Estándar Australiano / Neo Zelandés

Administración de Riesgos
(Revisión del estándar AS/NZS 4360:1999)

PREFACIO

Este Estándar fue preparado por el Comité Conjunto de Estándares Australia /Estándares Nueva Zelanda OB-007 de Administración de Riesgos, como revisión del Estándar de Administración de Riesgos AS/NZS 4360. El mismo provee una estructura genérica para establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos.

Este Estándar revisado incorpora la experiencia ganada a través de la aplicación de la edición 1999, y el pensamiento actual respecto de la administración de riesgos.

Algunos de los cambios respecto de la edición 1999 incluyen:

- mayor énfasis en la importancia de incorporar la administración de riesgos en la cultura y procesos de la organización;
- mayor énfasis en la administración de los beneficios potenciales, así como en las pérdidas potenciales; y
- algún cambio en la terminología.

Aunque el concepto de riesgo es a menudo interpretado en términos de peligros o impactos negativos, este Estándar está le concierne el riesgo como exposición a las consecuencias de la incertidumbre, o cambios potenciales respecto de lo que está planeado o se espera. Este proceso descrito aquí se aplica tanto a la administración de los beneficios potenciales como de las pérdidas potenciales.

CONTENIDO

Sección 1 ALCANCE, APLICACIÓN Y DEFINICIONES
1.1 Alcance y Aplicación..... 1
1.2 Definiciones..... 1
Sección 2 INCORPORAR ADMINISTRACION DE RIESGOS
2.1 Propósito..... 6
2.2 Revisión..... 6
2.3 Plan de Administración de Riesgos..... 7
2.4 Revisión Gerencial..... 10
Sección 3 VISTA GENERAL DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS
3.1 General..... 11
3.2 Elementos Principales..... 11
Sección 4 PROCESO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS
4.1 Comunicación y consulta..... 13
4.2 Establecer el contexto..... 14
4.3 Identificación de Riesgos..... 16
4.4 Análisis de Riesgos..... 17
4.5 Evaluación de Riesgos..... 20
4.6 Tratamiento de los Riesgos..... 20
4.7 Monitoreo y revisión..... 23
4.8 Registrar el proceso de administración de riesgos..... 24

PROLOGO

Administración de riesgos involucra administrar para lograr un balance apropiado entre darse cuenta de las oportunidades de obtener beneficios a la vez que se minimizan los impactos adversos. Es una parte integral de una buena práctica gerencial y un elemento esencial de buen gobierno corporativo. Es un proceso iterativo que consiste de pasos que, cuando se siguen en secuencia, permiten una mejora continua en la toma de decisiones y facilita una mejora continua en el desempeño.

Administración de riesgos involucra establecer una infraestructura y cultura apropiada y aplicar un método lógico y sistemático para establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso de forma tal que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar beneficios.

Para ser más eficaz, la administración de riesgos debería formar parte de la cultura de una organización. Debería estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la organización, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando se logra esto, todos en la organización pasan a estar involucrados en la administración del riesgos.

Sección 1 ALCANCE, APLICACION Y DEFINICIONES

1.1 Alcance y Aplicación

Este Estándar brinda una guía genérica para administrar el riesgo.

Este Estándar puede ser aplicado a un amplio rango de actividades u operaciones de cualquier empresa pública, privada o comunitaria, o grupo.

Este Estándar especifica los elementos del proceso de administración de riesgos, pero no es el propósito de este Estándar obligar a la uniformidad en los sistemas de administración de riesgos. Es genérico e independiente de cualquier industria o sector económico específico. El diseño e implementación del sistema de administración de riesgo estará influenciado por las necesidades variables de una organización, sus objetivos particulares, sus productos y servicios y los procesos y prácticas específicas empleadas.

Este Estándar puede ser aplicado en todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto, producto o activo. El máximo beneficio se obtiene generalmente aplicando el proceso de administración de riesgos desde el principio. A menudo se llevan a cabo una cantidad de estudios discretos en distintos momentos, y desde perspectivas estratégicas y operacionales.

El proceso descrito aquí se aplica tanto a la administración de los beneficios potenciales como de las pérdidas potenciales.

1.2 Definiciones

Para el propósito de este Estándar, se aplican las siguientes definiciones:

1.2.1 *Consecuencia*

resultado de un **evento** (1.2.4)

NOTA 1 Puede haber más de una consecuencia de un mismo evento.
NOTA 2 Las consecuencias pueden estar en el rango de positivas a negativas.
NOTA 3 Las consecuencias pueden ser expresadas cualitativa o cuantitativamente.
NOTA 4 Las consecuencias son determinadas en relación con el logro de objetivos.

1.2.2 *Auto evaluación del control*

la periódica y sistemática revisión de los procesos de negocio para asegurar que el **control del riesgo** (1.2.15) es aún eficaz y apropiado

1.2.3 *Costo*

cualquier impacto negativo, ya sea directo o indirecto, incluyendo pérdidas de dinero, de tiempo, de mano de obra, por interrupciones, de buena voluntad, políticas e intangibles.

1.2.4 *Evento*

ocurrencia de un conjunto particular de circunstancias
NOTA 1 El evento puede ser cierto o incierto.
NOTA 2 El evento puede ser una ocurrencia única o una serie de ocurrencias.

1.2.5 *Peligro (hazard)*

una fuente de daño potencial o una situación con potencial para causar pérdidas

1.2.6 *Pérdida*

cualquier **consecuencia** negativa (1.2.1), financiera o de otro tipo

1.2.7 *Monitoreo*

verificar, supervisar, observar críticamente o medir el progreso de una actividad, acción o sistema en forma regular para identificar cambios respecto del nivel de desempeño requerido o esperado

1.2.8 *Organización*

grupo de gente e instalaciones con un arreglo de responsabilidades, autoridades y relaciones
EJEMPLO Compañía, corporación, firma, empresa, institución, entidad de caridad, comerciante individual, asociación, o partes o combinaciones de ellas
NOTA 1 El arreglo es generalmente ordenado.
NOTA 2 Una organización puede ser pública o privada.
NOTA 3 Esta definición es válida para los propósitos de los estándares de sistemas de administración de calidad. El término 'organización' es definido en forma diferente en la ISO/IEC Guide 2, *Estandarización y actividades relacionadas —Vocabulario general*.

1.2.9 *Probabilidad*

grado al cual es probable que ocurra un **evento** (1.2.4)
NOTA 1 ISO 3534-1:1993, la definición 1.1 da la definición matemática de probabilidad como 'un número real en la escala 0 a 1 asociado a un evento de azar. El mismo puede ser relacionado con la frecuencia relativa de ocurrencia en el largo plazo o al grado de convicción de que ocurrirá un evento. Para un alto grado de convicción, la probabilidad es cercana a 1.'
NOTA 2 'Frecuencia' más bien que 'probabilidad' se puede utilizar en la descripción de un **riesgo** (1.2.11).
NOTA 3 Los grados de convicción acerca de la probabilidad se pueden escoger como clases o rangos, tales como:

- raro / improbable / moderado / probable / casi certeza, o
- increíble / improbable / remoto / ocasional / probable / frecuente.

1.2.10 *Riesgo residual*

el nivel de **riesgo** restante (1.2.11) luego del **tratamiento del riesgo** (1.2.26).

