

Implantación de un Mapa de Riesgos de Negocio y Riesgos Emergentes *ESG* en una escuela de *management*. El caso de la UPF - Barcelona School of Management

FRANCESC ROCA

Almirall

PILAR SOLDEVILA

UPF Barcelona School of Management

Fecha recepción: 10-9-2021

Fecha aceptación: 25-11-2021

RESUMEN

El objetivo de este caso es explicar la metodología a utilizar para la confección de un Mapa de Riesgos para la escuela de *management* UPF - BSM (Universitat Pompeu Fabra - Barcelona School of Management). Por ello, a partir de unos cuestionarios a completar por parte de la Alta Dirección, que deberán tener en cuenta la situación estratégica, la estructura organizativa y la oferta de servicios, además de las principales fortalezas y retos que existen, se define el universo de riesgos a los que se enfrenta la Escuela. Estos riesgos se categorizan según si son estratégicos, operativos, financieros o de *compliance*, y también se incorporan al modelo los riesgos emergentes relativos a los criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*). Todos ellos se deberán evaluar según su impacto o gravedad/urgencia y probabilidad de ocurrencia.

cia, hecho que nos permitirá colocar los riesgos en un mapa de calor y así poder identificar en qué área se sitúan cada uno de ellos: crítica, de confort o de control. Finalmente, para los riesgos que están en el área crítica se deberán diseñar medidas correctivas con planes de acción, indicando responsables y fechas de implantación, con el objetivo de mitigar estos riesgos y que los mismos se muevan dentro del mapa, pero quedando fuera del área crítica.

Clasificación JEL: M14, M40, Q5, R11.

PALABRAS CLAVE

Mapa de Riesgos, Riesgos Emergentes, ESG, Medida Correctiva, Mitigar.

ABSTRACT

The aim of this case is to explain the methodology to be used to prepare a Risk Map for the management school UPF - BSM (Universitat Pompeu Fabra - Barcelona School of Management). Based on questionnaires to be answered by the Top Management, that should consider the strategic position, the organizational structure and the offer of services, besides the main strengths and challenges, it is possible to determine the risk universe to which the School is exposed. Such risks are classified in the following categories: strategic, operational, financial and compliance, and they are also part of the model the emerging risks corresponding to ESG criteria (Environmental, Social and Governance). All of them must be evaluated by the impact or seriousness/urgency and the probability of occurrence. After this evaluation, it will be possible to locate each risk in a heat map and in this way to know in which area the risks remain: critical, comfort or control area. Finally, for the risks that are in the critical area, corrective actions should be designed with related action plans, indicating the responsible people and deadlines, in order to mitigate these risks and move them inside the map but out of the critical area.

JEL classification: M14, M40, Q5, R11.

KEYWORDS

Risk Map, Emerging Risks, ESG, Corrective Action, Mitigate.

1. Evolución histórica y descripción de la institución

La UPF Barcelona School of Management es la marca comercial de la Fundación Instituto de Educación Continua de la Universidad Pompeu Fabra, una fundación privada sin ánimo de lucro cuyo patronato está presidido por el Rector de la Universidad.

La Escuela ofrece másteres y programas de postgrado que abarcan diferentes áreas del *management*. La Escuela no ofrece programas de grado ni de doctorado.

El objetivo de este caso es comprender cómo se implementa un mapa de riesgos estratégicos, operativos, financieros y de *compliance*¹, y también de los riesgos emergentes relativos a los criterios *ESG* (*Environmental, Social and Governance*, es decir, medioambientales, sociales y de gobierno corporativo).

Los riesgos *ESG* o riesgos de sostenibilidad incluyen los riesgos relativos a temas medioambientales, como puede ser el impacto del cambio climático, tanto en aspectos físicos como de transición o adaptación a una nueva economía «verde», también incluyen los asociados a consideraciones sociales que deben cumplir las actividades económicas (reducción de la desigualdad, crecimiento inclusivo, relaciones laborales, derechos humanos...), así como a factores de gobierno corporativo (estructura de gestión, remuneración de los directivos, cumplimiento fiscal y normativo, etc.).

Estos riesgos toman cada vez más importancia en los modelos de negocio, ya que tratan de mejorar el impacto del negocio en la sociedad. Por ello, hemos considerado importante tenerlos en cuenta en el análisis realizado, ya que en el largo plazo los consumidores en general (también los de formación académica), a la hora de decantarse por una escuela de *management*, tendrán en cuenta y valorarán aquellas que establezcan los riesgos *ESG* como una prioridad para conseguir mejoras en términos de sostenibilidad.

Con ello, este mapa de riesgos tiene diversos objetivos:

- Conocer cuáles son los principales riesgos a los que se enfrenta la Escuela.

¹ Estas 4 tipologías de riesgo son las que establece COSO en *Enterprise Risk Management. Integrated Framework*.

- Tenerlos bien priorizados según su impacto o gravedad/urgencia y probabilidad de ocurrencia.
- Establecer medidas de control para su mitigación.
- Adelantarnos a su materialización.
- Identificar las áreas de la Escuela que requieren un mayor seguimiento.
- Mejorar la percepción de la Escuela por parte de las partes interesadas.
- Mejorar en el proceso de obtención de acreditaciones de terceros.

Los principales acontecimientos históricos hasta la fecha son los siguientes:

1993 - La Escuela fue fundada por la Universidad Pompeu Fabra (*UPF*) y varias empresas influyentes.

1995 - Se convirtió en miembro de *EUCEN*.

1998 - Primera edición del *MBA*.

2002 - Primer programa de máster impartido online.

2004 - Lanzamiento del primer Doble Título (con *EGADE TEC* Monterrey, México).

2006 - Primeras actividades internacionales en Argelia y Argentina.

2009 - Miembro de *PRME* (Principios de Educación en Gestión Responsable).

2015 - Lanzamiento de la Doble titulación ofrecida con la Universidad de Washington en *St. Louis - Olin Business School* (EE. UU.).

2016 - Primeros másteres acreditados por la Agencia Nacional de Calidad (*AQU*) basados en los nuevos requisitos del Marco de Bolonia. Lanzamiento de la Doble titulación ofrecida con la Universidad de *ESAN* (Perú).

2018 - Se convirtió en miembro de *QTEM*. Los másteres oficiales en Contabilidad y Gestión Financiera y en Auditoría y Gestión Financiera fueron acreditados con excelencia por la *AQU* (Agencia Nacional de Calidad Universitaria).

