

# 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.

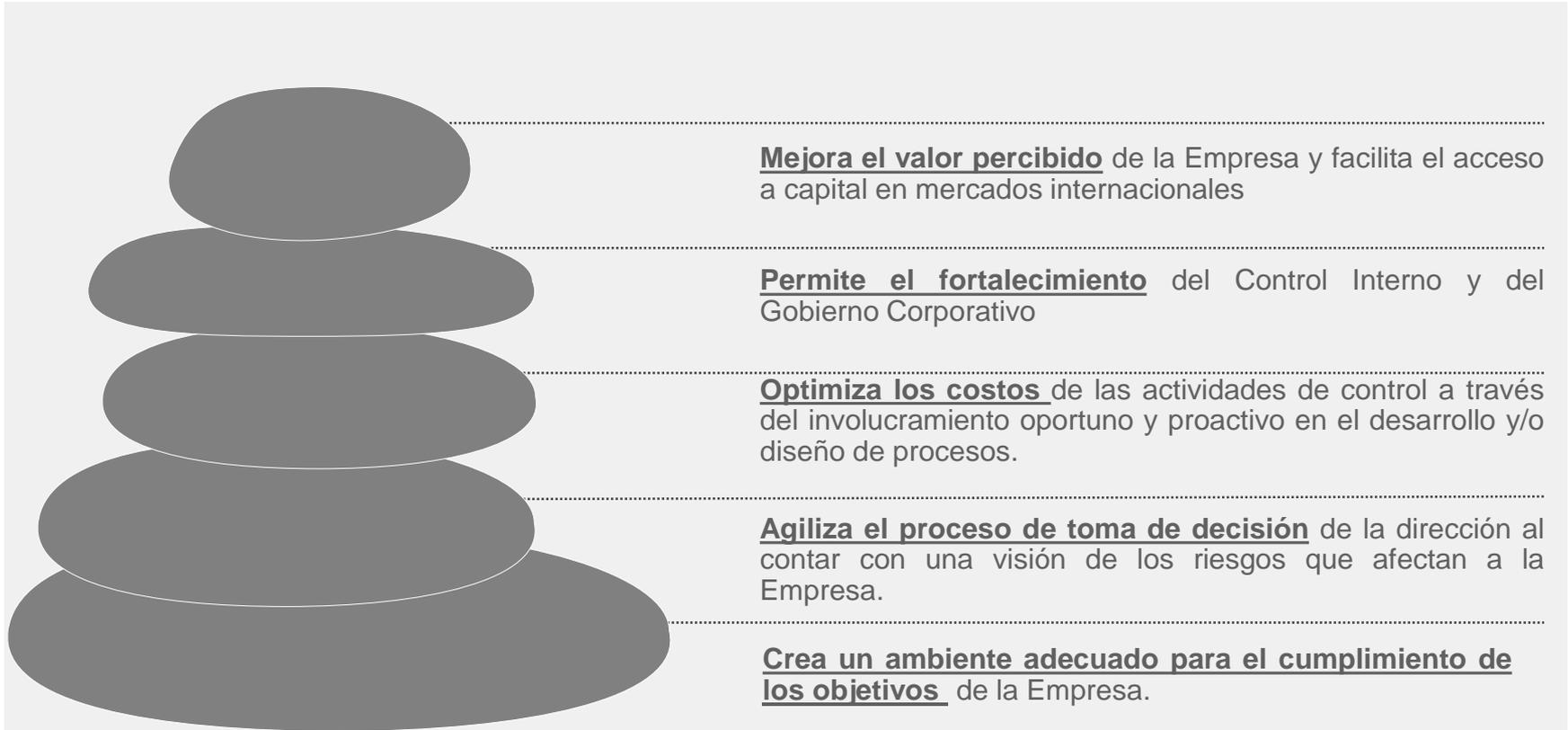
**Gestión de Riesgos**

```
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”.*

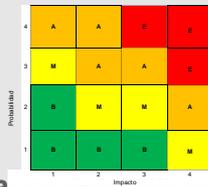
# III. Metodología

## 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	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	Bajo	Medio
5 Morosidad de la cartera	Bajo	Medio
6 Faltas en la integridad de la información	Bajo	Medio
7 Alta concentración (colocaciones en pocos clientes)	Alto	Medio
8 Bajo retorno de la inversión	Alto	Medio

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	Bajo	Medio
5 Morosidad de la cartera	Bajo	Medio
6 Faltas en la integridad de la información	Bajo	Medio
7 Alta concentración (colocaciones en pocos clientes)	Alto	Medio