1.2.11 *Riesgo*

la contingencia de que suceda algo que tendrá un impacto en los objetivos. Se lo mide en términos de una combinación de la **probabilidad** (1.2.9) de un **evento** (1.2.4) y su **consecuencia** (1.2.1)

NOTA Para aspectos relacionados con seguridad ver la ISO/IEC Guide 51, *Aspectos de seguridad—Guías para su inclusión en Estándares*.

1.2.12 *Análisis de riesgos*

un uso sistemático de la información disponible para determinar la magnitud de las Consecuencias de eventos y sus probabilidades para establecer el nivel de riesgo

1.2.13 *Valuación de riesgos*

el proceso general de identificación, análisis y evaluación del riesgo, consultar la Figura 3.1

1.2.14 *Escape al riesgo*

una decisión informada de no verse involucrado, o una acción de retiro de una situación de **riesgo** (1.2.11)

1.2.15 *Control de riesgos*

la parte de la administración de riesgos que involucra la provisión de políticas, estándares y procedimientos para eliminar o minimizar los **riesgos** (1.2.11) adversos

1.2.16 *Criterios de riesgo*

principios u otras reglas de decisión mediante las cuales se evalúa la significación de los **riesgos** (1.2.11) para determinar si se recomiendan acciones de **tratamiento de los mismos** (1.2.26)

NOTA Los criterios de riesgo pueden incluir costos y beneficios asociados, requerimientos legales y estatutarios, aspectos socioeconómicos y ambientales, las preocupaciones de los **interesados** (1.2.28), prioridades y otros aspectos para la evaluación.

1.2.17 *Evaluación de riesgos*

proceso de comparar el **riesgo** (1.2.11) estimado contra **criterios de riesgo** (1.2.16) dados para asistir en la decisión de si tolerar o tratar un riesgo

NOTA 1 La evaluación de riesgos puede ser utilizada para asistir en la decisión de tolerar o tratar un riesgo.
NOTA 2 Para evaluación de riesgos en el contexto de seguridad ver ISO/IEC Guide 51, *Aspectos de seguridad—Guías para su inclusión en estándares*.

1.2.18 *Financiamiento de riesgos*

poner en vigencia estructuras e instrumentos para mejorar las **consecuencias** (1.2.1) financieras negativas

1.2.19 *Identificación de riesgos*

el proceso de determinar qué puede suceder, dónde, cuándo, por qué y cómo.

1.2.20 *Administración de riesgos*

la cultura, procesos y estructuras que están dirigidos hacia la administración eficaz de oportunidades potenciales y efectos adversos

1.2.21 *Proceso de administración de riesgos*

la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las tareas de, establecer el contexto, identificar, analizar, estimar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar el **riesgo** (1.2.11)

1.2.22 *Sistema de administración de riesgos*

conjunto de elementos del sistema de administración de una **organización** (1.2.8) concerniente a la administración de **riesgos** (1.2.11)
NOTA 1 Los elementos del sistema de administración pueden incluir planeamiento estratégico, toma de decisiones y otros procesos para tratar los riesgos.
NOTA 2 La cultura de una organización se ve reflejada en su sistema de administración de riesgos.

1.2.23 *Reducción de riesgos*

acciones tomadas para disminuir la **probabilidad** (1.2.9), las **consecuencias** (1.2.1) negativas, o ambas, asociadas a un **riesgo** (1.2.11)

1.2.24 *Retención de riesgos*

aceptación de la carga de la pérdida, o del beneficio a ganar, de un **riesgo** (1.2.11) en particular
NOTA 1 Retención del riesgo incluye la aceptación de riesgos que no han sido identificados.
NOTA 2 Retención del riesgo no incluye tratamientos que involucran seguros, o transferencia por otros medios.
NOTA 3 Puede haber variabilidad en el grado de aceptación y dependencia de los **criterios de riesgo** (1.2.16).

1.2.25 *Transferencia de riesgos*

compartir con otra parte la carga de la pérdida o el beneficio de la ganancia, para un **riesgo** (1.2.11)

NOTA 1 Requerimientos legales o estatutarios pueden limitar, prohibir u obligar a la transferencia de algunos riesgos.

NOTA 2 La transferencia de riesgos puede llevarse a cabo mediante seguros u otros acuerdos.

NOTA 3 La transferencia de riesgos puede crear nuevos riesgos o modificar un riesgo existente.

1.2.26 *Tratamiento de riesgos*

proceso de selección e implementación de medidas para modificar el **riesgo** (1.2.11)

NOTA 1 El término 'tratamiento del riesgo' es utilizado a veces para las medidas en si mismas.

NOTA 2 Las medidas de tratamiento de los riesgos pueden incluir evitar, modificar, transferir o retener el riesgo.

1.2.27 *Análisis de sensibilidad*

examina como varían los resultados de un cálculo o modelo cuando se cambian las hipótesis o suposiciones individuales

1.2.28 *Interesados*

aquella gente y **organizaciones** (1.2.8) que pueden afectar, ser afectados, o percibir ser afectados por la decisión o actividad

NOTA El término 'interesados' ('stakeholders') pueden también incluir 'partes interesadas' tal como son definidas en AS/NZS ISO 14050, *Administración ambiental —Vocabulario y* AS/NZS ISO 14004, *Sistemas de administración ambiental—Guías generales sobre principios, sistemas y técnicas de soporte.*

Sección 2 INCORPORAR ADMINISTRACION DE RIESGOS

2.1 Propósito

El propósito de esta sección es describir un proceso formal para desarrollar, establecer y alentar la administración sistemática de riesgos en una organización.

Una organización necesita desarrollar un plan de administración de riesgos y se necesitan medidas de sustento para contar con una estructura para la adopción de un proceso de administración de riesgos. Esto provee las estructuras que posibilitan que el proceso de administración de riesgos sea implementado eficazmente y la cultura para alentar el pensamiento proactivo. El plan debería encarar las estrategias para la adopción e incorporación del proceso de administración de riesgos en los sistemas, procesos y prácticas de la organización para que resulte totalmente eficaz y sustentable.

2.2 Revisión

Es raro que las organizaciones implementen un proceso de administración de riesgos desde cero. En la mayoría de los casos, habrá practices de administración de riesgos existentes y, a menudo, otros sistemas y procesos administrativos que ya incluyen algunos elementos del proceso de administración de riesgos. Algunas organizaciones pueden ya haber adoptado procesos de administración de riesgos para tipos particulares de riesgos y desean ahora ampliarlos a otros, o a todos los riesgos, de tal forma que las decisiones basadas en riesgos puedan ser tomadas sobre una base consistente.

En consecuencia, comenzando a desarrollar un plan de administración de riesgos, la organización debería revisar y evaluar con sentido crítico aquellos elementos del proceso de administración de riesgos que ya están vigentes. Esta revisión debería reflejar las necesidades de administración de riesgos de la organización y preservar el contexto externo de la organización y sus metas, objetivos y la naturaleza de sus negocios. De hecho, el desarrollo de la estrategia del negocio debería ser un precursor esencial para el desarrollo del plan de administración de riesgos.