2019 - Lanzamiento del Doble Grado ofrecido con *HSE* San Petersburgo (Rusia).

2020 - Obtiene la acreditación institucional de la Agencia de Calidad Universitaria de Catalunya (*AQU*) (siendo la primera escuela adscrita a una universidad pública que la consigue), la acreditación internacional *EOCCS* (online) y la acreditación internacional del *MBA* por la institución *AMBA* (que solo tienen 286 escuelas de las más de 20.000 que hay en todo el mundo).

Los principales datos sobre el volumen de actividad, los ingresos, beneficios y personal, tanto académico como de gestión son los que se detallan en la Figura 1.

	2019-2020	2018-2019	2017-2018
Alumnos totales	18.580	24.508	22.993
Alumnos Programas en abierto	2.866	3.050	3.340
Ingresos	18.628.033	19.181.877	19.490.128
Resultado	162.086	475.087	921.224
N.º de profesores	1.668	1.756	1.783
N.º de empleados (FTE)	115	113	111

(FTE= equivalentes tiempo completo)

Figura 1. Principales datos de la Institución de los últimos tres cursos académicos.

Las principales fortalezas y los retos detectados del proceso de transformación son:

Fortalezas

- Los programas que ofrece la Escuela son títulos expedidos por la Universidad Pompeu Fabra (*UPF*), que goza de altas posiciones en los principales *rankings* internacionales.
- Los programas de máster que ofrece la Escuela están acreditados por la *AQU*.
- La institución es miembro activo de las principales organizaciones y redes internacionales como *EFMD*, *AACSB*, Asociación de *MBAs*, *CLADEA*, *QTEM*, *RECLA*, *EUCEN*.
- La Escuela es la única institución miembro de España en la red *QTEM*.
- La Escuela está plenamente comprometida con la excelencia y entre sus asociados se encuentran instituciones acreditadas por la triple corona, como: *ESSEC* (Francia), *EGADE Business School* (México), *Kozminksi University* (Polonia), *Universidade Católica Portuguesa* (Portugal), *BI Norwegian Business School* (Noruega), *TUM Management School* (Alemania) y *Monash Business School* (Australia) entre otras. Además, hay otras instituciones asociadas que gozan de gran prestigio en sus países de origen, por ejemplo, la Universidad *ESAN* (Perú), *Washington University* en St. Louis (Estados Unidos), *John Hopkins University* (Estados Unidos) y la Universidad *Torcuato Di Tella* (Argentina).
- La situación financiera de la Escuela es muy fuerte y no tiene deudas financieras.

- Las infraestructuras de la Escuela están en el centro de Barcelona, una ciudad internacional con una muy buena imagen para los inversores y visitantes, están al día y actualizadas para ofrecer la formación híbrida.
- El nivel profesionalizador del personal de gestión es alto, con un nivel de rotación muy bajo.

Retos

Y la Escuela también tiene algunos desafíos:

- Debido a los cambios continuos que la educación está sufriendo, la mayoría de los programas necesitan innovaciones.
- Las matrículas han tenido una ligera disminución en los últimos años y se ha acentuado con la pandemia.
- El nivel de competencia en los últimos años ha crecido abriendo en Barcelona sedes de escuelas antes situadas solo en Madrid, así como otras importantes instituciones europeas.
- A nivel online, universidades americanas de prestigio han incrementado su oferta de cursos online en castellano.
- El 5% de los programas se ofrecen en inglés.
- Los competidores locales más importantes están acreditados por agencias internacionales (AMBA para el MBA, EQUIS y AACSB).

2. Cambios estratégicos y organizativos

En julio del 2019 el Patronato de la Fundación aprueba un cambio estratégico con impacto a nivel organizativo e implementa un proceso de transformación en 90 días.

2.1. Principales retos estratégicos

La nueva dirección establece los siguientes retos estratégicos:

1. Docencia de excelencia con una visión holística del *Management*.
2. Innovación docente que responde a las necesidades de aprendizaje de las nuevas generaciones de profesionales y las nuevas realidades empresariales.
3. Vocación internacional.
4. Investigación aplicada y transferencia de conocimiento con impacto positivo en las personas y las organizaciones contribuyendo a la mejora de la sociedad.

5. Actividades de emprendimiento, impulsando la creación de nuevas empresas.
6. Vinculación con el tejido empresarial, organizativo y social, realizando alianzas con el tejido empresarial y los antiguos alumnos.
7. Reconocimiento de la comunidad internacional mediante las acreditaciones de agencias de calidad internacionales y la presencia en ránquings.
8. Política de profesorado diferencial, exigiendo excelencia al profesorado no solo en el ámbito de la docencia sino también en la gestión académica y en dos de los ámbitos siguientes: investigación aplicada y/o transferencia de conocimiento. También se le pide experiencia real en el mundo empresarial y sensibilidad en los ámbitos estratégicos globales de la Escuela (cultura, ética, responsabilidad social, bienestar planetario) todos ellos en consonancia con los valores de la UPF.
9. Un modelo de gestión eficiente basado en un equipo multidisciplinar de alto nivel con vocación para la misión educativa, la excelencia en procesos y un sólido sistema de métricas e indicadores para realizar análisis de la gestión y permitir una óptima toma de decisiones.
10. Una mirada abierta al futuro, a través de observatorios de tendencias y buenas prácticas proveemos al equipo docente y de gestión de inspiración constante, orientada a la acción, para diseñar y ejecutar las estrategias.

