

INSTRUCTIVO METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN RIESGOS ESTRÁTEGICOS Y OPERACIONALES



Gobierno Riesgo y cumplimiento

La metodología establecida para la administración de los riesgos estratégicos y operacionales en Alpina es un proceso cíclico que se basa en el juicio de expertos sustentado en el conocimiento y experiencia de los funcionarios que están involucrados en los procesos claves de Alpina.

La metodología definida, integra las etapas de identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos identificados en los procesos, en donde cada dueño del proceso es el responsable de la administración de los riesgos a los que está expuesto.

El sistema de administración de Alpina considera las siguientes seis etapas:



Planear

Durante esta etapa se establecen los principales lineamientos y definiciones del Sistema de Administración de Riesgos para su funcionamiento.

Objetivos:

- Definir los principios y lineamientos para el Sistema de Administración de Riesgos.
- Definir los criterios de medición de riesgo (cuantitativos y cualitativos) para toda la organización.
- Establecer el nivel de tolerancia al riesgo de Alpina.
- Definir las instancias de autorización para la aceptación de riesgos estratégicos o de programas y proyectos específicos. Niveles de autoridad.
- Definir y formalizar el plan de capacitaciones de los funcionarios de Alpina

Actividades clave:

- Llevar a cabo reuniones de planeación con el fin de definir el ciclo de administración, evaluación y reporte anual del Sistema de Administración de Riesgos.
- Revisión de los lineamientos, herramientas y roles y responsabilidades del Sistema de Administración de Riesgos, para evaluar si se deben definir o actualizar los mismos.
- Definición del plan de capacitaciones y el cronograma de aplicación por nivel jerárquico.
- Las actividades de planeación se realizarán una vez al año al inicio de cada ciclo de evaluación de riesgos estratégicos y operacionales.

Resultado:

- Cronograma de ejecución del ciclo anual de gestión de riesgos.

- Matriz con los criterios cualitativos y cuantitativos que se utilizarán en la evaluación del impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos y nivel de tolerancia al riesgo de Alpina.
- Lineamientos y herramientas que se deben utilizar para llevar a cabo la gestión de riesgos en cada una de sus fases.
- Cronograma y agenda de cada una de las capacitaciones definidas en el plan.
- Matriz de roles y responsabilidades RACSI.

6.2 Identificar riesgos:

Esta etapa permite determinar de manera sistemática todos los eventos que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos o de la operación, estén o no bajo el control de Alpina.

La identificación de los eventos de riesgos estratégicos u operacionales, se realiza partiendo del entendimiento de los objetivos estratégicos de Alpina y su relación con los procesos, y a través de diferentes técnicas, buscando identificar la manera en la cual eventos ocurridos o cambios positivos o negativos en diferentes eventos, pueden ser utilizados para determinar los principales riesgos de Alpina.

La alineación de los objetivos estratégicos con los objetivos del proceso es fundamental para la identificación de los riesgos a los que se ve expuesto el proceso. Cualquier situación, en la ejecución de las actividades, que impida el cumplimiento del objetivo del proceso generará el incumplimiento de los objetivos estratégicos y, por ende, del direccionamiento de la Organización.

Objetivos:

- Determinar los eventos que pueden afectar la consecución de objetivos de la Organización, aprovechando el conocimiento y la experiencia del personal de Alpina.
- Obtener un registro histórico de eventos que afectan la consecución de los objetivos de la Organización.
- Definir los indicadores claves de riesgo que le permitan a Alpina medir el nivel de riesgo de una actividad.
- Informar a la Gerencia de Riesgo respecto de la materialización de eventos.

Actividades clave

//Confidencial//

En el proceso de identificación de riesgos, la Dirección de Control Interno y Productividad y la Jefatura de Riesgos actuarán como facilitadores en la ejecución de las técnicas mencionadas.

Resultado

- Matriz de Riesgos Operacionales y categorización
- Inventario de Riesgos Estratégicos y categorización
- Indicadores Clave de Riesgo KRI
- Registro de eventos materializados.

6.3 Analizar y evaluar riesgos

La evaluación y medición de los eventos de riesgo permite considerar cómo los eventos de riesgo pueden impactar en la consecución de los objetivos estratégicos y en la operación, así como priorizar los recursos disponibles para atender primero los eventos más críticos.

Objetivos

Establecer el impacto que puede generar la materialización de los eventos de riesgo identificados en la etapa anterior y la probabilidad de ocurrencia de los mismos.

Actividades clave

Evaluación del impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados de acuerdo con los criterios de evaluación de impacto y probabilidad de ocurrencia definidos en la etapa de planeación. (Comité Directivo).