La revisión debería conformar una apreciación estructurada de:

- los sistemas de administración de riesgos y elementos de los sistemas que ya existen;
- su madurez, características y eficacia;
- los procesos y sistemas que pueden ser ‘construidos encima’ y qué debería ser modificado o ampliado;
- las barreras y restricciones particulares que deberían encontrarse en la introducción de un proceso sistemático de administración de riesgos;

- los sistemas de administración de riesgos que han sido desarrollados y adoptados por los competidores y/o por las organizaciones pares;
- cualquier requerimiento legislativo o de cumplimiento particular que debería ser satisfecho; y
- cualquier restricción o imperativo de recursos.

Esta revisión debería especificar el intento de diseño para la estructura de administración de riesgos. Debería conformar la base para el desarrollo de un plan de administración de riesgos que cubra las fases de desarrollo, implementación y sostenimiento.

2.3 Plan de administración de riesgos

2.3.1 *General*

La cantidad de pasos requeridos para implementar una administración eficaz de riesgos dentro de una organización. Dependiendo de la filosofía, cultura y estructura general de administración de riesgos de la organización, podría ser posible combinar algunos pasos. Sin embargo, todos los pasos deberían recibir consideración.

El plan debería procurar satisfacer los propósitos y objetivos del sistema de administración de riesgos y debería procurar lograr los objetivos de la declaración de política de administración de riesgos.

Finalmente, la intención debería ser incorporar el proceso de administración de riesgos en todas las prácticas y procesos de negocio críticos de la organización de tal forma que sea relevante, eficaz y sustentable. El plan de administración de riesgos debería tener a esto como su objetivo primario.

2.3.2 *Asegurar el apoyo de la alta gerencia*

Desarrollar una filosofía organizacional de administración de riesgos y concientización de riesgos a nivel de alta gerencia. Esto podría verse facilitado mediante entrenamiento, educación y resúmenes para los gerentes senior. Esto incluye:

- obtener el apoyo activo y vigente de los directores y ejecutivos senior de la organización para la administración de riesgos y para el desarrollo e implementación de un plan;
- designar un gerente senior o similar ‘campeón’ (o equipo) para liderar y patrocinar las iniciativas;
- obtener la aprobación y apoyo de todos los gerentes senior para la ejecución de un plan de administración de riesgos; y

- obtener el apoyo a la política y al plan de administración de riesgos por parte del Directorio y/o su comité delegado.

2.3.3 *Desarrollar la política de administración de riesgos*

El ejecutivo de la organización debería definir y documentar su política para administrar los riesgos, incluyendo sus objetivos y su compromiso con la administración de riesgos. La política de administración de riesgos debería ser relevante para el contexto estratégico de la organización y para sus metas, objetivos y la naturaleza de su negocio.

La política debería incluir información tal como:

- los objetivos de la política y los fundamentos para administrar los riesgos;
- los vínculos entre la política y los planes corporativos y estratégicos de la organización;
- una expresión del apetito de riesgo en términos del proceso que la organización adoptará al tomar decisiones acerca de la tolerancia a los riesgos;
- la amplitud, o rango de aspectos de los riesgos, a los cuales se aplica la política;
- los procesos a ser utilizados para administrar los riesgos;
- los responsables por administrar riesgos particulares;
- el apoyo y la pericia disponibles para asistir a los responsables por administrar los riesgos;
- la declaración sobre cómo se medirá y reportará el desempeño del proceso de administración de riesgos para brindar confianza a los directores y ejecutivos senior;
- un compromiso por la revisión periódica del sistema de administración de riesgos; y
- una declaración de compromiso de los directores y ejecutivos senior respecto de la política.

La publicación de una declaración de política de esta naturaleza es también esencial para mostrar el compromiso de los directores y ejecutivos senior con el proceso de planeamiento e implementación.

2.3.4 *Comunicar la política*

Desarrollar, establecer e implementar una infraestructura y las medidas que aseguren que la administración de riesgos quede incorporada en los procesos de planificación, administración y toma de decisiones y en la cultura general de la organización.

Esto podría incluir:

- establecer un equipo, incluyendo personal de alta gerencia, como responsables por las comunicaciones internas sobre la política;
- procurar la toma de conciencia sobre la administración de riesgos y el proceso de administración de riesgos;
- comunicación y diálogo en toda la empresa acerca de la administración de riesgos y sobre la política de la organización al respecto;
- desarrollar destrezas sobre administración de riesgos en el personal mediante educación y entrenamiento;
- asegurar niveles apropiados de reconocimiento, recompensas, aprobación y sanciones; y
- establecer procesos de medición de desempeño y elaboración de informes.

2.3.5 *Establecer responsabilidad y autoridad*

Los directores y ejecutivos senior son los máximos responsables de la organización por la administración de riesgos. Dentro de una organización, todo el personal es responsable por administrar riesgos en sus áreas de control.

Deberían definirse y registrarse las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal por la administración de riesgos. En particular, deberían ser registrados e informados los responsables por la vigilancia de aspectos particulares de los riesgos, por implementar estrategias de tratamiento y por la conducción de acciones de control de riesgos.

2.3.6 *Personalizar el proceso de administración de riesgos*

Este estándar especifica un proceso para la administración de riesgos. Este proceso necesitará ser personalizado a las políticas, procedimientos y cultura de cada organización específica. Como parte de este proceso la organización debería especificar el desempeño y los criterios para juzgar el éxito del proceso de administración de riesgos.

2.3.7 *Recursos*

La organización debería identificar los requerimientos de recursos y proveer recursos adecuados, incluyendo entrenamiento del personal que aplica el proceso de administración de riesgos y de quienes desempeñan un rol de apoyo, monitoreo y verificación. Esto debería involucrar un análisis de las necesidades de capacitación.

Un recurso importante es un proceso para administrar la información de riesgos que permita:

- registrar y mostrar cualquier cambio en los perfiles de riesgo;

- registrar medidas y estrategias para tratamiento de los riesgos;
- rastrear el progreso y el cumplimiento de las acciones de control de riesgos;
- permitir medir el progreso respecto del plan de administración de riesgos;
- asignar y rastrear la responsabilidad por los riesgos, las medidas de tratamiento y las acciones de control;
- iniciar la actividad de monitoreo y aseguramiento; y
- proveer un medio para la medición y reporte de la actividad de administración de riesgos.

2.3.8 *Plan de administración de riesgos a nivel organizacional*

Desarrollar y establecer un plan para administrar riesgos a todos los niveles apropiados de la organización mediante la aplicación del proceso de administración de riesgos descrito en la Sección 3. Esto debería incluir la definición de estrategias prácticas que deberían tomarse para alentar la adopción e incorporación del proceso de administración de riesgos en actividades, sistemas y procesos críticos de la organización. Deberían también definirse medidas para asegurar que el proceso de administración de riesgos es sostenible y mejorable.

El proceso de administrar riesgos debería ser incorporado en los procesos de desarrollo de políticas, de planeamiento estratégico y del negocio y de administración de cambios de la organización. Esto involucrará registrar:

- los contextos estratégico, organizacional y de administración de riesgos;
- los riesgos identificados para la organización;
- el análisis y evaluación de estos riesgos;
- las estrategias de tratamiento;
- los mecanismos de monitoreo y aseguramiento; y
- las estrategias para procurar la toma de conciencia, la adquisición de destrezas, el entrenamiento y educación.

