

Capacitación en

## GESTIÓN DE PROCESOS

# Cómo gestionar los Riesgos Operativos en un Proceso

Prep. por: José L. Ruminot A.

Departamento de Informática  
Agosto 2023

## CONTENIDOS

# Cómo gestionar los Riesgos Operativos en un Proceso

Las “Contingencias” en un Proceso

El “Curso Normal de los Eventos” en un Proceso

Cómo gestionar las Contingencias en un Proceso

Los “Riesgos” en un Proceso

Identificar los Riesgos en un Proceso

Evaluar los Riesgos

Cómo Controlar los Riesgos en un Proceso

**Todo proceso en una organización se ejecuta en forma repetitiva en el tiempo.**

**Se ejecutará cada vez que se requiera el producto y/o servicio que genera el proceso.**

**Por ejemplo, si la organización necesita pagar las remuneraciones a sus colaboradores, una vez por mes; el proceso “Pagar Remuneraciones” será ejecutado una vez por mes.**

Cada vez que se ejecuta un proceso .....podrían presentarse diversas situaciones desfavorables (que siempre esperamos que no ocurran) y que afectarán el funcionamiento del proceso y/o que no cumpla con su(s) objetivo(s).

Como por ejemplo:



Rechazado..!!!



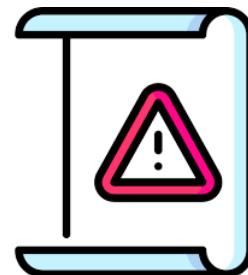
...no disponibilidad de algún recurso necesario..  
(datos, sistemas, personas, etc.)

... entre muchos otros eventos o  
condiciones desfavorables.

Éstas diversas situaciones, se conocen como **“Contingencias”**.

Las Contingencias provocan que un proceso NO sea ejecutado de manera normal (como siempre esperamos que ocurra).

Cuando no ocurren Contingencias en un proceso, podemos decir que todo salió según lo esperado, que el proceso fue ejecutado en forma normal.



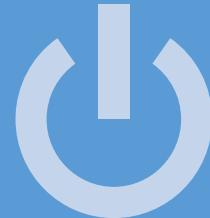
**Identifiquemos contingencias...**



Cuando durante la ejecución de un proceso no se presentan contingencias, decimos que el proceso siguió “*el curso normal de los eventos*”.



El “*curso normal de los eventos*” de un proceso, es aquella versión de su ejecución donde no se presentan contingencias, donde todo sale según lo planeado.



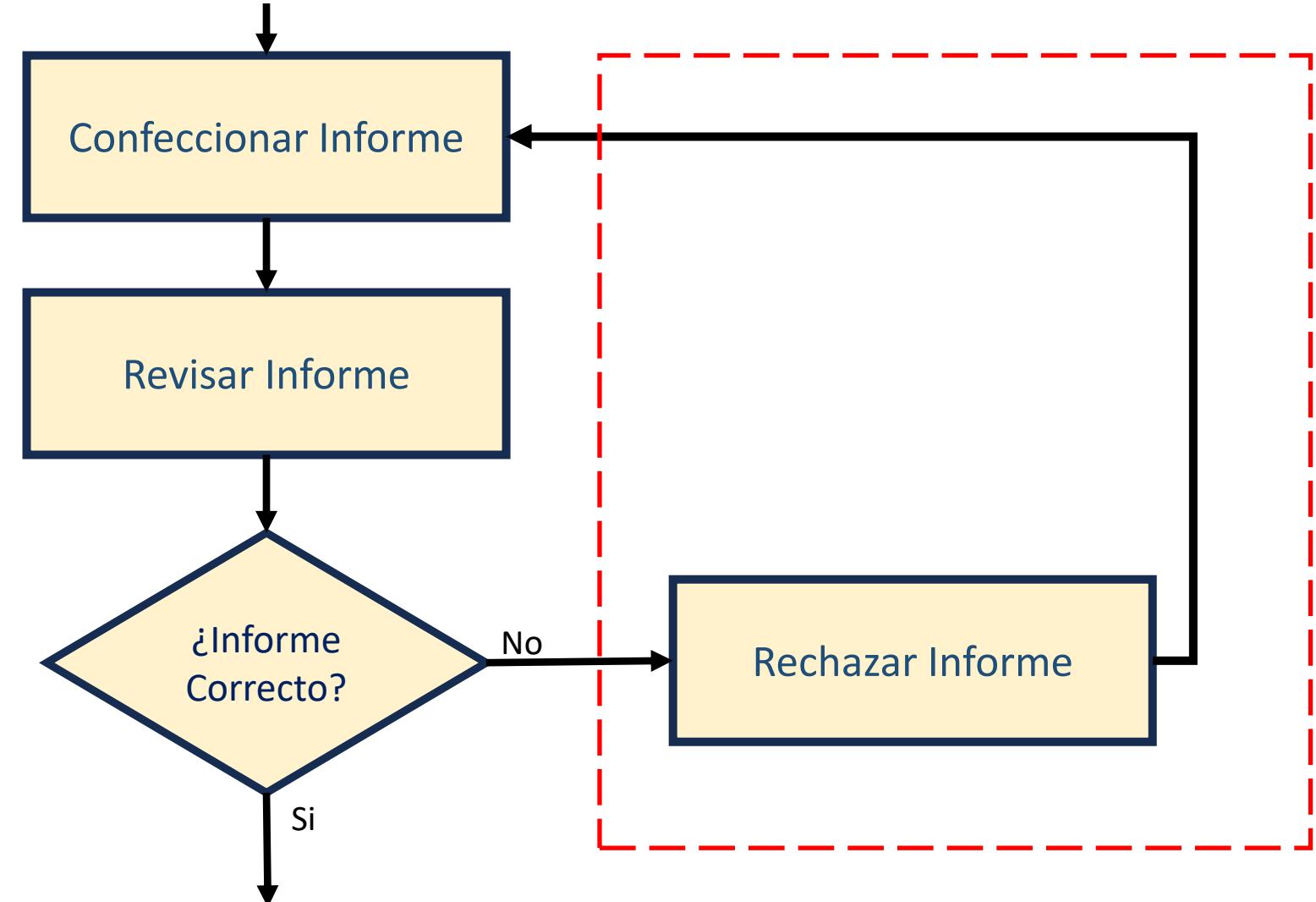
Podemos declarar entonces que una contingencia es todo evento o condición que se puede presentar durante la ejecución de un proceso y que lo aparta de su curso normal de los eventos

Las contingencias se definen como anormalidades en un proceso y no deben ser incluidas en los modelos de un proceso, para evitar que sean consideradas como “normales”.

Cuando las contingencias se “dibujan” en el modelo de un proceso, se induce a pensar que son normales, porque son frecuentes, porque son parte frecuente de la realidad .... Y eso puede inducir a la indiferencia frente a formas incorrectas de hacer las cosas.

## ¿Cómo se ve una contingencia en el modelo de un proceso?

Es común, es frecuente ... es normal ..... es lo típico.... “así son las cosas” ... está bien ... no hay problema...





El llamado es a mejorar continuamente el curso normal de los eventos del proceso, para prevenir las contingencias.

Sin embargo, no siempre es posible evitar todas las contingencias identificadas en un proceso, con la primera versión del curso normal de los eventos.



Se trata de ir mejorando en el tiempo en forma progresiva...  
“aunque sea de a poco”.

Aquellas contingencias que aún no podamos evitar, debemos gestionarlas y “no caer en la indiferencia”.



“No es mi problema, me afecta pero no es mi problema,  
por lo que no hago nada para resolverlo... porque insisto.....  
No es mi problema”

Y lamentablemente, la INDIFERENCIA frente a las contingencias....  
es muy común, incluso en la vida cotidiana....

CORRE VIDEO..!!!



# ¿Qué podemos hacer con las contingencias?

Podemos gestionar las contingencias de un proceso, mediante la combinación de las siguientes *tres prácticas*:

**1<sup>a</sup>.**

Evitando la ocurrencia de las contingencias mediante el ....  
**"Mejoramiento continuo del curso normal de los eventos"**.

Hacer cada vez mejor las cosas, para que ciertas contingencias simplemente no ocurran.

2<sup>a</sup>.

Desarrollar la “**Reacción Competente a las Contingencias (RCC)**”. Que busca actuar de forma competente frente a las anormalidades de un proceso.