Para los Riesgos Estratégicos se definieron las siguientes escalas de calificación a nivel de Impacto:

Y a nivel de en cuanto a su probabilidad se estableció:

//Confidencial//

Las siguientes técnicas podrán ser utilizadas para la evaluación de los eventos:

- **Benchmarking:** Comparación de eventos concretos entre entidades y procesos similares con el fin de evaluar la probabilidad y el impacto de eventos potenciales.
- **Evaluación no estadística:** Aplicación de hipótesis o criterios subjetivos para estimar el impacto y probabilidad de los eventos. Se puede basar en datos históricos o en la simulación de eventos futuros.

//Confidencial//

En el proceso de medición de los riesgos, la Dirección de Control Interno y Productividad actuarán como facilitadores en la ejecución de las técnicas mencionadas.

Resultado

- Mapa de riesgos estratégicos con la calificación de impacto y probabilidad.

6.4. Responder a los riesgos

Se definen las siguientes opciones de tratamiento para los riesgos inherentes:

- **Aceptar:** Cuando se acepta un riesgo se asumen las consecuencias en el momento que se presenten, ya que estos riesgos no ponen en peligro la estabilidad de la organización. La prueba de controles para este caso, no es necesaria, ya que carece de relevancia por el nivel de riesgo inherente.
- **Mitigar:** Se basa en acciones de control para prevenir la materialización del riesgo (atacando la causa y la probabilidad de ocurrencia) o en medidas que eviten pérdidas cuando ocurra un evento (mitigando el efecto o el impacto)
- **Transferir:** Se trasladan las posibles pérdidas por eventos de riesgo estratégico o riesgo operativo a otras empresas a través de arreglos contractuales, tercerización de procesos y seguros, con el fin de compartir el riesgo.
- **Evitar:** Los riesgos con probabilidades altas e impactos mayores pueden traer serias consecuencias para la estabilidad de la Organización, es por esto que una opción para estos casos es la de eliminar la actividad que genera el riesgo o sustituirla por otra menos riesgosa

6.5 Definir, implementar y probar planes de acción (riesgos estratégicos) y controles (Riesgos Operacionales)

En esta etapa se debe considerar el tratamiento que se le va a asignar a los riesgos estratégicos y operacionales antes que empiece la etapa de monitoreo.

Una vez definido el tratamiento que se le da a cada uno de los riesgos, se debe identificar las actividades de control necesarias para dar respuesta a los riesgos de manera adecuada y oportuna.

Objetivos

- Definir el tratamiento que se le va a dar a cada uno de los riesgos (Aceptar, Mitigar, Transferir, Evitar)
- Identificar medidas para controlar los riesgos a que se ve expuesta la organización con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto en caso de que se materialicen.
- Preparar los planes de acción/controles de los riesgos y su implementación.

Actividades clave

//Confidencial//

La Dirección de Control Interno y Productividad y Jefe de Riesgos actuará como facilitadora para alcanzar estas definiciones.

Resultado

- Planes de acción de los riesgos estratégicos.
- Matriz de riesgos y controles de los riesgos operacionales.

6.5 Monitorear, asegurar y escalar

Concluidas las etapas anteriores es necesario evaluar el funcionamiento de todos los componentes del Sistema de Administración de Riesgos así como de los resultados de la implementación de las medidas de mitigación de los principales riesgos. La información generada permite identificar mejoras en el proceso.

Objetivos

- Revisar la presencia y funcionamiento de los componentes del Sistema de Administración de Riesgo a lo largo del tiempo.
- Velar por el cumplimiento efectivo de las políticas y procedimientos establecidos en el Sistema de Administración de Riesgo.
- Hacer seguimiento y pronunciarse sobre el perfil de riesgo de la entidad.

Actividades clave

//Confidencial//

Resultado

- Seguimiento periódico al plan de respuesta a los riesgos por parte de la Dirección de Control Interno y Productividad.

Por otro lado, los principios de un Sistema de Administración de Riesgos no solo requieren que se realice la evaluación de los riesgos sino que se definan procedimientos permanentes de comunicación y reporte.

Objetivos

- Informar a la Junta directiva los aspectos relevantes del Sistema de Administración de Riesgos.
- Presentar los resultados de la ejecución de cada una de las etapas definidas en el Sistema de Administración de Riesgos.

Actividades clave

//Confidencial//

Resultado

- Informes periódicos al Comité Directivo y Junta Directiva sobre los resultados de la evaluación del Sistema de Administración de Riesgos.
- Informe del seguimiento realizado a los riesgos estratégicos de negocios.