2.3.9 *Administrar riesgos a niveles de áreas, proyectos y equipos*

Desarrollar e implementar planes con la amplitud que sean requeridos, para cada área sub-organizacional, función o proceso de negocio, programa, proyecto o actividad en equipo mediante la aplicación del proceso de administración de riesgos descrito en la sección 3. Tales planes deberían ser consistentes y posiblemente formar parte de planes de nivel organizacional. El proceso para administrar riesgos debería estar incorporado en todo el planeamiento crítico y en las actividades administrativas, inclusive en aquellas involucradas con la administración de cambios. Debería registrarse el proceso que se ha seguido, las decisiones tomadas y las acciones planeadas.

Los Gerentes de área, proyecto o equipo afectados deberían asegurar que los planes son relevantes y apropiados y, en consecuencia, pueden ser plenamente responsables por su ejecución exitosa.

2.3.10 *Monitorear y revisar*

Los riesgos no son estáticos y las organizaciones deberían adoptar e incorporar procesos dinámicos para administrarlos.

Esto debería incluir el desarrollo de mecanismos para revisar los riesgos y para su evaluación y tratamiento. Debería también monitorear la eficacia del proceso de administración de riesgos en si mismo.

2.4 Revisión gerencial

El ejecutivo de la organización debe asegurar que se lleva a cabo una revisión de la administración de riesgos a intervalos especificados, suficientes para asegurar su continua adecuación y eficacia para satisfacer los requerimientos de este estándar, y las políticas y objetivos de administración de riesgos establecidos en la organización (ver Cláusula 2.3). Deberían mantenerse registros de tales revisiones.

Sección 3 VISTA GENERAL DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

3.1 General

Esta sección da una breve vista general del proceso de administración de riesgos. Cada paso del proceso de administración de riesgos es discutido con mayor detalle en la sección 4.

La administración de riesgos es una parte integrante del proceso de administración. Administración de riesgos es un proceso multifacético, aspectos apropiados del cual son a menudo llevados a cabo por un equipo multidisciplinario. Es un proceso iterativo de mejora continua que es mejor incorporarlo en las prácticas o procesos de negocio existentes.

3.2 Elementos principales

Los elementos principales del proceso de administración de riesgos, como se puede ver en la Figura 3.1, son los siguientes:

(a) *Comunicar y consultar*
Comunicar y consultar con interesados internos y externos según resulte apropiado en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al proceso como un todo.

(b) *Establecer el contexto*
Establecer los contextos estratégico, organizacional y de administración de riesgos en los cuales tendrá lugar el resto de los procesos. Deberán establecerse los criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.

(c) *Identificar riesgos*
Identificar qué, por qué, dónde, cuándo y cómo los eventos podrían impedir, degradar, demorar o mejorar el logro de los objetivos estratégicos y de negocio de la organización.

(d) *Analizar riesgos*
Determinar los controles existentes y analizar los riesgos en términos de consecuencia y probabilidad en el contexto de tales controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuan probable es que esas consecuencias puedan ocurrir. Consecuencia y probabilidad pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.

(e) *Evaluar riesgos*
Comparar los niveles estimados de riesgo contra los criterios preestablecidos y considerar el balance entre beneficios potenciales y resultados adversos. Esto permite realizar apreciaciones sobre prioridades gerenciales.

(f) *Tratar riesgos*
Si los niveles de riesgo establecidos son bajos y son tolerables entonces no se requiere tratamiento. Para otros riesgos desarrollar e implementar estrategias y planes de acción específicos costo-eficaces para aumentar los beneficios potenciales y reducir los costos potenciales.

(g) *Monitorear y revisar*
Monitorear y revisar el desempeño de las estrategias de control de riesgos y procurar detectar cambios que pudieran afectar la adecuación o eficacia de costo de los controles.

La administración de riesgos puede ser aplicada a muchos niveles en una organización. Puede ser aplicada a un nivel estratégico y a niveles tácticos y operacionales. Pueden ser aplicados a proyectos específicos, para sustentar decisiones específicas o para administrar áreas específicas de riesgo reconocidas.
Para cada etapa del proceso deberían mantenerse registros adecuados.

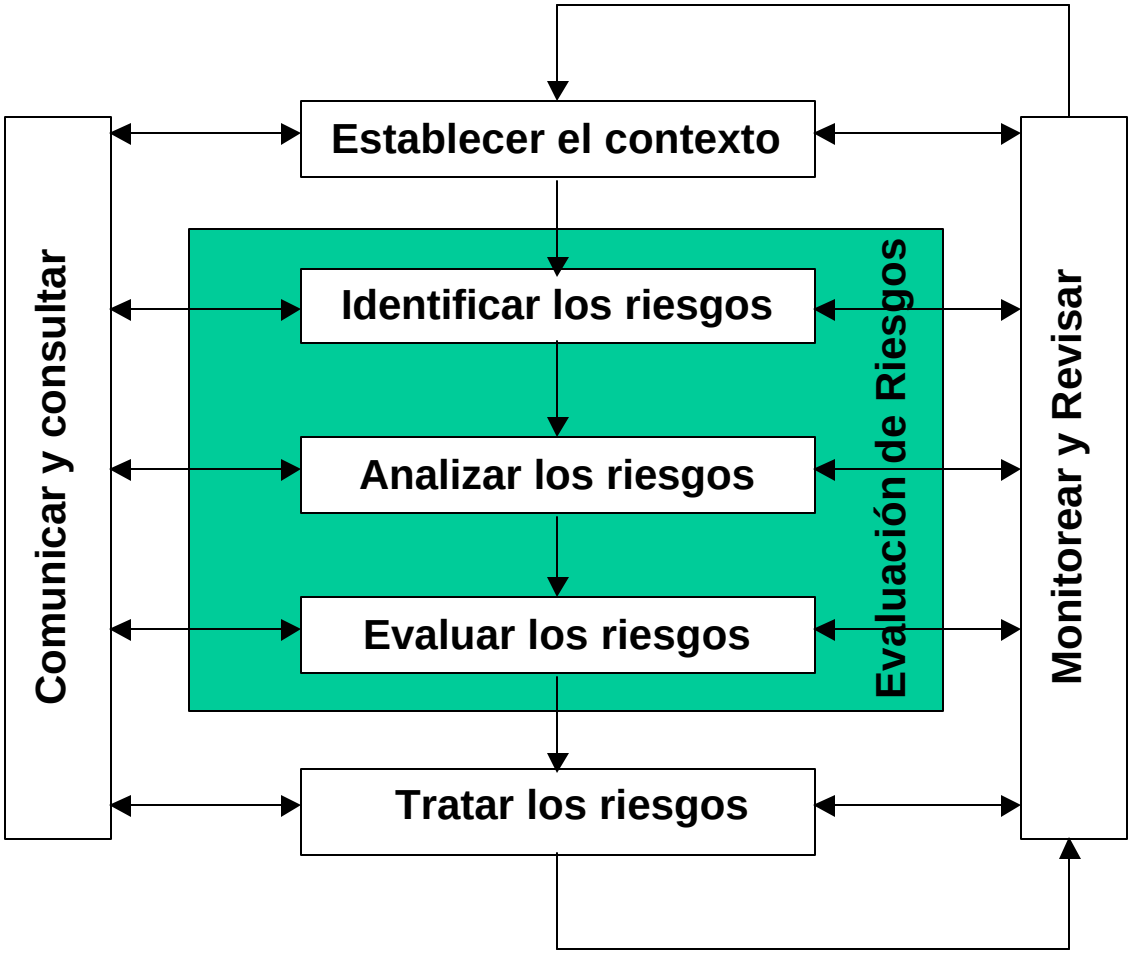

FIGURA 3.1 VISTA GENERAL – PROCESO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS.