Se requiere potenciar a las personas, contar con participantes:



motivados



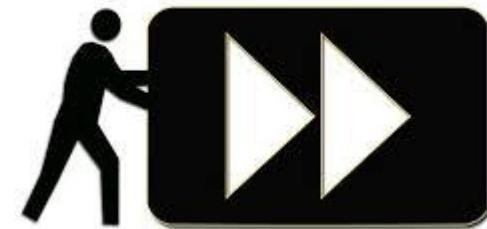
preparados



empoderados

3a.

Diseñar “**Planes de Acción**” eficaces para reaccionar frente a cada contingencia que pueda ocurrir durante la ejecución del proceso.



Se trata de reaccionar de manera eficaz frente a una contingencia, lo que implica tomar una acción rápida que permita darle continuidad al proceso.

## EJEMPLO DE CONTINGENCIAS Y PLANES DE ACCIÓN EN UN PROCESO



..... consideremos el siguiente proceso a modo de ejemplo:

Etapa: Revisar Equipo Nuevo - Proceso: Preparar Equipo Nuevo								
COMUNIDAD DE MELIPILLA	ÁREA RESPONSABLE DEL PROCESO				DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA Y GESTIÓN DIGITAL			PROVEEDOR
	DIRECTOR(A) DE ÁREA	COORDINADOR TD DE ÁREA	EJECUTORES DEL PROCESO	DUEÑO DEL PROCESO	GESTOR DE PROCESOS	ANALISTA DE PROCESOS	DIRECTOR(A) DE TECNOLOGÍA y G.D.	
			<pre> graph TD     Start(( )) --&gt; RevisarEquipo[Revisar Equipo]     RevisarEquipo --&gt; RevisarDocumentos[Revisar Documentos]     RevisarEquipo --&gt; HabilitarSoftware[HABILITAR SOFTWARE]     RevisarDocumentos --&gt; AR1[Acta de Recepción]     AR1 --&gt; HabilitarSoftware     </pre> <p>The process starts with 'Revisar Equipo' (circled in red), which branches into 'Revisar Documentos' and 'Habilitar Software'. 'Revisar Documentos' further branches into 'Factura' (F) and 'Orden de Compra' (OC), both leading to 'Acta de Recepción' (AR). Finally, 'Acta de Recepción' leads to 'Habilitar Software'.</p>					

GLOSARIO: TD: Transformación Digital; G.D.: Gestión Digital; F: Factura; OC: Orden de Compra; AR: Acta de Recepción.

# Contingencias y Planes de Acción en el proceso

<b>Actividad / Tarea</b>	Revisar Equipo
<b>Rol(es) que Ejecuta(n)</b>	Ejecutores del Proceso
<b>Responsable que decide</b>	Dueño del Proceso
<b>Contingencia(s)</b>	<b>Plan(es) de Acción (Reacción)</b>
Se encuentran daños físicos en el Equipo.	El ejecutor del proceso reporta la situación a adquisiciones y se solicita al proveedor la reposición inmediata de un Equipo sin daños.
Se comprueba la falta de accesorios.	El ejecutor del proceso reporta la situación a adquisiciones y se solicita al proveedor la entrega inmediata de los accesorios faltantes.

## Los Riesgos en los procesos

Cuando una contingencia ocurre con frecuencia y produce impactos concretos en el funcionamiento y/o resultados del proceso, ya no bastará con reaccionar en forma competente o aplicar un plan de acción, se debe tratar como un "Riesgo del Proceso".

Un RIESGO es un evento que tiene una cierta probabilidad de ocurrencia durante la ejecución de un proceso y que tiene un impacto concreto en su funcionamiento y/o sobre la consecución de su(s) objetivo(s).

Durante el funcionamiento de la organización existirán un gran número de otros tipos de riesgos, además de los que se presentan durante la ejecución de sus procesos. Riesgos Financieros, de Mercado, Regulatorios, Políticos, etc.

En el ámbito de la gestión de procesos de una organización, los riesgos que se gestionan son aquellos que se presentan durante la ejecución de sus procesos y por ello se habla de "Gestión de Riesgos Operacionales u Operativos".

# ¿Cómo podemos gestionar los riesgos en un proceso?



Identificar los Riesgos y sus principales causas.



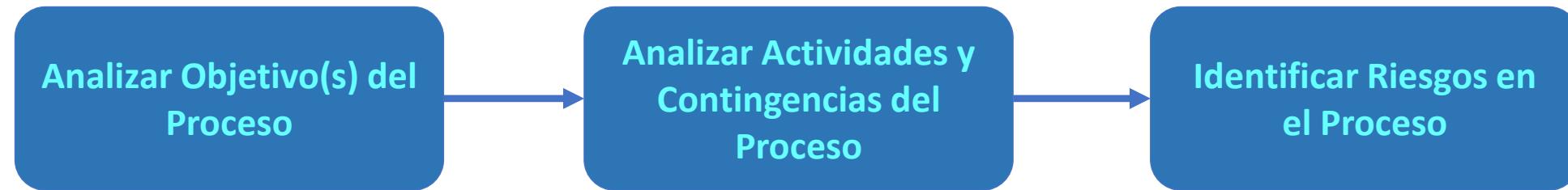
Evaluar los Riesgos y definir su tratamiento.



Aplicar el tratamiento (aceptar, mitigar y/o controlar).

## Lo primero es “Identificar los Riesgos” en los procesos

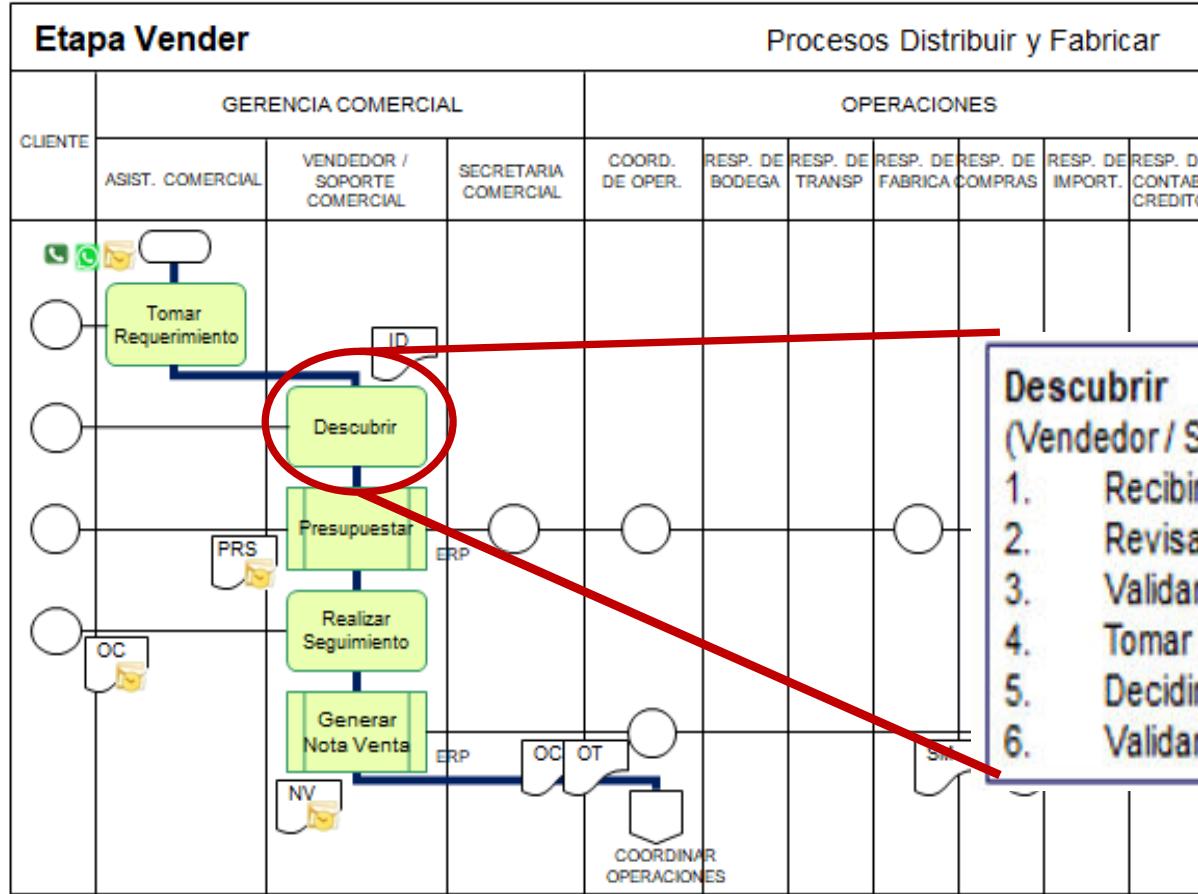
La técnica para identificar riesgos operacionales en un proceso, consiste en identificar situaciones o eventos que se podrían presentar (que tengan una probabilidad de ocurrencia) durante la ejecución del proceso y que podrían tener algún impacto en el funcionamiento y/o en la consecución de su(s) objetivo(s).



# EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN UN PROCESO



..... consideremos el siguiente proceso a modo de ejemplo:



## **Objetivo del Proceso:**

Llevar a cabo acciones comerciales que generen Órdenes de Compra de Clientes, procurando maximizar su nivel de satisfacción.

## Descubrir

### **(Vendedor / Soporte Comercial)**

1. Recibir Requerimiento (por correo).
  2. Revisar Requerimiento.
  3. Validar especificaciones faltantes y/o inconsistencias.
  4. Tomar contacto con el cliente aplicando Descubrimiento.
  5. Decidir viabilidad del presupuesto.
  6. Validar Requerimiento con el Cliente.

ID: Instructivo de Descubrimiento; PRS: Presupuesto, ERP: Sistema ERP, OC: Orden de Compra, NV: Nota de Venta, SM: Solicitud de Materiales, OT: Orden de Trabajo, SI: Solicitud de Importación.

## Algunos riesgos identificados en el proceso:

### Actividad: Descubrir

- |   |   |
|---|---|
| 1 | No tener en stock material de consumo frecuente adquirido por clientes. |
| 2 | El requerimiento no es validado con el cliente.                         |

## Luego de Identificar los Riesgos en los procesos, debemos evaluarlos.

La evaluación de los riesgos identificados en un proceso, consiste en aplicar a cada uno de ellos, la siguiente secuencia de 4 pasos:

**Paso 1** Identificar la(s) causa(s) que podrían generar la ocurrencia del riesgo.

**Paso 2** Por cada combinación riesgo-causa se debe cuantificar la probabilidad de ocurrencia, según una escala predefinida.

## PASO 3

Por cada combinación riesgo-causa se debe cuantificar el nivel de impacto de la ocurrencia del riesgo en el cumplimiento del(de los) objetivo(s) del proceso, según una escala predefinida.

## PASO 4

Por cada combinación riesgo-causa se debe establecer el riesgo inherente ponderando la probabilidad de ocurrencia con el nivel de impacto, según una escala predefinida.

## ¿Cómo cuantificar la probabilidad de ocurrencia?

La probabilidad de ocurrencia se establece según la siguiente escala estándar de 1 a 5 puntos:

1	Muy Poco Probable	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia <u>es muy baja</u> , es decir, entre 1% y 9% de seguridad que éste se presente.
2	Poco Probable	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia <u>es baja</u> , es decir, entre 10% a 30% de seguridad que éste se presente.
3	Probable	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia <u>es media</u> , es decir, entre 31% a 60% de seguridad que éste se presente.
4	Muy Probable	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia <u>es alta</u> , es decir, entre 61% y 90% de seguridad que éste se presente.
5	Esperado	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia <u>es muy alta</u> , es decir, un alto grado de seguridad que éste se presente (91% a 100%).

## ¿Cómo cuantificar el nivel de impacto?

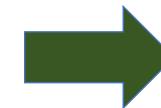
El nivel de impacto se establece según la siguiente escala estándar de 1 a 5 puntos:

1	Limitado	El evento tendrá efectos <b>poco significativos</b> en el proceso.
2	Bajo	El evento tendrá efectos <b>de menor envergadura</b> en el proceso, que pueden ser asumidos sin mayores problemas.
3	Moderado	El evento tendrá efectos <b>de mediana envergadura</b> en el proceso, que afectarán su funcionamiento y/o el logro de su(s) objetivo(s).
4	Alto	El evento tendrá efectos <b>considerables</b> para el proceso y la Organización.
5	Catastrófico	El evento tendrá un efecto <b>catastrófico</b> en el proceso y en la Organización.

