



GESTIÓN DEL RIESGO

La Especificación EA 31, que tiene en cuenta las directrices de la Norma ISO 31000, establece los requisitos mínimos para definir, implantar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión del Riesgo. Así, ayuda a las organizaciones a minimizar las consecuencias de cualquier desviación, mejorando su desempeño y teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, así como las de sus grupos de interés.

La gestión corporativa enfocada al riesgo

Lucía Ortiz,
Salvador Román y
Manuel Romero
AENOR

La cada vez mayor complejidad del entorno en el que operan las organizaciones y las mayores exigencias por parte de sus grupos de interés da lugar a que estén cada vez más expuestas a todo tipo de riesgos. Riesgos en un contexto externo (riesgos financieros y regulatorios, cambios en las expectativas y gustos de los clientes, problemas ambientales, etc.) y en un contexto interno (calidad de los productos, malas prácticas de gestión, accidentes laborales, limitación de recursos, etc.).

Actualmente, en la gestión del riesgo en las organizaciones coexisten dos tendencias que conviene resaltar. Por un lado, incorporar el análisis y la gestión de riesgos en todos los sistemas de gestión. Numerosas normas y especificaciones han ido tratando la gestión del riesgo de manera particular y dentro de su ámbito de actuación. Por

ejemplo, la Norma UNE 150008 de análisis y evaluación de los riesgos ambientales; o la Especificación OHSAS 18001 sobre gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Sectorialmente, nos encontramos con normas como la UNE 179003 sobre gestión de riesgos para la seguridad del paciente en servicios sanitarios.

La estructura de alto nivel acordada en el seno de ISO en 2012 implica que todas las normas de sistemas de gestión, tanto nuevas como en revisión, se establezcan con una misma estructura, términos y definiciones. En este marco común, la gestión de riesgos se constituye como uno de los ejes principales. Con ello se consigue una integración horizontal de la gestión del riesgo en

todos y cada uno de los sistemas tradicionales y futuros.

Por otro lado, también es creciente el número de organizaciones que han descubierto las ventajas que se esconden tras una gestión coherente de los riesgos y orientan su gestión global al riesgo, por lo que necesitan disponer de herramientas que faciliten la implantación de un sistema de gestión en el que los riesgos se conviertan en los elementos tractores de otros sistemas de gestión particulares. Por decirlo de



alguna manera, se trataría de la integración vertical de los riesgos.

¿Por qué un Sistema de Gestión del Riesgo?

La Norma UNE-EN ISO 31000 *Gestión del riesgo. Principios y directrices* ha supuesto un consenso internacional para dar un enfoque común, coherente y flexible a la gestión global de los riesgos independientemente del tipo de riesgo, de la actividad, tamaño y características de la organización. Establece un nuevo enfoque en el que se trata la gestión de riesgos como la probabilidad de desviación de los objetivos empresariales. Ello implica pensar tanto en potenciales desviaciones negativas como positivas.

Esta norma aporta recomendaciones y ofrece una guía sobre cómo debería llevarse a cabo la gestión del

riesgo en cualquier organización, armonizando así los procesos de gestión del riesgo establecidos en otras normas. No tiene estructura de sistema de gestión, ni contiene requisitos. Esto limita de algún modo este último planteamiento citado e impide a las organizaciones que se les reconozca su compromiso con una gestión eficaz de los riesgos, en un momento en el que la generación de confianza es de suma importancia.

Por todo ello, recientemente se ha aprobado la Especificación AENOR (EA 31) sobre Sistema de Gestión del Riesgo. En esta especificación se establecen los requisitos mínimos para definir, implantar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión del Riesgo para ayudar a las organizaciones a minimizar las consecuencias de cualquier desviación, mejorando su desempeño

y teniendo en cuenta las diversas necesidades y expectativas de una organización y de sus grupos de interés.