Sección 4 PROCESO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

En la Figura 4.1 se muestran los detalles del proceso de administración de riesgos.

4.1 Comunicación y consultas

La comunicación y consulta son consideraciones importantes a cada paso del proceso de administración de riesgos.

Comunicación y consulta involucra un diálogo con los interesados con esfuerzos focalizados en la consulta más que en un flujo de información de una sola vía desde el tomador de decisiones hacia los interesados.

Es útil un enfoque de equipo de consulta para ayudar a definir el contexto en forma apropiada, para ayudar a que los riesgos sean identificados eficazmente, para reunir distintas áreas de especialidad en el análisis de riesgos, para asegurar que se consideran distintos puntos de vista en la evaluación de los riesgos y para una administración apropiada de cambios durante el tratamiento de los riesgos.

El involucramiento también posibilita la 'propiedad' de los riesgos por parte de los gerentes y el compromiso de los interesados. Les permite apreciar los beneficios de controles particulares y la necesidad de aprobar y sustentar un plan de tratamiento.

Es importante desarrollar un plan de comunicación tanto para los interesados internos como externos en la etapa más temprana del proceso. Este plan debería considerar aspectos relativos tanto al riesgo en si mismo, como al proceso para administrarlo.

Son importantes las comunicaciones internas y externas eficaces para asegurar que aquellos responsables por implementar administración de riesgos, y aquellos con un interés establecido, comprendan la base sobre la cual se toman las decisiones y por qué se requieren determinadas acciones.

Las percepciones sobre el riesgo pueden variar debido a diferencias en los valores, necesidades, suposiciones, conceptos y preocupaciones de los interesados, en la medida que se relacionen con el riesgo o los aspectos bajo discusión.

Es probable que los interesados emitan juicios sobre la aceptabilidad de un riesgo basados en su percepción del riesgo. Dado que los puntos de vista de los interesados pueden tener un impacto significativo en las decisiones tomadas, es importante que sus percepciones del riesgo, como asimismo, sus percepciones sobre los beneficios, sean identificadas y registradas y las razones subyacentes, comprendidas y consideradas.

El reporte sobre el desempeño de la administración de riesgos, particularmente el relativo al progreso en el desarrollo e implementación del plan de administración de riesgos (ver Sección 2) y el progreso en implementar un plan de tratamiento de los riesgos, son medidas útiles que pueden ser comunicadas a los interesados. Tal medición e informe es también una característica del buen gobierno corporativo.

4.2 Establecer el contexto

4.2.1 *General*

El proceso de administración de riesgos se produce dentro de la estructura del contexto estratégico, interno, externo y de administración de riesgos de una organización. Establecer el contexto consiste en definir los parámetros básicos dentro de los cuales se deben administrar los riesgos y establecer el alcance para el resto del proceso de administración de riesgos.

4.2.2 *Establecer el contexto interno*

Antes de comenzar una actividad de administración de riesgos, a cualquier nivel, es necesario comprender la organización, su estructura y sus capacidades, como asimismo, sus metas y objetivos y las estrategias que están vigentes para lograrlos.

Este es importante por las siguientes razones:

- la administración de riesgos tiene lugar en el contexto de las metas y objetivos de la organización;
- el riesgo principal para la mayoría de las organizaciones es fallar en el logro de sus objetivos estratégicos, de negocio o de proyectos, o que sean percibidos como fallados por los interesados;
- las políticas y metas organizacionales ayudan a definir la política de riesgo de la organización; y
- los objetivos y criterios específicos de un proyecto o actividad deben considerarse a la luz de los objetivos de la organización como un todo.

4.2.3 *Establecer el contexto externo*

Este paso define el entorno en que opera la organización. La organización debería procurar establecer los conductores críticos del negocio y los valores de los interesados.

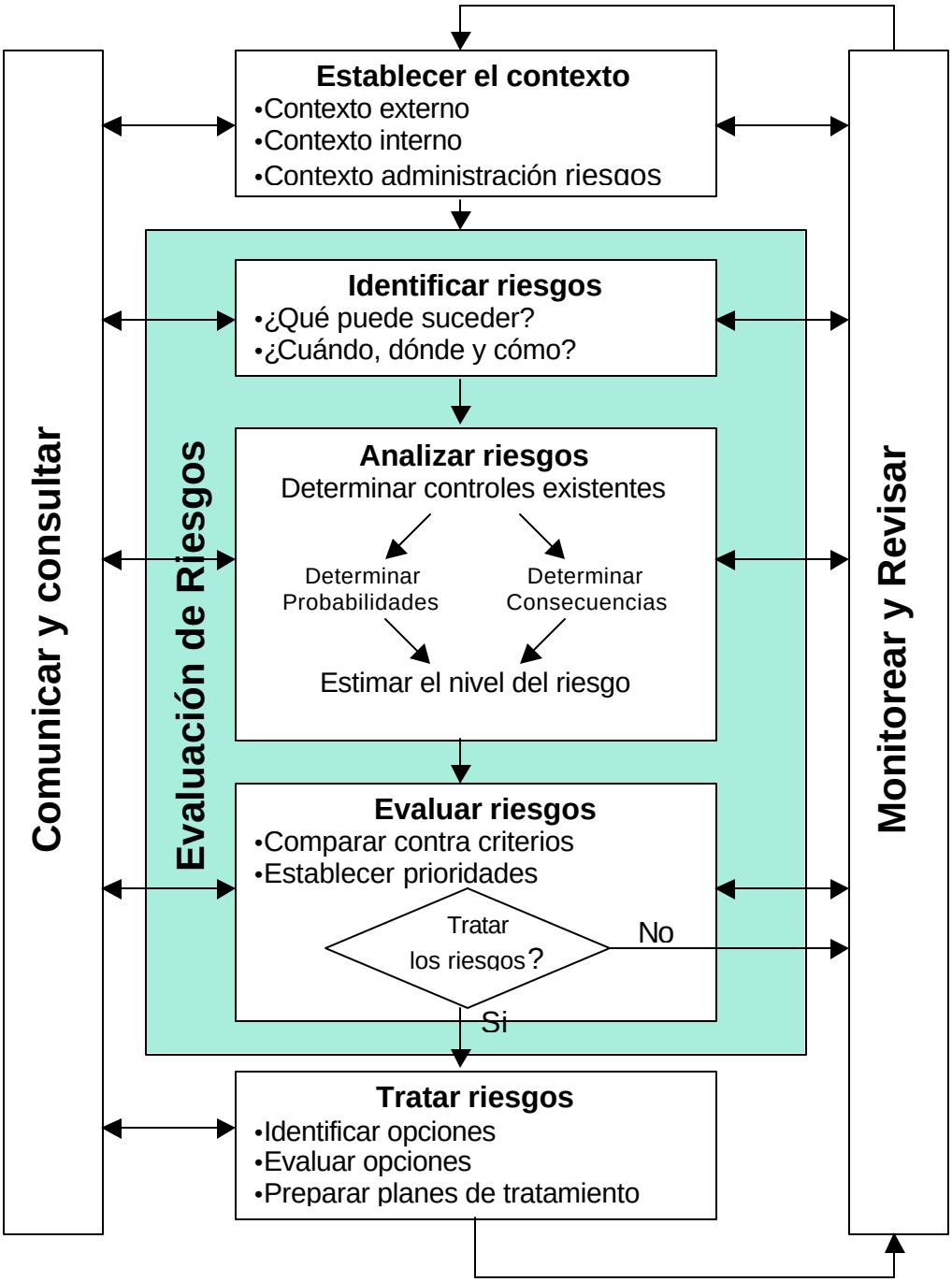

FIGURA 4.1 PROCESO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS – EN DETALLE

Definir la relación entre la organización y el entorno externo de negocios, social y político, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. El contexto incluye los aspectos financieros, operacionales, competitivos, políticos (percepciones e imagen pública), sociales, de clientes, culturales y legales de las funciones de la organización.

