impacto se pueden utilizar los siguientes conceptos:

- Impacto de confidencialidad de la información
- Impacto de credibilidad o imagen
- Impacto legal
- Impacto operativo

# EVALUACIÓN DEL RIESGO

Permite comparar los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la organización al mismo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos:

- Aceptables
- Tolerables
- Moderados
- Importantes o inaceptables
- Fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

# MATRIZ MODELO DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi Seguro (5)	A	A	E	E	E

**B: Zona de riesgo Baja: Asumir el riesgo**

**M: Zona de riesgo Moderada: Asumir el riesgo, Reducir el riesgo**

**A: Zona de riesgo Alta: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir**

**E: Zona de riesgo Extrema: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir**

## 4. VALORACIÓN DEL RIESGO

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas.

Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

### Acciones fundamentales para valorar el riesgo:

- Identificar controles existentes
- Verificar efectividad de los controles
- Establecer prioridades de tratamiento

# VALORACIÓN DEL RIESGO - CONTROLES

Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario recordar que éstos se clasifican en:

**Preventivos:** Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.

**Correctivos:** Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

# EJEMPLOS DE TIPOS DE CONTROL

<b>Controles de Gestión</b>	Políticas claras aplicadas
	Seguimiento al plan estratégico y operativo
	Indicadores de gestión
	Tableros de control
	Seguimiento a cronograma
	Evaluación del desempeño
	Informes de gestión
	Monitoreo de riesgos
<b>Controles Operativos</b>	Conciliaciones
	Consecutivos
	Verificación de firmas
	Listas de chequeo
	Registro controlado
	Segregación de funciones
	Niveles de autorización
	Custodia apropiada
	Personal capacitado
	Aseguramiento y calidad
<b>Controles Legales</b>	Normas claras y aplicadas
	Control de términos

# POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de los mismos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos, que van a transmitir la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los colaboradores de la organización.

## Debe contener:

- Los objetivos que se esperan lograr.
- Las estrategias para establecer cómo se va a desarrollar las políticas, a largo, mediano y corto plazo.
- Los riesgos que se van a controlar.
- Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido.
- El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas.



# TIPOLOGIA BÁSICA DE POLÍTICAS DE ADMINISTRACION Y GESTIÓN DEL RIESGO

Se pueden manejar independientes, interrelacionadas o en conjunto

## EVITAR EL RIESGO



Prevenir la materialización del Riesgo mediante

Mejoramiento

Rediseño

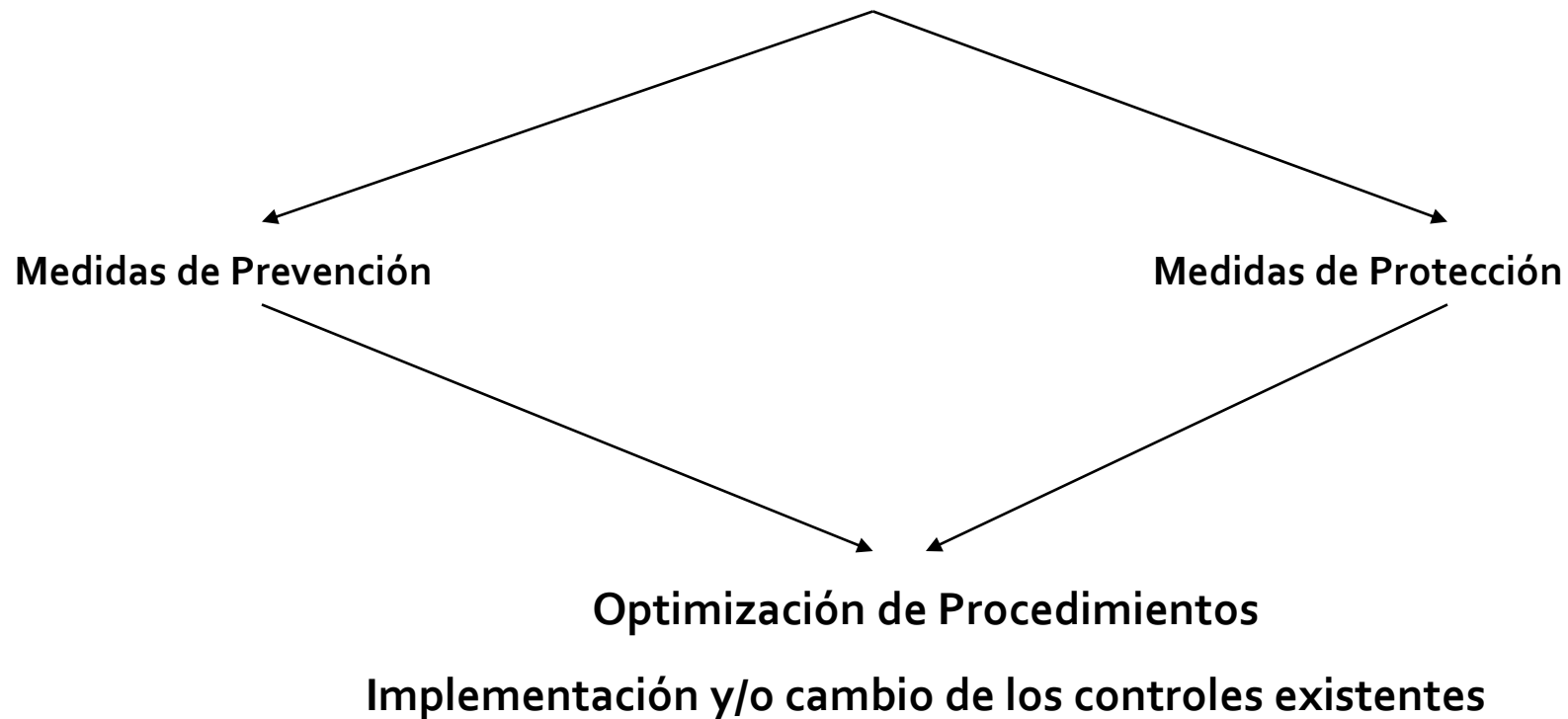
Eliminación

Adecuados Controles

# TIPOLOGIA BÁSICA DE POLÍTICAS DE ADMINISTRACION Y GESTIÓN DEL RIESGO

## REDUCIR EL RIESGO

Disminuir la Probabilidad y el Impacto





# **TIPOLOGIA BÁSICA DE POLITICAS DE ADMINISTRACION Y GESTIÓN DEL RIESGO**

## **COMPARTIR O TRANSFERIR EL RIESGO**

Reducir el efecto a partir de la transferencia de las perdidas a otra entidad u organización.

## **ASUMIR EL RIESGO**

El riesgo ha sido manejado (reducido o transferido) pero han quedado vestigios del riesgo, se establecen planes de contingencia para su manejo y seguimiento.

# MONITOREO Y REVISIÓN

El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

## DEFINICIONES CLAVE

### REPORTE DEL RIESGO

Forma de comunicación destinada a informar a las partes involucradas internas y externas, proporcionando información relacionada con el estado del riesgo y su gestión.

### REGISTRO DEL RIESGO

Registro de la información acerca de los riesgos identificados.

### PERFIL DEL RIESGO

Descripción de cualquier conjunto de riesgos.

GRACIAS