La estrategia de la Escuela se sintetiza en el mapa estratégico que incluye los principales factores para conseguir la misión:

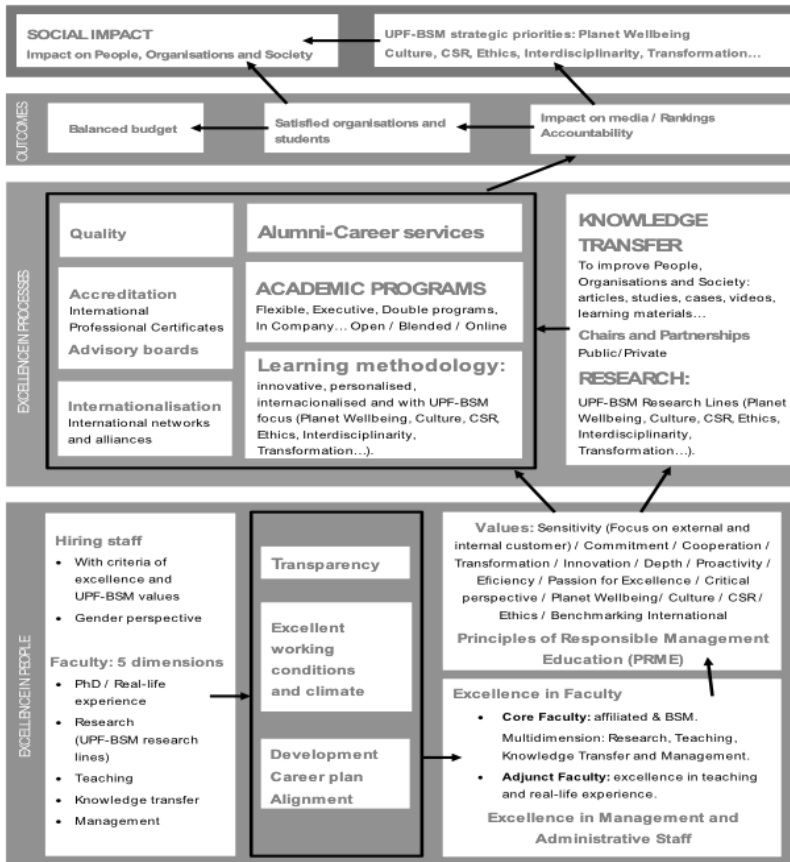


Figura 2. Mapa estratégico.

2.2. Cambios organizativos

Para poder hacer frente a los retos estratégicos con mejores garantías se deciden aplicar cambios estructurales en el organigrama. Hasta aquel momento la estructura organizativa era la siguiente:



Figura 3. Organigrama febrero 2019.

Una de las primeras medidas fue mejorar la dimensión académica con el nombramiento de cuatro Vicedecanos (Profesorado, Investigación, Transferencia de Conocimiento, *Executive Education*), un responsable de Educación Online y un Jefe de Estudios, así como crear la figura de Gerente. Define un nuevo plan estratégico que condicionará el funcionamiento de la Escuela.

Con los cambios, el organigrama quedó definido según la siguiente figura:

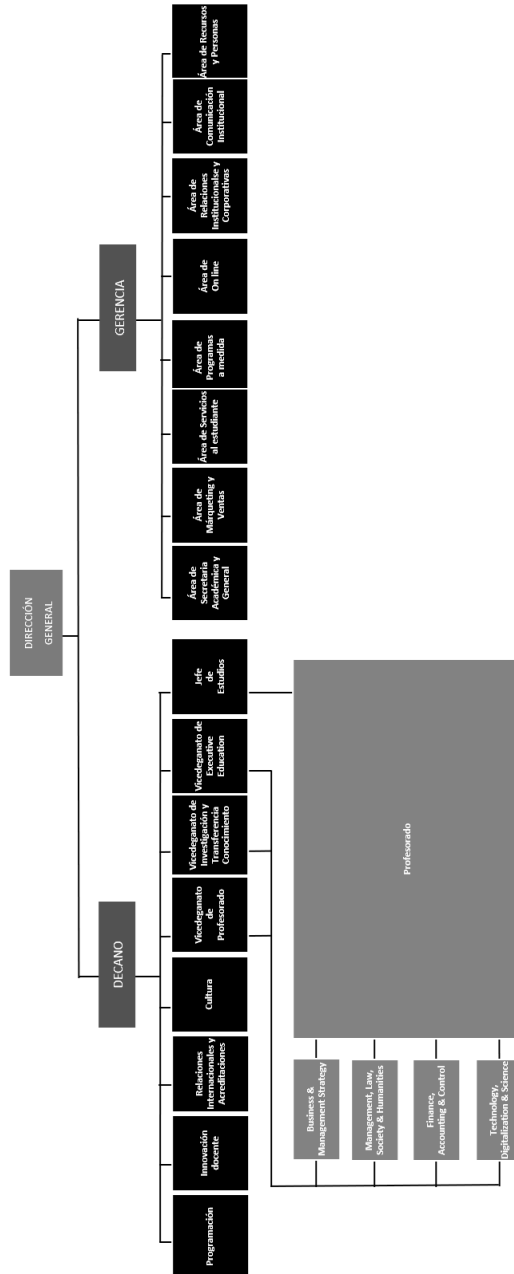


Figura 4. Organigrama enero 2021.

3. Productos y servicios

Debido al enfoque multidisciplinario de la UPF, la Escuela tiene un portafolio que incluye algunos programas complementarios en los campos de la comunicación, el periodismo y la traducción, la creatividad y la tecnología, el derecho, la política y las ciencias de la salud no relacionados con los negocios.

El modelo organizativo a nivel de venta de producto está diferenciado según si son programas que se ofrecen en abierto: presenciales, online, *Executive Education*, y programas a medida para empresas y entidades. El total de productos en abierto es de 150. La facturación de los programas en abierto representa un 72% del total de la facturación.

4. Sistemas de información

La Escuela tiene un sistema de información AXAPTA de Microsoft, implantado hace 13 años, que integra el seguimiento de los calendarios y actividades docentes de los profesores, la contabilidad y los datos de los estudiantes desde que se admiten hasta que obtienen el título. A lo largo de los años ha sufrido diferentes evoluciones que lo diferencia de forma importante con el programa estándar, siendo ahora una programación más propia que del proveedor, el cual además lo ha descatalogado, por lo que en estos momentos quien hace los mantenimientos es una persona del equipo del área de informática. También cuenta con un CRM para *márketing* y admisiones, y un CRM para relaciones institucionales. Para el servicio de prácticas a estudiantes cuenta con una plataforma externa y para los servicios de Alumni cuenta con otra plataforma externa. A nivel de cuadros de mando, la Escuela cuenta con el Power BI en el que en el último año ha desarrollado la visualización de datos de contabilidad, de presupuesto por áreas, de ventas, de admisiones, de calidad con la información de todas las encuestas a los programas, y de recursos humanos.

5. Metodología utilizada para implementar el mapa de riesgos

La elaboración del mapa de riesgos estratégicos, operacionales, financieros, de *compliance* y de los riesgos emergentes *ESG (Environmental, Social and Governance)* se ha realizado a nivel interno con el liderazgo directo de la gerencia con la colaboración de los directores de gestión y con el acompañamiento y la guía de un profesor profesional experto en la temática.