Identificar los interesados internos y externos, y considerar sus objetivos, tomar en cuenta sus percepciones, y establecer políticas de comunicación con esas partes.

Debe llevarse a cabo un análisis estratégico. El mismo debe ser aprobado a nivel ejecutivo, establecer los parámetros básicos y proveer una guía para los procesos de administración de riesgos más detallados.

Debería existir una relación estrecha entre la política y objetivos de administración de riesgos de una organización y su misión u objetivos estratégicos.

4.2.4 *Establecer el contexto de administración de riesgos*

Deben establecerse las metas, objetivos, estrategias, alcance y parámetros de la actividad, o parte de la organización al cual se está aplicando el proceso de administración de riesgos.

El proceso debería ser llevado a cabo con plena consideración a la necesidad de balancear costos, beneficios y oportunidades. También deberían especificarse los recursos requeridos y los registros a mantener.

Establecer el alcance y los límites de una aplicación del proceso de administración de riesgos involucra:

- definir el proyecto o actividad y establecer sus metas y objetivos;
- especificar la naturaleza de las decisiones que deben tomarse;
- definir la amplitud de la actividad o función del proyecto en términos de tiempo y localización;
- identificar cualquier estudio de estructuración o alcance requerido y el alcance, objetivos y recursos requeridos; y
- definir la profundidad y amplitud de las actividades de administración de riesgos a llevar a cabo.

Los aspectos específicos que también deberían ser discutidos incluyen:

- Los roles y responsabilidades de las distintas partes de la organización que participan en el proceso de administración de riesgos.
- Las relaciones entre el proyecto o actividad y otros proyectos o partes de la organización.

4.2.5 *Desarrollar criterios de evaluación de riesgos*

Decidir los criterios contra los cuales se van a evaluar los riesgos.

Las decisiones concernientes a si se requiere un tratamiento del riesgo deberían estar basadas en criterios operacionales, técnicos, financieros, legales, sociales, humanitarios u otros. Esto a menudo depende de las políticas internas, metas y objetivos de una organización y de los intereses de los distintos interesados.

Los criterios podrían estar afectados por las percepciones de los interesados y por requerimientos legales o reglamentarios. Es importante que se determinen los criterios apropiados desde el comienzo.

Aunque los criterios de riesgo son inicialmente desarrollados como parte del establecimiento del contexto de administración de riesgos, los mismos deben ser posteriormente desarrollados y refinados a medida que se identifiquen los riesgos particulares y se escojan técnicas de análisis de riesgos, ej: los criterios de riesgo deberían corresponder al tipo de riesgos y la forma en que se expresan los niveles de riesgo.

4.2.6 *Definir la estructura para análisis de riesgo*

Esto involucra formular la actividad, proyecto o cambio en un conjunto de elementos o pasos. Estos elementos proveen una estructura lógica para análisis que ayuda a asegurar que no se pasen por alto riesgos significativos. La estructura escogida depende de la naturaleza de los riesgos y del alcance del proyecto o actividad.

4.3 Identificación de riesgos

4.3.1 *General*

Este paso procura identificar los riesgos a administrar.

Es crítica la identificación amplia utilizando un proceso sistemático bien estructurado, porque un riesgo potencial no identificado en esta etapa quedaría excluido de análisis posteriores.

La identificación debería incluir todos los aspectos de los riesgos, estén o no bajo control de la organización.

4.3.2 *¿Qué puede suceder, dónde y cuándo?*

El propósito es generar una lista amplia de fuentes riesgos y eventos que podrían tener un impacto en el logro de cada uno de los objetivos estratégicos, de negocio o de proyecto referidos en la Cláusula 4.2.3. Estos eventos podrían impedir, degradar, demorar o mejorar el logro de esos objetivos. Estos son luego considerados en mayor detalle para identificar lo que puede suceder.

4.3.3 *¿Cómo y por qué puede suceder?*

Habiendo identificado lo que podría suceder, es necesario considerar las causas y escenarios posibles. Hay muchas formas en que puede suceder un evento. Es importante que no se omita ninguna causa significativa.

4.3.4 *Herramientas y técnicas*

Los enfoques utilizados para identificar riesgos incluyen *checklists*, juicios basados en la experiencia y registros, diagramas de flujo, técnicas de *brainstorming*, análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingeniería de sistemas.

El enfoque utilizado dependerá de la naturaleza de las actividades bajo revisión, de los tipos de riesgos y del contexto organizacional.

4.4 Análisis de riesgo

4.4.1 *General*

El objetivo del análisis de riesgos es proveer un ingreso de datos a las decisiones sobre si los riesgos necesitan ser tratados y sobre las estrategias más apropiadas y costo-eficaces de tratamiento de los riesgos.

El análisis de riesgos involucra considerar las fuentes de riesgo, sus consecuencias positivas y negativas y las probabilidades de que esas consecuencias puedan ocurrir. Pueden identificarse los factores que afectan a las consecuencias y probabilidades. El riesgo es analizado combinando consecuencias y probabilidades, tomando en cuenta las medidas de control existentes.

Se puede llevar a cabo un análisis preliminar para combinar riesgos similares o excluir del estudio detallado a los riesgos de bajo impacto. Siempre que sea posible, los riesgos excluidos deberían ser listados para demostrar la integridad del análisis de riesgo.

4.4.2 *Determinar estrategias y controles existentes*

Identificar los procesos, dispositivos o prácticas existentes que actúan para minimizar los riesgos negativos o mejorar las oportunidades positivas y evaluar sus fortalezas y debilidades. Pueden ser apropiadas las herramientas utilizadas en 4.3.4, como asimismo, los enfoques tales como inspecciones y auto-evaluaciones del control (CSA). Los controles pueden surgir como resultado de actividades previas de tratamiento del riesgo.

4.4.3 *Consecuencia y probabilidad*

La magnitud de las consecuencias de un evento, en el caso de que el mismo ocurriera, y la probabilidad del evento y sus consecuencias asociadas, son evaluadas en el contexto de la eficacia de las estrategias y controles existentes.

Las consecuencias y probabilidades se combinan para producir un nivel de riesgo. Las consecuencias y probabilidades pueden ser determinadas utilizando cálculos y análisis estadístico.