## ¿Cómo establecer el riesgo inherente?

El riesgo inherente se establece ponderando la probabilidad de ocurrencia con el nivel de impacto, según la siguiente escala estándar de 1 a 4 puntos:

Impacto	Catastrófico	5	3	3	4	4	4
	Alto	4	3	3	4	4	4
Moderado	3	3	3	4	4	4	
Bajo	2	1	1	2	2	2	
Limitado	1	1	1	2	2	2	
	1	2	3	4	5		
Muy Poco Probable	Poco Probable	Probable	Muy Probable	Esperado			
Probabilidad de Ocurrencia							



Valor Riesgo Inherente	Clasificación
1	Bajo
2	Medio
3	Alto
4	Extremo

## y luego.. ¿Qué hacer con el Riesgo?

Luego de establecer el riesgo inherente, se debe definir el “Tratamiento” o “Respuesta” al Riesgo; según la siguiente tabla estándar:

Valor Riesgo Inherente	Clasificación	Tratamiento o Respuesta al Riesgo
1	Bajo	Aceptar el riesgo (Tratar como una contingencia estableciendo un plan de acción ante su ocurrencia).
2	Medio	Mitigar el riesgo, incorporando en el proceso acciones que disminuyan la probabilidad de ocurrencia y/o el nivel de impacto del riesgo.
3	Alto	Mitigar, Controlar y Reevaluar el riesgo, incorporando en el proceso acciones que disminuyan la probabilidad de ocurrencia y/o el nivel de impacto del riesgo y además estableciendo e implementando acciones de mejora y/o rediseño del proceso.
4	Extremo	Controlar y Reevaluar el riesgo, estableciendo e implementando acciones de mejora y/o rediseño del proceso, midiendo su real eficacia a través del establecimiento del riesgo residual.

# EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EN UN PROCESO



..... consideremos el siguiente proceso a modo de ejemplo:

**Tomaremos los riesgos ya identificados en el proceso:**

**Actividad: Descubrir**

- |   |   |
|---|---|
| 1 | No tener en stock material de consumo frecuente adquirido por clientes. |
| 2 | El requerimiento no es validado con el cliente.                         |

## PASO 1: Identificar la(s) causa(s) que podrían generar la ocurrencia del riesgo.

Id	Descripción del Riesgo	Causa(s)
1	No tener en stock material de consumo frecuente adquirido por clientes.	Retraso en una importación del material de consumo frecuente.
		Aumento del consumo promedio en el último período de reposición.
2	El requerimiento no es validado con el cliente.	El gestor comercial no cumple con el procedimiento Vender.

## PASO 2: Cuantificar probabilidad de ocurrencia.

Id	Descripción del Riesgo	Causas	Probabilidad de Ocurrencia	
1	No tener en stock material de consumo frecuente adquirido por clientes.	Retraso en una importación del material de consumo frecuente.	Esperado	5
		Aumento del consumo promedio en el último período de reposición.	Poco Probable	2
2	El requerimiento no es validado con el cliente.	El gestor comercial no cumple con el procedimiento Vender.	Poco Probable	2

## PASO 3: Cuantificar el nivel de impacto.

Id	Descripción del Riesgo	Causas	Nivel de Impacto	
1	No tener en stock material de consumo frecuente adquirido por clientes.	Retraso en una importación del material de consumo adquirido frecuente.	Alto	4
		Aumento del consumo promedio en el último período de reposición.	Alto	4
2	<b>El requerimiento no es validado con el cliente.</b>	<b>El gestor comercial no cumple con el procedimiento Vender.</b>	Moderado	3

## PASO 4: Establecer el riesgo inherente.

Id	Descripción del Riesgo	Causas	Probabilidad de Ocurrencia	Nivel de Impacto	Riesgo Inherente	Respuesta al Riesgo
1	No tener en stock material de consumo frecuente adquirido por clientes.	Retraso en una importación del material de consumo frecuente.	Esperado	5	Alto	4
		Aumento del consumo promedio en el último período de reposición.	Poco Probable	2	Alto	3
2	El requerimiento no es validado con el cliente.	El gestor comercial no cumple con el procedimiento Vender.	Poco Probable	2	Modera do	3