El equipo líder del proceso (gerente, directora de recursos y profesor experto) se reunieron semanalmente durante cinco semanas.

Las fases que han seguido son (Figura 5):

1. Identificación de los riesgos: a través de unos cuestionarios que el profesor experto ha proporcionado por tipología de riesgo, el equipo de redacción ha elaborado las respuestas que han sido validadas por el Decano. Por otro lado, la dirección de recursos ha trabajado con los directores de las áreas de gestión qué riesgos a nivel operativo ya tienen detectados según su trabajo diario. Estas aportaciones se han cruzado con el cuestionario.
2. Definición del universo de riesgos: con las respuestas, el profesor experto ha detectado los tipos de riesgos que la Escuela puede tener.
3. Elaboración del mapa de riesgos: con los tipos de riesgos detectados, el equipo de redacción ha evaluado cada uno de ellos en función de las variables que se describen a continuación.

Los Riesgos de Negocio se han evaluado según su impacto en el negocio y la probabilidad de ocurrencia².

Por otro lado, los riesgos *ESG* se han evaluado según su gravedad o urgencia de actuación en caso que se materialicen, y también según su probabilidad de ocurrencia.

Por ello se han definido las siguientes escalas para asegurar una evaluación homogénea de los riesgos a los que se enfrenta la Escuela:

- a) **Impacto:** cuantificación del impacto en el negocio si se produce el riesgo a nivel de imagen de marca y de cuenta de resultados. Se describen cuatro niveles:
 1. NIVEL BAJO: impacto en el negocio poco significativo, es decir, impacto no relevante en un indicador (o una combinación): la reputación/imagen de la Escuela y/o en algún epígrafe del balance o de la cuenta de resultados.
 2. NIVEL MEDIO-BAJO: impacto significativo en alguno de los indicadores mencionados anteriormente a nivel global (cifra de negocios, activos fijos o intangibles, posición de tesorería, o temas más cualitativos que afecten a la imagen: recursos humanos, litigios, sanciones, etc.).
 3. NIVEL MEDIO-ALTO: impacto en los indicadores anteriores, hasta el punto de poder afectar a la discontinuidad de una parte del

² Según *The Institute of Internal Auditors en Practice Guide: Assessing the Risk Management Process* y *CGMA en Risk heat map*.

negocio de la Escuela (eliminación de programas ofrecidos en la actualidad o imposibilidad de crear nuevos programas).

4. NIVEL ALTO: impacto en los indicadores mencionados, hasta el punto de poner en duda la continuidad de un segmento de la Escuela.

b) **Gravedad/Urgencia:** cuantificación de la gravedad que implicaría para la Escuela en caso de materialización del riesgo, hecho que determinará la urgencia con la que se tendrá que actuar. Los niveles descritos son:

1. NIVEL BAJO: en caso de materializarse este riesgo implicará una gravedad baja que afectará de forma poco significativa en la reputación de la Escuela, por tanto no habrá excesiva urgencia de actuación delante de este riesgo.

2. NIVEL MEDIO-BAJO: en caso de materialización del riesgo la gravedad será moderada, de modo que se tendrá que actuar con cierta urgencia para que la reputación no se vea afectada.

3. NIVEL MEDIO-ALTO: en este caso la gravedad será alta, por tanto la urgencia de actuación tendrá que ser inmediata para que la reputación quede afectada en la menor medida posible.

4. NIVEL ALTO: gravedad muy alta en caso que se materialice el riesgo, de modo que se deberá actuar con la máxima urgencia posible con el fin de recuperar la reputación que se habrá visto totalmente dañada.

c) **Probabilidad:** frecuencia de ocurrencia del riesgo. Se puede clasificar en:

1. NIVEL BAJO: la frecuencia de ocurrencia de este riesgo en años anteriores nos permite concluir que la probabilidad que se materialice durante este curso es baja (evento raramente sucedido), y además no es de esperar que se materialice.

2. NIVEL MEDIO-BAJO: la experiencia pasada muestra que el acto ha pasado alguna vez recientemente, y además la expectativa es que pueda volver a materializarse, con la cual cosa llegamos a la conclusión que podría pasar con probabilidad moderada.

3. NIVEL MEDIO-ALTO: la experiencia nos indica que este riesgo se materializa frecuentemente, y las expectativas nos conducen a la conclusión que es muy probable que pase.

4. NIVEL ALTO: según nuestra experiencia, expectativas y conocimiento del negocio podemos concluir que este riesgo se materializará con casi total seguridad durante este ejercicio.

Según estas variables se ha clasificado cada uno de los riesgos en una matriz con el impacto y la probabilidad en caso de los riesgos de negocio, y de gravedad/urgencia y probabilidad en caso de los riesgos *ESG*.

4. Elaboración de las medidas de control: una vez establecido el mapa de riesgos, el equipo de elaboración del mapa ha definido qué medidas de control hay que implementar para mitigar los riesgos y las ha priorizado. Estas medidas se han compartido con los directores de las áreas académicas y de gestión para validarlas y para asegurar que se incorporan a sus respectivos planes de gestión. Los responsables de cada riesgo han confirmado con el equipo redactor el plazo y las acciones.

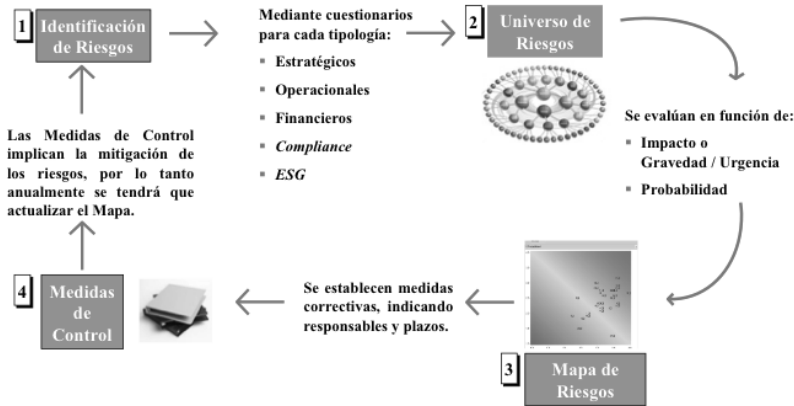


Figura 5. Fases seguidas para elaborar el mapa de riesgos de la Escuela.