Alternativamente, cuando no se dispone de datos anteriores confiables o relevantes, se pueden realizar estimaciones subjetivas que reflejan el grado de convicción de un individuo o grupo de que pueda ocurrir un evento o resultado particular.

Para evitar prejuicios subjetivos, cuando se analizan las consecuencias y probabilidades deberían utilizarse las fuentes de información y técnicas más pertinentes. Las fuentes de información podrían incluir:

- los registros anteriores.
- la práctica y experiencia relevante.
- la literatura relevante publicada.
- investigaciones de mercado.
- experimentos y prototipos.
- modelos económicos, de ingeniería u otros.
- los juicios de especialistas y expertos.

Las técnicas incluyen:

- entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés;
- uso de grupos multidisciplinarios de expertos;
- evaluaciones individuales utilizando cuestionarios; y
- uso de modelos y simulaciones.

Siempre que sea posible, debería incluirse la confianza depositada en las estimaciones de los niveles de riesgo.

4.4.4 *Tipos de análisis*

El análisis de riesgo debería ser llevado a cabo a distintos niveles de detalle dependiendo del riesgo, y de la información, datos y recursos disponibles. El análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo o una combinación de ellos, dependiendo de las circunstancias.

El orden de complejidad y los costos de estos análisis, en orden ascendente, es cualitativo, semi-cuantitativo y cuantitativo. En la práctica, a menudo se utiliza primero el simple análisis cualitativo para obtener una indicación general del nivel de riesgo y para revelar aspectos de los riesgos principales. Luego podría ser necesario llevar a cabo un análisis más específico o cuantitativo sobre aspectos de los riesgos principales.

La forma del análisis debería ser consistente con los criterios de evaluación de riesgos desarrollados como parte del establecimiento del contexto (ver Cláusula 4.2).

En detalle, los tipos de análisis son:

(a) **Análisis cualitativo**

El análisis cualitativo utiliza formatos de palabras o escalas descriptivas para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que ocurran esas consecuencias. Estas escalas pueden ser adaptadas o ajustadas para satisfacer las circunstancias, y pueden utilizarse distintas descripciones para riesgos diferentes.

El análisis cualitativo puede utilizarse:

i. como una actividad inicial de tamiz para identificar los riesgos que requieren un análisis más detallado;
ii. cuando esta clase de análisis es apropiado para las decisiones; o
iii. cuando los datos numéricos o los recursos son inadecuados para un análisis cuantitativo.

(b) **Análisis semi-cuantitativo**

En el análisis semi-cuantitativo, a las escalas nominales cualitativas, tales como las descritas arriba, se les asignan valores. El objetivo es producir una priorización más detallada que la que se logra normalmente en el análisis cualitativo, y no sugerir valores reales de los riesgos, tales como los que se procuran en el análisis cuantitativo. Sin embargo, dado que el número asignado a cada descripción puede no producir una relación precisa con la magnitud real de las consecuencias o probabilidades, los números sólo pueden ser combinados utilizando una fórmula apropiada que reconozca las limitaciones del tipo de escala utilizada.

Debe tenerse cuidado con el uso del análisis semi-cuantitativo porque los números escogidos podrían no reflejar apropiadamente las relatividades y esto podría conducir a resultados inconsistentes, anómalos o inapropiados. El análisis semi-cuantitativo podría no diferenciar apropiadamente entre distintos riesgos, particularmente cuando las consecuencias o las probabilidades son extremas.

(c) **Análisis cuantitativo**

El análisis cuantitativo utiliza valores numéricos (en lugar de las escalas descriptivas utilizadas en los análisis cualitativo y semi-cuantitativo) tanto para las consecuencias como para las probabilidades utilizando datos de una variedad de fuentes (tales como aquellas referidas en la Cláusula 4.4.3). La calidad del análisis depende de la precisión e integridad de los valores numéricos y de la validez de los modelos utilizados.

Las consecuencias podrían ser estimadas modelando los resultados de un evento o conjunto de eventos, o mediante extrapolación de estudios experimentales o datos del pasado.

Las consecuencias podrían ser expresadas en términos de criterios de impactos monetarios, técnicos o humanos, o cualquiera de los otros criterios referidos en la Cláusula 4.2.5. En algunos casos, se requiere más de un valor numérico para especificar consecuencias para distintos momentos, lugares, grupos o situaciones.

La forma en la cual se expresan las probabilidades y consecuencias y las formas en las cuales las mismas se combinan para proveer un nivel de riesgo variarán de acuerdo con el tipo de riesgo y el propósito para el cual se va a utilizar el resultado de la evaluación del riesgo. Debería considerarse y comunicarse eficazmente el efecto de la incertidumbre y variabilidad de cada factor sobre el nivel de riesgo.

4.4.5 *Análisis de sensibilidad*

Dado que algunas de las estimaciones realizadas en el análisis del riesgo son imprecisas, debería llevarse a cabo un análisis de sensibilidad para verificar el efecto de la incertidumbre en las suposiciones y datos. El análisis de sensibilidad es también una forma de comprobar la adecuación y efectividad de los controles y de las opciones de tratamiento de riesgos potenciales tal como se describe en la Cláusula 4.6.2.

4.5 Evaluación de riesgo

El objetivo de la evaluación de riesgos es tomar decisiones, basadas en los resultados del análisis de riesgo, acerca de los riesgos que requieren tratamiento y sus prioridades.

La evaluación de riesgo involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo previamente establecidos.

Deberían considerarse los objetivos de la organización y la gama de oportunidades que podrían resultar del riesgo. Cuando deba realizarse una selección entre distintas opciones, el mayor potencial de pérdidas debería asociarse con los mayores beneficios potenciales y la selección apropiada dependerá del contexto de la organización.

Las decisiones deberían tomar en cuenta al amplio contexto del riesgo e incluir consideraciones a la tolerancia a los riesgos por parte de terceras partes distintas de la organización que se benefician del mismo.

Los riesgos bajos o tolerables podrían ser aceptados con un tratamiento futuro mínimo. Los mismos deberían ser monitoreados y revisados periódicamente para asegurar que se mantienen igual.

Si los riesgos no son bajos o tolerables, los mismos deberían ser tratados utilizando una o más de las opciones consideradas en la Cláusula 4.6.

En algunas circunstancias, la evaluación de riesgos podría conducir a la decisión de llevar a cabo un mayor análisis.

4.6 Tratamiento del riesgo

4.6.1 *General*

El tratamiento del riesgo involucra identificar el rango de opciones para tratar el riesgo, evaluar esas opciones, preparar planes de tratamiento del riesgo e implementarlos.

4.6.2 *Identificar opciones para tratamiento del riesgo*

Las opciones de tratamiento de riesgos, que no son necesariamente mutuamente excluyentes o apropiadas en todas las circunstancias, incluyen:

- Evitar el riesgo decidiendo no seguir adelante con la actividad que probablemente crea el riesgo (cuando esto sea practicable).

El escape al riesgo puede ocurrir inadecuadamente a raíz de la tendencia de alguna gente u organizaciones a tener aversión a los riesgos.
El escape inadecuado al riesgo puede aumentar la significación de otros riesgos o podría conducir a la pérdida de oportunidades de obtener beneficios.