El Sistema de Gestión del Riesgo propuesto no sólo tiene en cuenta las directrices de la Norma UNE-ISO 31000, sino que trata los riesgos desde una escala temporal; esto es, de manera preventiva y también considerando la respuesta ante un incidente potencial o real que pueda suponer un riesgo para la organización, así como la planificación de acciones para la recuperación ante un suceso que pueda generar una interrupción de la actividad de la organización. También incluye requisitos adicionales comunes a otros sistemas de gestión (planificar, establecer objetivos, recursos, responsabilidades, mejora continua) lo que facilita su integración y compatibilidad con otros sistemas.

Persigue, por tanto, dos objetivos fundamentales, aportar confianza al mercado y seguridad a los órganos de gobierno de una organización. Y todo ello manteniendo la premisa de que los criterios de riesgo que hay que establecer son una prerrogativa del dueño del riesgo. El sistema debe ser flexible, iterativo y adaptarse al perfil de riesgo de quien lo adopta.

El Sistema de Gestión del Riesgo, tal y como se contempla en dicha especificación, es aplicable a cualquier organización independientemente de su ►►

La Norma UNE-ISO 31000 ha supuesto un consenso internacional para dar un enfoque común, coherente y flexible a la gestión global de los riesgos independientemente del tipo de riesgo, de la actividad, tamaño y características de la organización



Requisitos del Sistema de Gestión del Riesgo

• **Requisitos generales relativos a la estructura de un sistema de gestión.** La definición del alcance del sistema de gestión, y el establecimiento del contexto interno y externo de la organización representan un papel importante.

• **Responsabilidad por parte de la dirección** y compromiso a través de una política de gestión del riesgo, una planificación adecuada mediante objetivos, metas y programas de gestión del riesgo, y el establecimiento de una comunicación e información adecuada tanto interna como externamente. Requiere la revisión periódica del sistema por parte de dirección.

• **Gestión de los recursos necesarios** para asegurarse de la disponibilidad de los mismos y mejorar el sistema de gestión del riesgo, tanto en el ámbito de las competencias, funciones y toma de conciencia de las personas implicadas como de las infraestructuras que dispone la organización.

• **Requisitos para el proceso de gestión** del riesgo basado en la sistemática de identificar y evaluar los riesgos bajo criterios previamente definidos para posteriormente ser tratados a través de programas de gestión del riesgo. También se recogen los requisitos para la preparación y respuesta ante incidentes, así como para la recuperación ante una posible interrupción de la actividad de la organización.

• **Requisitos relativos a la medición, análisis y mejora** del sistema de gestión del riesgo.



CURSOS Y PUBLICACIONES DE AENOR RELACIONADAS



• Gestión del riesgo. Norma UNE-ISO 31000



• Gestión de riesgos. Normas UNE

• Primeros pasos en la gestión de riesgos



GESTIÓN DEL RIESGO

► tamaño, actividad, tipos de riesgos y localización. Se enfoca al riesgo corporativo y permite avanzar en la gestión de otros tipos de riesgos más específicos como los operativos, jurídicos, financieros o estratégicos. Dar cumplimiento con los requisitos recogidos, implica disponer de una sistemática y una metodología para llevar a cabo una gestión global del riesgo de manera eficaz.

Supone establecer las bases para crear una cultura del riesgo dentro de la organización en la que se sea consciente del entorno en el que está la organización, con el objetivo de obtener una mejor identificación de amenazas y oportunidades, llevar

a cabo una mejor toma de decisiones, un aumento de la probabilidad de alcanzar los objetivos planteados, una mejora de la confianza de los grupos de interés, así como una mayor tranquilidad por parte de la alta dirección.

El enfoque transversal de este sistema de gestión permite a las organizaciones tratar integradamente desde riesgos relacionados con la prestación del servicio y satisfacción de sus clientes, con la protección ambiental, la seguridad y salud en el trabajo, con la gestión de las necesidades de sus grupos de interés, hasta la gestión de los riesgos financieros a los que se enfrenta una organización, entre otros.