6. Principales riesgos de la Escuela categorizados como estratégicos, operativos, financieros, de compliance o ESG

En los siguientes cuadros se detallan cuáles son los principales riesgos a los que se podría enfrentar la escuela por operar en su sector. A estos riesgos se ha llegado a través del procedimiento descrito anteriormente, es decir, partiendo del universo de riesgos existentes, se han ido analizando para determinar cuáles podrían tener impacto en las operaciones de la Escuela. Con ello, se han podido acotar los principales riesgos clasificados según las diferentes categorías mencionadas y que se listan a continuación.

Principales riesgos estratégicos:

N.º	Título del Riesgo	Descripción
1	Diversificación y crecimiento del producto	Riesgo de no aprovechar las oportunidades para abrir nuevas líneas de negocio. Incluye el diseño de nuevos productos y de nuevas líneas de negocio.
		Nota para realizar la evaluación del riesgo: <i>La materialización de este riesgo implicaría incurrir en el coste de oportunidad de perder una línea de negocio que pueda representar una entrada de ingresos relevante para la Escuela.</i>
2	Desarrollo tecnológico	Riesgo de no disponer de un nivel de desarrollo tecnológico adecuado para las nuevas iniciativas y para poder ofrecer programas online. Implica tanto la disponibilidad de herramientas tecnológicas, como la posible dependencia de ciertos proveedores.
		Nota: <i>La materialización de este riesgo implicaría una reducción significativa de matrículas, por el hecho de no poder ofrecer nuevos programas ni tampoco su realización online.</i>
3	Adaptación a la pandemia	Riesgo de no tener capacidad de adaptación a la situación actual de emergencia sanitaria de la COVID-19 y de futuras situaciones de pandemia. Incluye tanto la continuidad con la actividad habitual de la Escuela, como la posible reducción de actividad.
		Nota: <i>Su materialización supondría una bajada de actividad relevante, hasta el punto de tener que discontinuar algunos programas, hecho que se puede traducir en una disminución de ingresos y de resultados.</i>
4	Adaptación de la oferta de producto a las nuevas generaciones	Riesgo de no anticipar y tener capacidad de respuesta a los cambios en las tendencias generales relacionadas con el estilo de vida de los consumidores, especialmente de las nuevas generaciones. Incluye tanto la posibilidad de ofrecer programas que cubren nuevas necesidades, como los cambios en los contenidos, la metodología o los formatos actuales.
		Nota: <i>La materialización de este riesgo implicaría una disminución de programas y alumnos, traduciéndose en una reducción de ingresos.</i>

Figura 6. Riesgos Estratégicos.

Principales riesgos operacionales:

N.º	Título del Riesgo	Descripción
5	Presencia oportuna en redes sociales	<p>Riesgo de no implementar la estrategia adecuada en redes sociales. En caso de no hacerlo puede implicar no llegar de manera adecuada al público objetivo. Incluye el hecho de no transmitir un mensaje correcto, así como la lentitud de respuesta apropiada a comentarios negativos, falsos o comprometidos que se realicen a través de las redes.</p> <p>Nota: <i>Su materialización implicaría un importante deterioro de la imagen y la reputación de la Escuela.</i></p>
6	Proceso de matriculación y fijación de precios	<p>Riesgo de no disponer de un adecuado proceso de venta y de fijación de precios que hagan atractivos los programas ofrecidos. Incluye la efectividad de los planes de matrícula y el establecimiento de precios adecuados.</p> <p>Nota: <i>Su materialización se traduciría en la no optimización del margen de la Escuela, con la consecuente disminución de resultados.</i></p>
7	Evaluación del personal docente	<p>Riesgo de no disponer de un proceso de evaluación del personal docente suficientemente objetivo, claro o adecuado.</p> <p>Nota: <i>Ello podría implicar la falta de procesos adecuados en el área de recursos humanos, hecho que implicaría un deterioro poco relevante de la imagen de la Escuela.</i></p>
8	Ciberseguridad	<p>Riesgo de no disponer de un plan de seguridad informático adecuado en los sistemas utilizados por la Escuela.</p> <p>Nota: <i>La materialización del riesgo de ciberseguridad puede tener diferentes impactos, pero principalmente la pérdida de datos relevantes, con una posible pérdida económica vinculada de importe material para la recuperación del ataque cibernético.</i></p>

Figura 7. Riesgos Operacionales.

Principales riesgos financieros:

N.º	Título del Riesgo	Descripción
9	Información Financiera	Riesgo de no disponer de información financiera por parte de la Dirección de la Escuela para la toma de decisiones de manera fiable, rápida y eficiente.
		Nota: <i>Su materialización implicaría la pérdida de eficiencia en la toma de decisiones, pero a priori los resultados de la Escuela se verían poco afectados.</i>
10	Cambios de políticas en el sector universitario	Efecto de un cambio político en la normativa fiscal o en la penalización de la formación privada.
		Nota: <i>Aunque un cambio muy drástico en la normativa no es de esperar, la materialización de este riesgo podría implicar tener que hacer modificaciones en la política de precios actual de la Escuela, hecho que podría implicar tener que replantear la estructura de costes.</i>

Figura 8. Riesgos Financieros.

Principales riesgos de *compliance*:

N.º	Título del Riesgo	Descripción
11	Propiedad intelectual	Políticas y procedimientos inadecuados de Seguridad de activos de información que incluyan, entre otros, los siguientes aspectos: descarga e instalación de <i>software</i> , uso de los portátiles y de los móviles, uso del correo electrónico, uso de Internet, redirección de las cuentas de correos, uso de información contenida en las diferentes aplicaciones informáticas y <i>software</i> de la Escuela, parámetros de seguridad de contraseñas, altas y bajas del personal, etc.
		Nota: <i>La materialización de este riesgo podría conllevar costes adicionales para la Escuela, pero es de esperar que sean de importe muy moderado.</i>
12	Revelación de secretos empresariales	Ausencia de un protocolo escrito eficaz para la obtención y gestión de la información confidencial de la competencia.

