

# 8 MEDIDAS PARA ESTABLECER UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA FIRMA

La gestión de riesgos es crítica para todas las firmas, incluidas las de pequeña y mediana dimensión (Depymes) tanto en términos de protección de activos, recursos financieros y operaciones como para contribuir de manera satisfactoria al cumplimiento legal, gobierno corporativo y diligencia debida. Una gestión de riesgos eficaz protegerá la reputación, credibilidad y estatus de la firma.

Es importante establecer una “cultura” de gestión de riesgos en la firma. Ello da una mayor importancia a la gestión de riesgos como parte de las actividades diarias de los empleados en todos los niveles de la firma. El éxito de generar una cultura de gestión de riesgo en la firma es crear una situación en la que los socios y el personal buscan riesgos y consideran su impacto cuando toman decisiones operativas.

Este artículo forma parte de una serie sobre gestión de riesgos que cubre los beneficios y medidas para establecer un programa de gestión de riesgos. El segundo de los artículos tratará de 10 medidas para una gestión de riesgos eficaz y el tercero se centrará en la planificación de la continuidad del negocio. Los artículos son el resultado de las discusiones mantenidas en el seno del **Comité PYMFA de IFAC** durante sus reuniones en las que participan profesionales de todo el mundo, comparten sus perspectivas y conocimiento, así como material que se incluye en la *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices* (Guía de gestión práctica para firmas de pequeña y mediana dimensión) la cual incluye un módulo entero dedicado a la gestión de riesgo incluidos profesionalidad, ética, compromiso con el cliente, control de calidad y planificación de la continuidad del negocio y recuperación en caso de desastre.

Implementar un programa de gestión de riesgo proporciona muchos beneficios, entre otros:

- Una mayor efectividad en la planificación estratégica.
- Un mejor control de costes a través de la mejora en los flujos de trabajo, las evaluaciones del cliente y los procesos de los encargos.
- Mayores beneficios a través de un mejor control de los clientes y del trabajo.
- Menores riesgos de litigios como consecuencia de los planes de contingencia y de los procesos.
- Un mayor conocimiento y comprensión de la exposición al riesgo.
- Un método sistemático y completo de toma de decisiones.
- Un menor número de interrupciones y repetición del trabajo a través de una mejor comprensión de los procesos por parte de todo el personal de la firma y
- La preparación para la mejora continua de la firma.

## Establecer un programa de gestión de riesgo

Las 8 medidas para establecer un programa de gestión de riesgos son:

**1 Establecer un Marco de gestión de riesgos basado en la política de riesgos.** Al desarrollar el marco de gestión de riesgos de la firma, se han de considerar los servicios que se ofrecen, el marketing y la comunicación, temas relacionados con el personal y los recursos humanos, la gestión de recursos e información, la planificación de la sucesión, la aceptación y continuidad de clientes y la gestión de la tesorería.

**2 Establecer el contexto.** Considerar las metas y objetivos de la firma y el entorno en el que opera (por ejemplo, cultural, legal y operativo). Identificar los grupos de interés internos y externos (por ejemplo, clientes, personal, consultores, agentes, sistemas internos, terceros, proveedores, etc.).

**3 Identificar el riesgo.** Identificar riesgos existentes y potenciales así como los controles existentes. Los riesgos potenciales se pueden clasificar como servicios prestados, riesgos de los contratos, riesgo relacionados con la aceptación y continuidad y riesgos de ejecución.

**4 Analizar y evaluar el riesgo.** Analizar y evaluar el riesgo de manera continua. Ello implica contrastar los riesgos de exposición contra unos niveles de tolerancia al riesgo predeterminados, el grado de control, las pérdidas y beneficios reales o potenciales y las oportunidades que presenta el riesgo. Uno de los modelos más sencillos para identificar los costes de los controles y su idoneidad es considerar la probabilidad de ocurrencia de un hecho y sus consecuencias. Por ejemplo:  $Riesgo = Probabilidad \times Ocurrencia$ .