Al tratarse de un sistema de gestión basado en el ciclo de mejora continua compone una herramienta compatible e integrable con otros sistemas de gestión reconocidos como el de Gestión de la Calidad ISO 9001,

■ Gestión del Riesgo

a través de todos los sistemas

- Gestión de la calidad ISO 9001
- Gestión ambiental ISO 14001
- Gestión de la seguridad y salud en el trabajo OHSAS 18001
- Gestión de la seguridad alimentaria ISO 22000
- Gestión de la seguridad de las tecnologías de la información ISO 27001
- Sistema de seguridad en la cadena de suministro ISO 28000
- Gestión de la continuidad del negocio ISO 22301
- Gestión de proyectos ISO 21500
- Análisis y evaluación del riesgo ambiental UNE 150008
- Gestión de riesgos del paciente UNE 179003
- Gestión de la responsabilidad social IQNet SR10
- Gestión de riesgos para los sistemas de información UNE 71504

LOS DATOS

Ambiental ISO 14001, Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001 o cualquier otro basado en el ciclo PDCA y la mejora continua.

La certificación del sistema

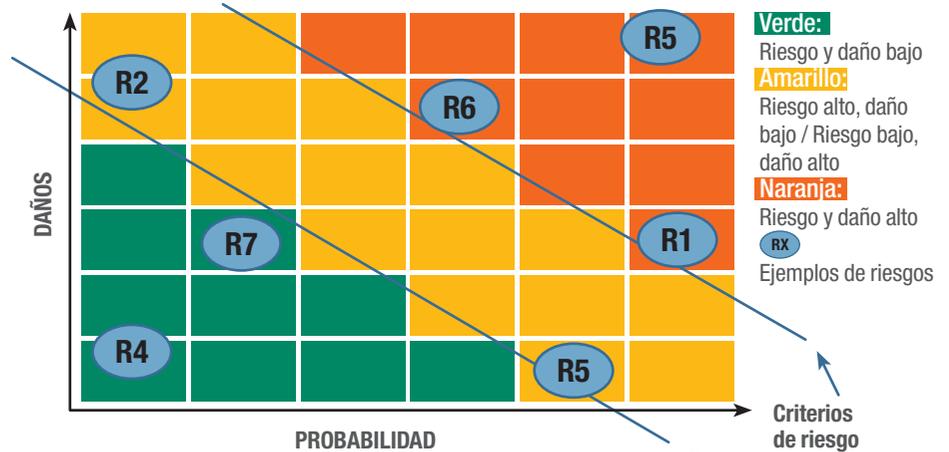
La certificación de un Sistema de Gestión del Riesgo de acuerdo con la especificación EA31 supone un reconocimiento a empresas competitivas con vocación de continuidad y conscientes de la realidad a la que están expuestas, así como a los riesgos a los que se enfrentan.

El proceso de certificación es similar al del resto de sistemas de gestión. Inicialmente se lleva a cabo una auditoría dividida en dos fases: una fase I en la que se realiza un estudio documental del sistema, se confirma el alcance y se comprueba que existe un nivel adecuado de implantación. Y una fase II en la que se evidencia lo descrito en la documentación y el cumplimiento efectivo de aquellos requisitos establecidos. Si existe conformidad, se procederá a la emisión de un certificado y posteriormente, de manera anual, se comprobará a través de las auditorías de seguimiento que se mantiene las condiciones que dieron lugar a la concesión del certificado de Sistema de Gestión del Riesgo.

Partiendo del contexto actual en el que se exige la máxima eficiencia en la gestión y con una menor tolerancia al riesgo por parte de la sociedad, las ventajas al implantar este Sistema de Gestión del Riesgo son numerosas: las organizaciones se vuelven más conscientes de la realidad, se consigue una mejora en la toma de decisiones sistematizándola y llevándola a cabo según la mejor información disponible, se logra que la incertidumbre se reduzca y se optimicen los resultados y los recursos.