- Cambiar la probabilidad de ocurrencia, para mejorar la probabilidad de resultados beneficiosos y reducir la probabilidad de pérdidas.
- Cambiar las consecuencias, para aumentar la magnitud de los beneficios y reducir la magnitud de las pérdidas. Esto también podría incluir respuesta a la emergencia, planes de contingencia y de recupero de desastres.
- Transferir el riesgo.
  Esto involucra a otra parte sosteniendo o compartiendo alguna parte del riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos, acuerdos de seguros y estructuras organizacionales tales como sociedades y *joint ventures*. Generalmente hay algún costo financiero o beneficio asociado a la transferencia de parte del riesgo a otra organización, tal como el premio pagado por los seguros.
  Idealmente, las responsabilidades por el tratamiento de los riesgos debería ser asignado a las partes más aptas para controlarlos. Las responsabilidades deberían ser acordadas entre las partes en el momento más temprano posible. La transferencia de un riesgo a otras partes, o la transferencia física a otros lugares, reducirá el riesgo para la organización original, pero podría no disminuir el nivel global de riesgo para la sociedad. A menudo, tal transferencia de riesgo sólo cambia un tipo de riesgo por otro, de forma tal, que ambas partes terminan con los tipos de riesgos que están más aptos para tolerar, tratar o retener. Cuando los riesgos son total o parcialmente transferidos, la organización que transfiere el riesgo ha adquirido un nuevo riesgo, y es que la organización a la cual se ha transferido el riesgo no pueda administrar el riesgo eficazmente.
- Retener el riesgo.
  Luego que los riesgos han sido reducidos o transferidos, podrían existir riesgos residuales que sean retenidos. Los riesgos también podrían ser retenidos en forma predeterminada, ej: cuando hay una falla para identificar o transferir adecuadamente, o bien tratar los riesgos.

4.6.3 *Evaluar opciones de tratamiento de riesgos*

Las opciones deberían ser evaluadas sobre la base del grado de reducción de las pérdidas, y el alcance de cualquier beneficio adicional u oportunidades creadas, tomando en cuenta los criterios desarrollados en la Cláusula 4.2.5. Pueden considerarse y aplicarse una cantidad de opciones, ya sea individualmente o combinadas.

El análisis de sensibilidad (ver la Cláusula 4.4.5) es una forma de comprobar la eficacia de las distintas opciones para tratar el riesgo.

La selección de la opción más apropiada involucra balancear el costo de implementar cada opción contra los beneficios derivados de la misma. En general, el costo de administrar los riesgos necesita ser conmensurado con los beneficios obtenidos.

Cuando grandes cambios en el riesgo puede obtenerse con un costo relativamente bajo, tales opciones deberían ser implementadas.

Otras opciones de mejora podrían ser antieconómicas y se necesita ejercitar el juicio para determinar si las mismas son justificables.

Las decisiones deberían tomar en cuenta la necesidad de considerar cuidadosamente los riesgos raros pero severos que podrían justificar acciones de tratamiento de riesgos que no serían justificables en el terreno de lo estrictamente económico.

Cuando se realizan esos juicios de costos versus beneficios, es importante considerar todos los costos y perjuicios, como asimismo, todos los beneficios y oportunidades. Mientras que un control en particular puede ser muy eficaz en la reducción de la probabilidad de un tipo específico de pérdida, el mismo también puede quitar la oportunidad de beneficios.

En muchos casos, es improbable que cualquier opción de tratamiento de riesgos sea una solución completa para un problema en particular. A menudo la organización se beneficiará sustancialmente por una combinación de opciones tales como cambiar la probabilidad de los riesgos, cambiar sus consecuencias, y transferir o retener cualquier riesgo residual. Un ejemplo es el uso eficaz de contratos y financiamiento de riesgos sustentado por un programa de reducción de riesgos.

Cuando el costo acumulativo de implementar todos los tratamientos de riesgos excede el presupuesto disponible, el plan debería identificar claramente el orden de prioridad en el cual deberían ser implementados los tratamientos individuales de riesgo. El ordenamiento de prioridades puede ser establecido utilizando distintas técnicas, incluyendo análisis de importancia de los riesgos y de costo-beneficio. Los requerimientos de cumplimiento legal podrían estar por encima de los análisis de costo-beneficio.

Los tratamientos de riesgos que pueden ser implementados dentro del límite del presupuesto disponible pueden esperar la disponibilidad de recursos futuros o, si por cualquier razón algunos o todos los tratamientos restantes son considerados importantes, deberá analizarse el caso para lograr financiación adicional. En todos los casos es importante comparar el costo total de no tomar ninguna acción contra el aparente ahorro presupuestario.

Las opciones de tratamiento de riesgos deberían considerar los valores y percepciones de los interesados y las formas más apropiadas de comunicarse con ellos.

Las estrategias de tratamiento de riesgos podrían por si mismas introducir nuevos riesgos. Estos riesgos necesitan ser identificados, evaluados, tratados y monitoreados como porte del proceso iterativo.

Si luego de un tratamiento hay un riesgo residual, debería tomarse una decisión sobre si retener este riesgo o repetir el proceso de tratamiento de riesgos.

4.6.4 *Preparar e implementar planes de tratamiento*

Los planes deberían documentar cómo serán implementadas las opciones escogidas.

Los planes de tratamiento deberían identificar las responsabilidades, las fechas programadas, los resultados esperados de los tratamientos, el presupuesto, las medidas del desempeño y el proceso de revisión a poner en práctica.

Los planes también deberían incluir mecanismos para evaluar la implementación de las opciones respecto de criterios de desempeño, las responsabilidades individuales y otros objetivos, y procesos para monitorear los logros respecto de mojones críticos de implementación.

La implementación exitosa del plan de tratamiento del riesgo requiere un sistema de administración eficaz que especifique los métodos escogidos, asigne responsabilidades individuales por las acciones y las monitoree en relación a criterios especificados.

4.7 Monitoreo y revisión

Es necesario monitorear la eficacia de todos los pasos del proceso de administración de riesgos. Este es un paso importante para la mejora continua.

Los riesgos y la eficacia de las medidas de tratamiento necesitan ser monitoreados para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades. La auto-evaluación del control provee un medio para la revisión continua de los riesgos y de sus controles.

Es esencial la revisión sobre la marcha para asegurar que el plan de administración se mantenga relevante. Los factores que podrían afectar la probabilidad y consecuencia de un resultado podrían cambiar, como también los factores que afectan la conveniencia o costo de las opciones de tratamiento. Es en consecuencia

necesario repetir el ciclo de administración de riesgos regularmente. La revisión es una parte integral de los planes de tratamiento de la administración de riesgos.

El progreso real respecto de los planes de tratamiento de los riesgos proveen una medida importante de desempeño y deberían ser incorporados en el sistema de información, medición y administración de desempeño de la organización.

El monitoreo también involucra aprender de los eventos y de sus resultados.

4.8 Registrar el proceso de administración de riesgos

Debería registrarse en forma adecuada cada etapa del proceso de administración de riesgos. Deberían registrarse las presunciones, hipótesis, métodos, fuentes de datos, análisis, resultados y razones para las decisiones.

Los registros de tales procesos son también un aspecto importante de un buen gobierno corporativo.

Las decisiones concernientes al alcance y método de registro podrían involucrar costos y beneficios y deberían tomar en cuenta las razones para mantener la documentación.