N.º	Título del Riesgo	Descripción
		<p>Nota: <i>En caso de materializarse este riesgo, podría suponer para la Escuela la pérdida de imagen e incurrir en gastos por el hecho de entrar en litigios y recibir sanciones de importe relevante relacionados con la responsabilidad penal de las entidades jurídicas.</i></p>

Figura 9. Riesgos de *Compliance*.

Para determinar los riesgos *ESG* que pueden afectar de forma más significativa a la Escuela se ha realizado un ejercicio específico teniendo en cuentas las siguientes tipologías de riesgo³:

Categoría de Riesgo <i>ESG</i>	Tipología de Riesgo
Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio climático y emisiones de gases de efecto invernadero - Seguridad del agua - Desperdicio - Polución - Deforestación - Pérdida de biodiversidad
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Desigualdades - Diversidad e inclusión - Relaciones con los empleados - Acoso y abusos - Seguridad y salud - Condiciones de trabajo
Gobierno Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - Retribución de la Dirección - Diversidad y estructura de los Órganos de Gobierno - Donaciones y presiones políticas - Soborno y corrupción - Código ético - Políticas y estándares

Figura 10. Universo de posibles riesgos *ESG*.

La Alta Dirección ha considerado estas diferentes tipologías de riesgos *ESG* para determinar cuáles se deberán incorporar al Mapa de Riesgos. Para ello, en primer lugar para cada tipología se ha definido el riesgo potencial que podría existir. A continuación, teniendo en cuenta si son aspectos que

³ Obtenidas de la publicación de *ESG Risk Guard* «All about ESG Risks».

están relacionados con la actividad habitual de la Escuela, la gravedad que implicarían en la reputación en caso de materializarse, la probabilidad esperada que puedan ocurrir y también los controles existentes actualmente, se han podido seleccionar los riesgos más relevantes que podrían afectar a la Escuela. Finalmente, una vez definidos los riesgos según la situación actual de la Escuela, además de su incorporación al Mapa de Riesgos, también se han determinado los planes de acción que se deberán implantar para conseguir la mitigación de los mismos.

Con todo ello, se ha decidido incorporar al Mapa de Riesgos los siguientes 4 riesgos, que según el criterio de la Dirección de la Escuela son los que tendrían una gravedad más relevante en caso de materializarse:

N.º	Título del Riesgo	Descripción
13	Contaminación ambiental dentro de la Escuela	Un alto nivel de contaminación ambiental dentro de la Escuela podría causar problemas de salud para los alumnos, el profesorado y el personal de gestión. La contaminación ambiental incluye la exposición a los niveles de iluminación y las condiciones termohigrométricas (temperatura, humedad y ventilación) del interior del edificio. El deterioro de estos indicadores implicaría una pérdida de bienestar y de reputación, con lo que podría acabar derivando en una pérdida de ingresos.
		<p>Nota para realizar la evaluación del riesgo: <i>Los datos de los estudios de evaluación de exposición a niveles de iluminación y condiciones termohigrométricas del interior del edificio de la Escuela siempre presentan valores que indican ausencia de patologías estructurales y ambientales.</i></p>
14	Las relaciones con los empleados no consiguen unos niveles de motivación óptimos	Políticas y acciones inadecuadas por parte de recursos humanos que aseguren unos niveles de motivación óptimos entre el personal académico y de gestión. Este hecho toma especial relevancia actualmente teniendo en cuenta el cambio organizativo y estratégico que está experimentando la Escuela. La no consideración de las motivaciones y condiciones personales de los empleados podría llevar a elevados niveles de rotación y/o conflictos internos.
		<p>Nota: <i>Dado que el cambio organizativo y estratégico es muy reciente, ello implica que exista mucha incertidumbre acerca de la probabilidad que ocurra este riesgo, con lo cual tendremos que ser prudentes al respecto y considerar que es una situación que puede ser que ocurra.</i></p>

N.º	Título del Riesgo	Descripción
15	Acoso y abusos que tengan lugar en la Escuela	Políticas y procedimientos inadecuados encaminados a evitar el acoso y los abusos, y a gestionarlos debidamente en caso que se produzcan. El hecho que un único caso de produjera y se hiciera público, la pérdida de reputación sería muy significativa.
		Nota: <i>Aunque sea evidente que solo que se materialice un único caso de acoso o abuso sería muy grave para la reputación de la Escuela, la historia de la misma nos lleva a pensar que es muy poco probable que ocurra.</i>
16	Posibilidad que existan casos de soborno y corrupción relacionados con la Escuela	Conductas fraudulentas o deshonestas por parte de personas vinculadas a la Escuela causarían una pérdida reputacional difícil de recuperar. Dado que estas acciones no dependen únicamente de la gestión interna, es importante tener mecanismos como un plan anticorrupción, una comisión de <i>compliance</i> , un gabinete de crisis y unos protocolos de actuación que permitan dar respuestas inmediatas a ciertas noticias que puedan salir a la luz pública.
		Nota: <i>En este caso, también por la historia de la Escuela, podemos llegar a la conclusión que es poco probable que ocurra, aunque evidentemente si se diera un único caso se trataría de una situación de alta gravedad.</i>

Figura 11. Riesgos ESG.

7. Conclusiones

A través de este ejercicio, el cual partió del universo de riesgos del sector en el que opera la Escuela, los cuales se transformaron en unos cuestionarios que fueron respondidos por parte de la Alta Dirección, pudimos obtener los principales posibles riesgos de cada tipología que podrían tener impacto en la actividad de la Escuela y que se deberán evaluar. Esta evaluación se basará en determinar el impacto (o gravedad/urgencia para los riesgos ESG) y la probabilidad de cada riesgo, hecho que nos permitirá identificar los riesgos más relevantes para los que se tendrá que actuar con mayor prioridad, para los cuales se deberán establecer planes de acción para su mitigación, indicando para cada uno de ellos un responsable y un plazo de tiempo para su implementación.

Por ello en el siguiente apartado se plantean una serie de preguntas a resolver con el objetivo de obtener el Mapa de Riesgos de la Escuela, el cual dibujará la priorización de los riesgos estratégicos, operacionales, financieros, de *compliance* y *ESG*, y sus correspondientes planes de acción para mitigarlos.