Finalmente definimos el tipo de respuesta que gestionaremos para cada caso:

Id	Descripción del Riesgo	Causas	Respuesta al Riesgo	Detalle de Respuesta
1	No tener en stock material del material de consumo de consumo frecuente adquirido por clientes.	Retraso en una importación del material de consumo frecuente.	Controlar y Re-evaluar	Controlar y Re-evaluar el riesgo, estableciendo e implementando acciones de mejora o rediseño del proceso, midiendo su real eficacia a través del establecimiento del riesgo residual.
		Aumento del consumo promedio en el último período de reposición.	Mitigar, Controlar	Mitigar el riesgo, incorporando en el proceso acciones que disminuyan la probabilidad de ocurrencia y/o el nivel de impacto del riesgo y modificar y/o rediseñar el proceso.
2	El requerimiento no es validado con el cliente.	El gestor comercial no cumple con el procedimiento Vender.	Mitigar, Controlar	Mitigar el riesgo, incorporando en el proceso acciones que disminuyan la probabilidad de ocurrencia y/o el nivel de impacto del riesgo y modificar y/o rediseñar el proceso.

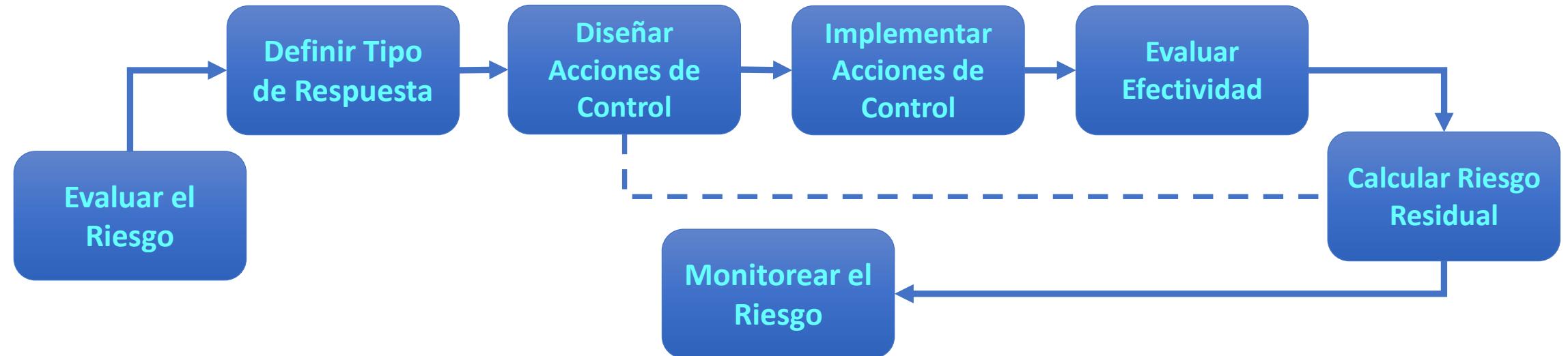
## ¿Cómo Controlar los Riesgos?

Una vez evaluados los riesgos en un proceso, debemos establecer cuáles serán las **respuestas concretas** que implementaremos y los **controles** que aplicaremos para mantenerlos en niveles aceptables según la política de riesgos de la organización.

Una vez aplicada una respuesta concreta a un riesgo, se deben realizar los controles (mediciones) que sean necesarios en el tiempo, hasta que el **riesgo residual** tenga un valor aceptable para la organización.

El **riesgo residual** es aquel que resulta luego de aplicar una acción o respuesta concreta para mantener bajo control un riesgo.

El control de riesgos se realiza mediante la aplicación del siguiente ciclo de acciones:



Este ciclo se aplicará tantas veces como sea necesario, hasta reducir los riesgos a niveles que sean aceptables por la organización.



*Con método y disciplina... las personas comunes tienen  
rendimientos excepcionales*

*José L. Ruminot A. - Gestión de Procesos*



# MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN....!!!

*José Luis Ruminot Acevedo*



**Alcaldía Ciudadana  
por Melipilla \***

2021-2024

**#MelipillaPorElBuenVivir**