8 Bajo retorno de la inversión	Alto	Medio

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

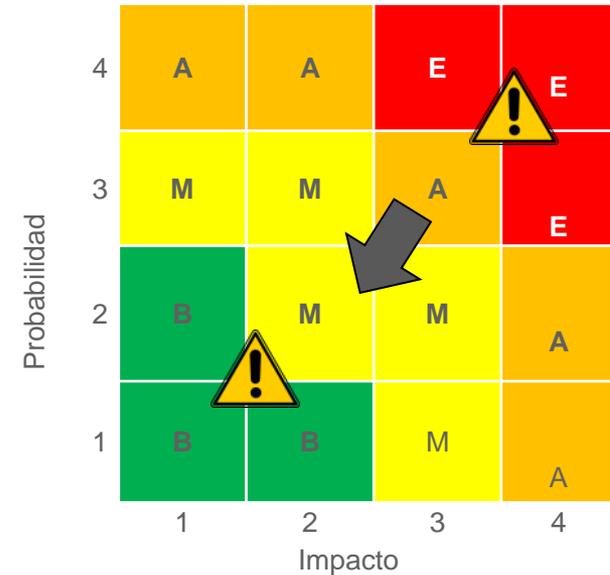
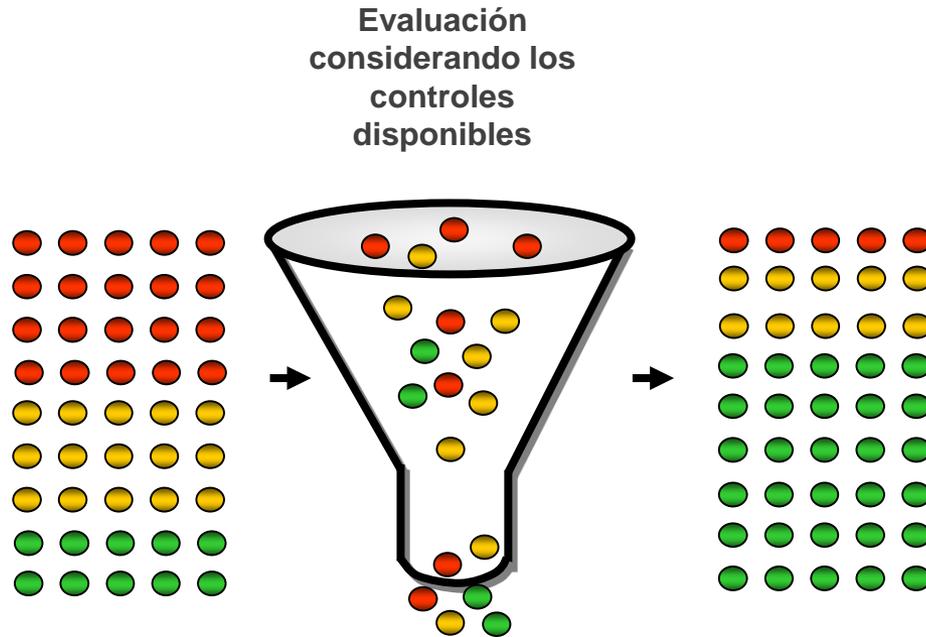
Un **riesgo inherente** es aquel riesgo en su forma natural **sin el efecto mitigante de los controles**.

### 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?
<b>Reducir o Mitigar</b>	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.
<b>Transferir</b>	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.
<b>Retener</b>	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.
<b>Explotar</b>	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.
<b>Eliminar</b>	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.
<b>Evitar</b>	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