También se consigue la confianza de la alta dirección, ya que aporta más seguridad en las decisiones, facilita la transparencia y favorece el benchmarking sectorial. Por otro lado, contribuye también a estar preparados para responder ante situaciones de crisis, reducir sus consecuencias y recuperar la normalidad de las actividades principales en el menor tiempo posible, de forma que la continuidad de la organización no se vea comprometida. ▀

■ Evaluación de riesgos: Matriz P-1. Probabilidad - Daños



Ejemplos de decisiones para cada riesgo sobre la matriz. Las acciones se pueden llevar a cabo sobre la probabilidad y/o las consecuencias

■ Proceso de Gestión del Riesgo



■ Modelo de Sistema de Gestión del Riesgo. EA 31





GESTIÓN DEL RIESGO

ENTREVISTA



José Luis Delgado

Director Implantación de Sistemas de Gestión
Área de Calidad y Sistemas de Soporte
Grupo Aguas de Valencia

“La gestión del riesgo engloba a todos nuestros sistemas de gestión”

¿Por qué implantaron esta especificación?

En primer lugar, para asegurar la continuidad del servicio, que en nuestro caso debe ser permanente los 365 días del año. Así, ante cualquier contingencia o riesgo es fundamental disponer de una serie de mecanismos que permitan minimizar la situación para que el servicio no se interrumpa. También, para mejorar la imagen corporativa de la organización a través de una gestión de riesgos adecuada que refuerce nuestra apuesta por la sostenibilidad y la seguridad de las personas. Y enlazando con este punto llegamos a la seguridad jurídica en todas nuestras actuaciones. Al tener protocolizadas las posibles situaciones de riesgo, ante cualquier eventualidad o fallo se puede llevar a cabo un proceso de trazabilidad e identificar qué parte de la cadena ha fallado. Y, por último, para dar respuesta a todos los grupos de interés con el mejor servicio posible.

¿Cómo fue la implantación de la especificación?, ¿cuáles son los elementos clave para el éxito?

El punto de partida lo marcó la publicación de la Ley de Infraestructuras Críticas, que indica que hay que

adoptar mecanismos de seguridad en este tipo de instalaciones. Así, iniciamos nuestro camino para adoptar un modelo de gestión del riesgo basado en la Norma UNE-ISO 31000 y elaboramos un manual de buenas prácticas basado en esta norma internacional. Pero, su implantación no habría sido posible sin la implicación de la alta dirección, factor fundamental para que sea un éxito. En cualquier sistema de gestión es importante, pero en el de gestión del riesgo se hace totalmente fundamental. Otro factor que hay que destacar es el papel que ha jugado AENOR durante todo el proceso de auditorías. Y es que al ser pioneros en la implantación de este sistema de gestión, junto a Aguas de Málaga, hemos realizado un ejercicio de aprendizaje mutuo que ha sido muy fructífero. La integración de la gestión del riesgo dentro de nuestro sistema de gestión ha sido otra de las fases fundamentales de todo este proceso. Y es que, en Aguas de Valencia tenemos certificados los sistemas de gestión de la calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, gestión de la energía, inocuidad alimentaria e I+D+i. Tal como hemos enfocado el sistema de gestión del riesgo en nuestra

organización se ha convertido en el paraguas que engloba al resto de los sistemas, ya que en él tienen cabida los riesgos asociados a cualquiera de los sistemas que acabo de mencionar.

Dado lo novedoso del tema, ha sido imprescindible contar con el acompañamiento de un consultor externo experto de la empresa MARSH, que nos ha orientado sobre cómo interpretar e implantar los requisitos del referencial.

¿Qué aporta la especificación a la organización?

En primer lugar, nos ha permitido sistematizar y adecuar cada proceso a las necesidades de la organización. La especificación aporta una serie de requerimientos claros que se pueden plasmar en procedimientos, protocolos y planes de acción. Así, se han definido responsabilidades e indicadores de rendimiento en el ámbito de la gestión del riesgo y de comunicación, tanto interna como externa, entre otros aspectos. Además, esta certificación ha conseguido la máxima implicación de todos los profesionales de la organización, cada uno en su nivel. En este sentido, es fundamental el control que hemos conseguido sobre los proveedores, factor básico para garantizar la seguridad jurídica a la que aludía antes. Y es que, una empresa de servicios siempre tiene que estar preparada para afrontar posibles situaciones de riesgo y, si se producen, contar con mecanismos de actuación para poder reaccionar. ▶



ENTREVISTA

**Miguel Ángel Rubio**

Director de Contratación y Riesgos
Empresa Municipal Aguas de Málaga

“Nuestros grupos de interés ven que apostamos por la seguridad de todos”

¿Por qué implantaron esta especificación?

Nuestra andadura en el ámbito de la gestión del riesgo se remonta al año 2004. En aquel entonces esta gestión en el seno de una empresa de servicio de abastecimiento de aguas se relacionaba, prácticamente en su totalidad, con la problemática de la cobertura de las compañías aseguradoras; y ésa fue nuestra principal motivación, intentar cambiar este escenario. Así, los primeros trabajos consistieron en “traducir” criterios y normas relativas a la gestión del riesgo que provenían, principalmente, del mundo anglosajón. Después, llevamos a cabo un

estudio comparativo de todo el sector en Andalucía y elaboramos un mapa de riesgos sectorial, que se personalizó para cada empresa. Se identificaron más de 90 grupos de riesgos para los que se elaboraron protocolos comunes con buenas prácticas sectoriales que cubrieran el 80% del riesgo real.

Finalmente, decidimos dar el paso de la certificación de la mano de AENOR, a quien ya conocíamos por contar con otras certificaciones, como la ISO 9001 e ISO 14001. Así, adaptamos nuestro sistema de gestión del riesgo a la Especificación EA31, lo que nos resultó bastante fácil ya

que nos dimos cuenta de que muchas de las especificaciones requeridas por la norma ya las estábamos llevando a cabo pero con nomenclaturas diferentes.

¿Cuáles han sido los aspectos clave para el éxito de la implantación?

Principalmente, que siempre hemos tenido presente que la gestión del riesgo no debía verse dentro de la empresa como algo burocrático; esto es, nuevos procesos o procedimientos añadidos al trabajo diario, sino como algo que debe integrarse dentro de la propia gestión de manera transversal. Otro factor determinante es que ofrece seguridad jurídica a los trabajadores, ya que han visto cómo la gestión del riesgo ayuda a resolver problemas en caso de accidentes o errores porque proporciona los protocolos que marca la legislación y mecanismos para reaccionar de manera correcta.

¿Qué aporta la especificación a la organización? ¿Cómo se implican las distintas escalas para mantener el sistema?

En primer lugar, como decía antes, seguridad jurídica, factor esencial en el ámbito en el que nos desenvolvemos. Y, después, aumenta el prestigio de la compañía, ya que nuestros grupos de interés ven con claridad que apostamos por la seguridad de todos, desde el propio ayuntamiento hasta los consumidores, pasando por los proveedores. En definitiva, ofrecer ciertas garantías de que no sólo hacemos bien las cosas, sino que cuando ocurre algún incidente disponemos de los mecanismos necesarios de respuesta. Y para ello, la implicación de todos los profesionales es esencial, pero al establecer el sistema como algo transversal, lo que en definitiva tienen que hacer para mantenerlo es realizar cada uno su trabajo.

¿Qué supone hoy en día para una empresa de servicios la gestión de riesgo?

Ahora mismo la gestión del riesgo supone, entre otras cosas, una fuente de ingresos. Y es que su implantación se nota de manera positiva en la cuenta de resultados de la organización. En nuestro caso, la gestión adecuada, con rigor y celeridad de determinadas situaciones hace que se disminuya el daño potencial, y esto se consigue teniendo una unidad específica de gestión del riesgo dentro de la empresa. ▀



Dionisio García,
Consejero Delegado
de Aguas de Valencia,
y Raúl Jiménez, Con-
sejero Delegado de
EMASA, muestran los
certificados que les
entregó el Presidente
de AENOR, Manuel
López Cachero