Se pide que se defina un plan de acción para los 5 riesgos más prioritarios, mientras que para los *ESG* se pide que se defina un plan de acción para cada uno de ellos. En la definición de estos últimos se deberán tener en cuenta también los riesgos de transición o adaptación hacia una economía más sostenible, es decir los costes asociados a la mitigación de estos riesgos. El hecho de integrar estos riesgos en el Mapa de Riesgos de la Escuela responde al desafío existente hoy en día para que los riesgos de sostenibilidad y de transición puedan integrarse en los modelos⁴ con la misma facilidad que en la actualidad se gestionan el resto de tipo de riesgos (estratégicos, operacionales, financieros y de *compliance*).

8. Preguntas

1. ¿Teniendo en cuenta la situación actual estratégica de la Escuela, considera que es importante realizar el Mapa de Riesgos?
2. ¿Cree que la Escuela no ha identificado algunos riesgos importantes?
3. Identifique el impacto o la gravedad/urgencia y la probabilidad de cada uno de los principales riesgos identificados. (Ver Anexo 1).
4. A partir de la valoración anterior, determinar los riesgos que usted considera más prioritarios para la Escuela. (Ver Anexo 2).
5. Para los riesgos más importantes (los 5 de negocio más prioritarios y los 4 de *ESG*), establecer qué medidas se deberían llevar a cabo. (Ver Anexo 3).

Referencias Bibliográficas

- ABELLA, R. (2006) COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio. *Estrategia Financiera*, 225: 20-25.
- ANDREU, A.; FERNÁNDEZ-FERNÁNDEZ, J. L. y FERNÁNDEZ MATEO, J. (2018) Revisión crítica de la dimensión Gobierno Corporativo en los cuestionarios de los índices de Sostenibilidad. *Revista de Comunicación*, 17 n.º 2: 9-40.
- CGMA (2013) Risk heat map. Available for: <<https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/risk-heat-maps.html>>.

⁴ Según indica Juan Carlos Delrieu en *Integración de los criterios ESG en el análisis de riesgos: metodologías y análisis de impacto*.

- CGMA (2021) Communicating risks using a heat map. Available for: <<https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/tools/downloadable-documents/communicating-risk-may2021.pdf>>.
- COSO (2004) Enterprise Risk Management. Integrated Framework. Available for: <<https://www.coso.org/pages/erm-integratedframework.aspx>>.
- COSO (2017) Enterprise Risk Management. Aligning Risk with Strategy and Performance. Available for: <<https://www.coso.org/documents/2017-coso-erm-integrating-with-strategy-and-performance-executive-summary.pdf>>.
- DELRIEU, J. C. (2021) Integración de los criterios ESG en el análisis de riesgos: metodologías y análisis de impacto. Capítulo 3. En Instituto Español de Analistas Financieros con Fundación de Estudios financieros: El rol de las finanzas en un entorno sostenible: 187-211.
- DICKINSON G. (2001) Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. The Geneva Papers on Risk and Insurance, vol. 26, n.º 3 (July): 360-366.
- ESG RISK GUARD (2021) All About ESG Risks. Available for: <<https://esgriskguard.com/all-about-esg-risks/>>.
- EY (2020) How to implement risk management to drive development impact.
- EY (2011) Turn risks and opportunities into results. Exploring the top 10 risks and opportunities for global organizations. Global report. Available for: <<https://www.iaa.nl/SiteFiles/Turn%20risks%20and%20opportunities%20into%20results.pdf>>.
- EY (2018) In a digital world, do you know where your risks are? Key considerations for your internal audit plan to help management navigate in the Transformative Age. Available for: <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/EY-In-a-digital-world-do-you-know-where-your-risks-are-sa-final.pdf>.
- RITTENBERG, Dr. L. y MARTENS, F. (2012) Enterprise Risk Management. Understanding and Communicating Risk Appetite. Available for: <<https://www.coso.org/Documents/ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf>>.
- THE CRO FORUM (2020) Emerging Risks Initiative. Major Trends and Emerging Risk Radar. 2020 update. Available for: <<https://www.thecroforum.org/2020/06/30/emerging-risk-initiative-major-trends-and-emerging-risk-radar-2020-update/>>.
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2019) Practice guide: Assessing the Risk Management Process. Available for: <<https://iia-p.org/wp-content/uploads/2020/02/IPPF-PG-Assessing-the-Risk-Management-Process.pdf>>.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2021) The Global Risks Report 2021. 16th edition. Available for: <<https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>>.

Anexo - Propuesta de solución

PREGUNTA 1: ¿Teniendo en cuenta la situación actual estratégica de la Escuela, considera que es importante realizar el Mapa de Riesgos?

La Escuela está en fase de transformación, con cambios importantes y con unos retos estratégicos muy ambiciosos en un entorno complicado ante el aumento de competencia y la situación de pandemia. El hecho de elaborar el Mapa de Riesgos permitirá a la Escuela incrementar las opciones de conseguir sus retos con más rapidez y con mejores resultados.

PREGUNTA 2: ¿Cree que la Escuela no ha identificado algunos riesgos importantes?

- Plazo de duración de la pandemia y el impacto en la cuenta de resultados.
- No conseguir las acreditaciones en el tiempo estimado.
- No ser capaz de mantener el nivel para revalidar las acreditaciones.

PREGUNTA 3: Identifique el impacto o la gravedad/urgencia y la probabilidad de cada uno de los principales riesgos identificados.

Riesgos Estratégicos				
N.º	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Ponderación
1	Diversificación y crecimiento del producto	4	2	8
2	Desarrollo tecnológico	3	2	6
3	Adaptación a la pandemia	4	1	4
4	Adaptación de la oferta de producto a las nuevas generaciones	3	3	9
Riesgos Operacionales				
N.º	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Ponderación
5	Presencia oportuna en redes sociales	2	3	6
6	Proceso de venta y fijación de precios	2	2	4
7	Evaluación del personal docente	1	2	2
8	Ciberseguridad	4	2	8

Riesgos Financieros				
N.º	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Ponderación
9	Información Financiera	1	2	2
10	Cambios de políticas en el sector universitario	4	1	4

Riesgos de Compliance				
N.º	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Ponderación
11	Propiedad intelectual	1	2	2
12	Revelación de secretos empresariales	2	1	2

Riesgos ESG				
N.º	Riesgo	Gravedad/ Urgencia	Probabilidad	Ponderación
13	Contaminación ambiental dentro de la Escuela	3	1	3
14	Las relaciones con los empleados no consiguen unos niveles de motivación óptimos	3	3	9
15	Acoso y abusos que tengan lugar en la Escuela	4	1	4
16	Posibilidad que existan casos de soborno y corrupción relacionados con la Escuela	4	1	4

Figura 12. Plantilla para evaluar los riesgos completada.