El proceso de identificación y valoración de riesgos altos y bajos debe incluir las áreas de actividad de la firma existentes y previstas, su composición, experiencia y especialización, la gestión y los procedimientos de control interno, la probabilidad de ser demandado y el proceso de aceptación de clientes nuevos y existentes.

Cuando se valora el tipo de riesgos a los que la firma está expuesta, es importante considerar tanto los riesgos internos como los externos. Los riesgos internos pueden incluir al personal, las oficinas y su localización, amenazas a su valoración y reputación y la tecnología de la información. Los riesgos externos pueden incluir tanto a los clientes como a los competidores actuales o potenciales.

**5 Tratar y gestionar los riesgos.** Desarrollar estrategias para gestionar los riesgos identificados. Dentro de las opciones se pueden incluir aceptar, evitar, transferir (total o parcialmente), reducir la probabilidad y/o las consecuencias de retener el riesgo. Se pueden desarrollar planes de actuación basados en los niveles actuales de exposición al riesgo, los beneficios de las actuaciones/controles, el tiempo necesario para implementar medidas y el presupuesto disponible.

En áreas identificadas como de alto riesgo, las actuaciones pueden incluir el reconsiderar aquella área y su desarrollo, volver a capacitar al personal y revisar los encargos. Los procedimientos de gestión de riesgo pueden incluir:

- Claridad de los términos del encargo.
- Obtención de cobertura de seguros adecuada y control de las reclamaciones cuando ocurran.
- Mantenimiento de la documentación necesaria.
- Asegurarse de la oportunidad de los sistemas de actuación y de la agenda.
- Únicamente prestar servicios en aquellas áreas en que tengamos la suficiente especialización.
- Implementar criterios estrictos de selección de clientes, consultores o agentes estrictos.

**6 Comunicar y consultar.** Comunicar y consultar con todos los estamentos de la firma así como terceros para asegurarse de que están bien informados. Por ejemplo, para evitar tener que asumir responsabilidades por el riesgo aceptado por el cliente, avísele por escrito de las fechas relevantes y las consecuencias en el caso de incumplimiento por su parte. Esto transferirá el riesgo de incumplimiento al cliente para que actúe o haga seguimiento.

**7 Hacer seguimiento y revisar.** Hacer un seguimiento y revisar las estrategias de gestión de riesgo de manera continua. Con el tiempo, se generan nuevos riesgos y los existentes pueden elevarse o reducirse, algunos dejan de existir y la prioridad del riesgo puede cambiar, así mismo, las estrategias de gestión de riesgo pueden dejar de ser efectivas. El seguimiento debe incluir, hacer seguimiento de los riesgos existentes, identificar nuevos riesgos, identificar cualquier tema problemático y evaluar la eficiencia de las actuales estrategias para su tratamiento.

El seguimiento garantiza que se introduzcan nuevas medidas para controlar riesgos nuevos en cuando surgen. La revisión continua se necesita para asegurar que las estrategias siguen siendo adecuadas y que el control general de la situación de riesgo es conforme a los costes potenciales del riesgo.

**8 Registrar.** Mantener un registro escrito de todas las políticas y procedimientos incluyendo documentación del proceso de valoración, los riesgos principales identificados y las medidas diseñadas para reducir el impacto de esos riesgos principales. No documentar políticas puede llevar a fallos en la aplicación debido a incorrecciones o errores de interpretación. Un conjunto de políticas escritas derivadas de procedimientos documentados proporciona una referencia constante, orientaciones sobre las actuaciones y un marco para comprobar que las operaciones se llevan a cabo de la forma en que la firma pretende que se haga.



“Este artículo apareció originalmente en *Global Knowledge Gateway de IFAC*. Visite la Gateway para encontrar contenido adicional sobre una variedad de temas relacionados con la profesión contable.

Copyright julio de 2019 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados. Utilizado con el permiso de la IFAC. Envíe un correo electrónico a [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org), a fin de obtener permiso para reproducir, almacenar o transmitir este documento”.

Traducido por: **AUDITORES** INSTITUTO DE CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA