

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA EFECTIVO DE ANÁLISIS DE RIESGOS (SEAR) EN ELECTRO CENTRO

Capacitación
Mayo 2017

EY
Building a better
working world



Agenda

I

Antecedentes

II

Objetivos y alcance

III

Metodología



I. Antecedentes

I. Antecedentes

¿Qué es la gestión de riesgos y cuál es su importancia?

¿Qué es?

Es un conjunto de actividades coordinadas a nivel de toda la Empresa para identificar potenciales eventos que le afectarían y gestionarlos de acuerdo a sus necesidades.

¿Cuál es su objetivo?

Preservar el valor previniendo eventos internos y externos que puedan impactar negativamente el logro de los objetivos, y aprovechando aquellos que signifiquen oportunidades de desarrollo.

¿Qué Comprende?

La implementación de un enfoque y lenguaje común en toda la Empresa.



I. Antecedentes

¿Qué es el Sistema Efectivo de Análisis de Riesgo (SEAR)?

SEAR

El Sistema Efectivo de Análisis de Riesgo es un enfoque estandarizado para la implementación de la Gestión de Riesgos en las Empresas de la Corporación FONAFE.

Proceso

Es un conjunto de **actividades sistematizadas** que tienen como fin alcanzar el **objetivo de fortalecer la gestión de riesgos**.

Metodología

Brinda las **directivas basadas en lineamientos teóricos líderes** para el desarrollo de la gestión de riesgos.

Herramienta

Proporciona **instrumentos prácticos** para facilitar el desarrollo de la Gestión de Riesgos.

Gestión de Riesgos

```
graph TD; M[Metodología] --> GR((Gestión de Riesgos)); P[Proceso] --> GR; H[Herramienta] --> GR;
```




II. Objetivos y Alcance

II. Objetivos y alcance



EY implementará un piloto del SEAR a nivel entidad y tres (3) procesos (2 procesos core y 1 proceso soporte).

II. Objetivos y alcance

Principales Actividades





III. Metodología

III. Metodología

Identificación y Clasificación de Riesgos

¿Qué es un riesgo?

Es una amenaza que enfrenta una Empresa cuando un evento o acción puede afectar adversamente su habilidad de alcanzar sus objetivos y maximizar valor.

2. Identificación y Clasificación de Riesgos

2.1 Identificación de Eventos



Identificación de **eventos positivos** que deben ser aprovechados y de **eventos negativos** que deben prevenirse para no convertirse en riesgos en el proceso.

2.2 Identificación de Riesgos



Identificación de los **riesgos que afectan a los procesos y a la Empresa** para, de acuerdo al apetito de riesgo, orientar la gestión de los mismos.

▶ **Riesgo a nivel entidad:**

Que se afecte la operatividad y/o se generen pérdidas económicas (primas, deducibles, sobrecostos en la generación, aumento de la siniestralidad) debido a desastres naturales y/o cambios climáticos.

▶ **Riesgo a nivel de proceso:**

Que se produzcan errores en los pagos a proveedores o dobles procesamientos debido a la recepción de información duplicada.

III. Metodología

Actividades de Control

La identificación y clasificación de controles consiste en la identificación de los **esfuerzos** realizados por la Empresa **para procurar que los riesgos se encuentren dentro del nivel de apetito de riesgo.**

3. Actividades de Control

3.1 Criterios para la identificación y documentación de controles



Identificación de las actividades que existen para controlar los riesgos identificados.

3.2 Análisis Costo - Beneficio de los controles



Identificar los beneficios asociados a la implementación del control así como sus costos.

III. Metodología

Identificación y documentación de controles

¿Qué es un control?

Es una actividad que tiene como finalidad **reducir la criticidad de un riesgo** al cual se encuentra asociado.

¿Cómo documentarlo?

Definir:



Ejemplo de Control:

“Semanalmente, el Gerente de Administración, revisa y aprueba en la plataforma de pagos las transferencias a proveedores, para ello verifica que cada pago cuente con su factura, firma de autorización del usuario y sustento respectivo, de ser conforme, aprueba la transferencia en la plataforma de pagos, de lo contrario, solicita los cambios correspondientes”.

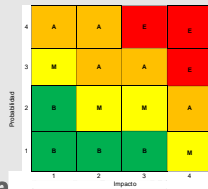
III. Metodología

Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos tiene como objetivo determinar la criticidad de los riesgos a los que la Empresa está expuesta y, así, definir un tratamiento de riesgos adecuado, priorizando los esfuerzos hacia los riesgos más críticos.

4. Evaluación de Riesgos

4.1 Definición de la criticidad por probabilidad e impacto



Determinación de la criticidad de un riesgo evaluando el grado de posibilidad de que este ocurra y el nivel del daño que causaría.

4.2 Evaluación del riesgo inherente

Riesgo	Probabilidad	Impacto
1 Multas por violaciones a las normas	Amplio	Alto
2 Deterioro de imagen	Amplio	Alto
3 Devaluación de la moneda mayor al 15%	Amplio	Alto
4 Huelgas que afectan la respuesta a clientes	Medio	Alto
5 Morosidad de la cartera	Medio	Alto
6 Faltas en la integridad de la información	Medio	Alto
7 Alta concentración (colocaciones en pocos clientes)	Medio	Alto
8 Bajo retorno de la inversión	Medio	Alto

Evaluación de la criticidad de un riesgo en su estado natural, antes de aplicar controles.

4.3 Evaluación del riesgo residual

Riesgo	Probabilidad	Impacto
1 Multas por violaciones a las normas	Medio	Alto
2 Deterioro de imagen	Medio	Alto
3 Devaluación de la moneda mayor al 15%	Medio	Alto
4 Huelgas que afectan la respuesta a clientes	Medio	Alto
5 Morosidad de la cartera	Medio	Alto
6 Faltas en la integridad de la información	Medio	Alto
7 Alta concentración (colocaciones en pocos clientes)	Medio	Alto
8 Bajo retorno de la inversión	Medio	Alto

Evaluación de la criticidad del riesgo luego de haber aplicado el control. Determinación de la efectividad del control sobre el riesgo.

III. Metodología

Definición de la criticidad por probabilidad e impacto

Los **riesgos son evaluados** en función de dos variables, las cuales deben ser revisados y actualizados en el tiempo.

1

Probabilidad

Frecuencia de ocurrencia del riesgo

2

Impacto

Severidad del riesgo

La **criticidad** de un riesgo es la **medida que surge de la combinación de** sus niveles de **probabilidad e impacto**. De acuerdo a la criticidad, la Empresa puede identificar los riesgos cuya respuesta es más urgente.

La evaluación de riesgos involucra la evaluación del riesgo inherente como la del riesgo residual.

Riesgo:

Que se produzcan accidentes laborales debido a que el personal no cuenta con el EPP necesario.

Riesgo inherente



Controles

- Utilización de Epps
- Delineación de camino
- Charla de seguridad

Riesgo residual



III. Metodología

Definición de la criticidad por probabilidad e impacto

Riesgos Inherentes

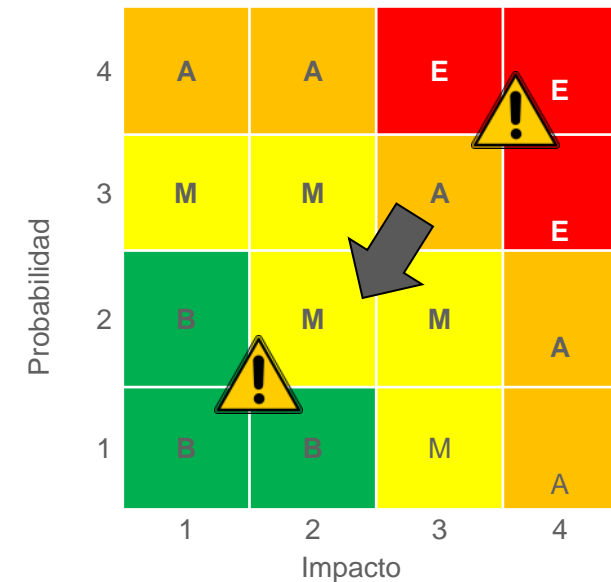
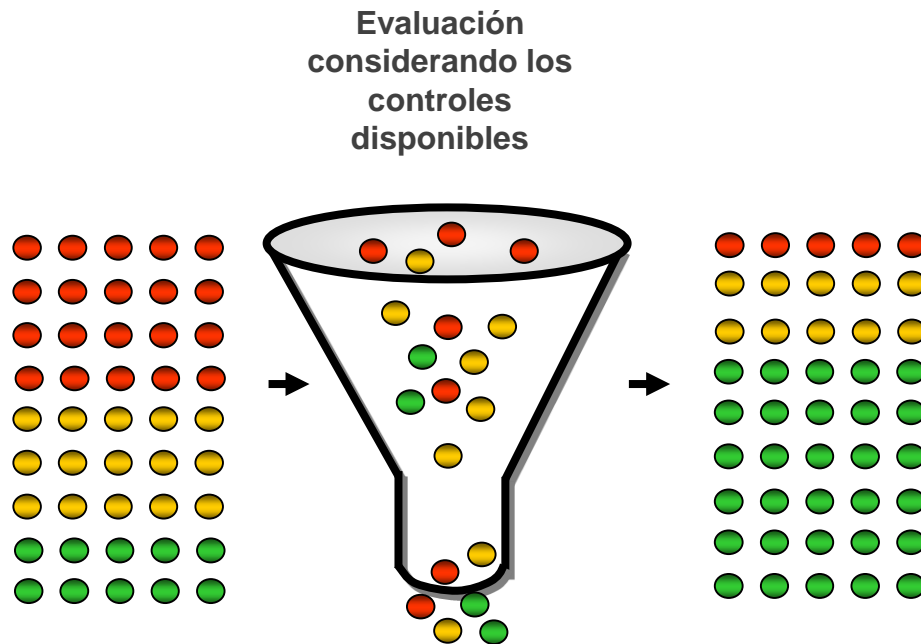
Un **riesgo inherente** es aquel riesgo en su forma natural **sin el efecto mitigante de los controles**.

Riesgos Residuales

Un **riesgo residual** es el riesgo **restante luego de haber aplicado los controles**.

Tipos de riesgos de acuerdo a su criticidad:

- ▶ **Riesgos bajos**
- ▶ **Riesgos medios**
- ▶ **Riesgos altos**
- ▶ **Riesgos extremos**



Se debe documentar un nuevo mapa de riesgo con la evaluación del riesgo residual

III. Metodología

Tratamiento de Riesgos

El tratamiento que se le brinda a un riesgo tiene como propósito mantener la criticidad del riesgo dentro de los niveles de apetito al riesgo definidos por la Empresa.

5. Tratamiento al Riesgo

5.1 Elaboración de estrategias de tratamiento al riesgo



Definición de estrategias de tratamiento a los riesgos identificados para mantenerlos dentro de los niveles establecidos en el apetito de riesgo.

5.2 Elaboración de planes de acción y evaluación Costo-Beneficio



Establecimiento de planes de acción que materialicen las estrategias de tratamiento al riesgo.

Análisis Costo – Beneficio de los planes de acción.

5.3 Definición y documentación de KRI's



Seguimiento al desarrollo de las estrategias de respuesta al riesgo en base a métricas.

Permite desarrollar un sistema de predicción y seguimiento del tratamiento de los riesgos

III. Metodología

Estrategias de tratamiento

Existen diversas **alternativas para administrar los riesgos de acuerdo a sus características**. Una vez realizada la evaluación del riesgo residual y de acuerdo al apetito de riesgo definido, se debe escoger la opción de tratamiento a seguir.

Estrategia	¿Qué hacer?	¿Cuándo?
Reducir o Mitigar	Disminuir la probabilidad de ocurrencia e impacto.	El beneficio de implementar un control es mayor al costo del riesgo inherente y la Empresa se encuentra en capacidad de realizar el tratamiento del riesgo.
Transferir	Transferir a un tercero la administración del riesgo o enfrentar las pérdidas originadas.	El beneficio de implementar un control es mayor al costo del riesgo inherente y un tercero tiene mayor capacidad para realizar el tratamiento del riesgo.
Retener	Conservar el riesgo en su presente nivel.	El control (efectivo) no disminuye la criticidad y el riesgo debe permanecer monitoreado pues afecta a la Empresa.
Explotar	No definir actividades de control para que el riesgo se materialice.	Se presenta una oportunidad al momento en que el riesgo se materializa; y el beneficio obtenido es mayor al costo.
Eliminar	Eliminar la causa raíz que ocasiona el riesgo.	Es factible eliminar la causa que ocasiona el riesgo. El beneficio obtenido por esta acción es mayor al costo.
Evitar	Dejar de realizar la actividad al control.	El beneficio de implementar un control es menor al costo de la materialización del riesgo inherente.

III. Metodología

Estrategias de tratamiento

El plan de acción es la medida a implementarse para aplicar la estrategia de tratamiento definida sobre el riesgo identificado.

Definición de Planes de acción

Es necesario definir planes de acción cuando:

- ▶ El control que mitiga al riesgo se encuentra mal diseñado.
- ▶ El riesgo no cuenta con un control.
- ▶ El riesgo residual es mayor a un nivel medio y se encuentra por encima de los niveles de tolerancia al riesgo.

Se debe definir los responsables de su implementación así como la fecha de inicio y fin.

El Análisis Costo – Beneficio se debe realizar tomando en consideración:

Necesidades de recursos y contingencias

Para la realización de los planes de acción se debe considerar:

- ▶ **Tiempo:** si será necesario el pago de horas extras o si el personal se dará abasto para la tarea.
- ▶ **Infraestructura:** si se tendrá que adquirir nueva infraestructura o realizar modificaciones a la actual.
- ▶ **Conocimiento técnico:** si será necesario contratar a un tercero.

La necesidad de estos recursos se debe plasmar en el presupuesto anual.

Beneficio de la implementación

Para estimar el beneficio por implementar el plan de acción se debe tener en consideración el impacto del riesgo residual al cual se encuentra asociado.

III. Metodología

Definición y documentación de KRIs

Los KRIs son métricas financieras u operacionales que ofrecen una base razonable para estimar la probabilidad de ocurrencia y severidad de uno o más eventos de riesgo.

¿Qué riesgos requieren un KRIs?

- ▶ Riesgos residuales de severidad igual o mayor a Alto.
- ▶ Riesgo residuales por encima de la tolerancia al riesgo.
- ▶ Riesgos de acuerdo al criterio del dueño del proceso.

Características

- ▶ Ser dinámico.
- ▶ No redundante.
- ▶ Medible.
- ▶ De fácil implementación.
- ▶ Auditable.

⚠ El valor meta debe alinearse al apetito de riesgo.

Ejemplos de KRIs

- ▶ *Pérdidas por accidentes laborales*
- ▶
$$\frac{\text{Subsanaciones deficientes}}{\text{Total de deficiencias reportadas al OSINERMIN}}$$
- ▶
$$\frac{\text{Monto de pérdidas por hurto e interrupciones en áreas de servidumbre}}{\text{Utilidad Neta}}$$

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA EFECTIVO DE ANÁLISIS DE RIESGOS (SEAR) EN ELECTRO CENTRO

Capacitación
Mayo 2017

EY
Building a better
working world