PREGUNTA 4: A partir de la valoración anterior, determinar los riesgos que usted considera más prioritarios para la Escuela.

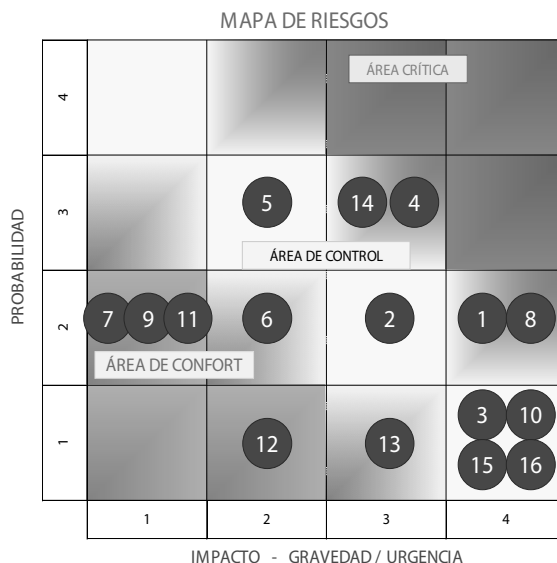


Figura 13. Plantilla Mapa de Riesgos completada.

PREGUNTA 5: Para los riesgos más importantes (los 5 más prioritarios y los ESG), establecer qué medidas se deberían llevar a cabo.

N.º 1 - PROPUESTA DE MEDIDA CORRECTIVA	
Tipo de riesgo	Estratégico
Riesgo a mitigar	Adaptación de la oferta de producto a las nuevas generaciones
Plan de Acción	Actualización de la metodología docente de la Escuela, haciéndola llegar a todo el profesorado, y que todos ellos la pongan en práctica. Ello debe implicar cambios en la metodología aplicada, como también en los contenidos y formatos de los programas ofertados.
Responsable	Innovación docente
Fecha de vencimiento	Gradualmente se implementará a partir del curso 2021/22

Figura 14. Propuesta de Medida Correctiva N.º 1 completada.

N.º 2 - PROPUESTA DE MEDIDA CORRECTIVA	
Tipo de riesgo	Estratégico
Riesgo a mitigar	Diversificación y crecimiento del producto
Plan de Acción	Analizar en detalle el portafolio actual y adecuarlo a las necesidades vigentes de la sociedad. Contratar a un experto para mejorar el conocimiento de las necesidades de las empresas y así poder ofertar productos adaptados a las mismas.
Responsable	Programación académica
Fecha de vencimiento	Curso 2022/23

Figura 15. Propuesta de Medida Correctiva N.º 2 completada.

N.º 3 - PROPUESTA DE MEDIDA CORRECTIVA	
Tipo de riesgo	Operacional
Riesgo a mitigar	Ciberseguridad
Plan de Acción	Implementación adecuada y en el menor tiempo posible del plan de seguridad, aprovechando al máximo posible los recursos que se disponen del área de tecnologías de la información. Este plan de seguridad debe establecer tanto las medidas preventivas para evitar ataques cibernéticos, como el protocolo de actuación en caso de que estos tengan lugar.
Responsable	Departamento de Recursos y Personas
Fecha de vencimiento	Inmediato (curso 2021/22)

Figura 16. Propuesta de Medida Correctiva N.º 3 completada.

N.º 4 - PROPUESTA DE MEDIDA CORRECTIVA	
Tipo de riesgo	Estratégico
Riesgo a mitigar	Desarrollo tecnológico
Plan de Acción	Aprobación e implementación de un plan de desarrollo digital. Este plan involucrará a muchas áreas de la Escuela en función del grado de digitalización que requieran cada una de ellas, algunas en mayor medida que otras.
Responsable	Departamento de Recursos y Personas
Fecha de vencimiento	Aprobación: curso 2021/22 - Implementación: curso 2022/23

Figura 17. Propuesta de Medida Correctiva N.º 4 completada.

N.º 5 - PROPUESTA DE MEDIDA CORRECTIVA	
Tipo de riesgo	Operacional
Riesgo a mitigar	Presencia oportuna en redes sociales
Plan de Acción	Establecer e implementar un plan de medios, de contenidos y de redes sociales. Este plan deberá incluir el cumplimiento con la estrategia de presencia en redes, así como el protocolo de actuación en caso de tener que responder de forma inmediata a algún comentario negativo recibido a través de las redes. Ello implicará tener que alinear el <i>marketing</i> de la Escuela con la comunicación institucional.
Responsable	Departamento de <i>Marketing</i>
Fecha de vencimiento	Inmediato (curso 2021/22)

Figura 18. Propuesta de Medida Correctiva N.º 5 completada.

Propuestas de medidas correctivas para los Riesgos *ESG*:

N.º 6 - PROPUESTA DE MEDIDA CORRECTIVA	
Tipo de riesgo	<i>ESG</i>
Riesgo a mitigar	Las relaciones con los empleados no consiguen unos niveles de motivación óptimos
Plan de Acción	Lanzamiento de una encuesta de clima laboral para detectar los niveles generales de motivación del personal y la existencia de aspectos críticos que puedan generar una alta rotación y/o conflictos. Los resultados de la encuesta permitirán establecer acciones concretas para mejorar posibles debilidades.
Responsable	Departamento de Recursos Humanos
Fecha de vencimiento	Inmediato (curso 2021/22)

Figura 19. Propuesta de Medida Correctiva N.º 6 completada.

N.º 7 - PROPUESTA DE MEDIDA CORRECTIVA	
Tipo de riesgo	<i>ESG</i>
Riesgo a mitigar	Acoso y abusos que tengan lugar en la Escuela
Plan de Acción	Revisar de forma periódica los protocolos de actuación en caso de producirse una situación de acoso o abuso. También serán importantes las reuniones periódicas del equipo para poder anticiparse a posibles casos cuando exista un mínimo indicio, y establecer un servicio de mediación con el objetivo de resolver eventuales problemas.
Responsable	Comisión para la prevención del acoso
Fecha de vencimiento	Inmediato (curso 2021/22)

Figura 20. Propuesta de Medida Correctiva N.º 7 completada.

N.º 8 - PROPUESTA DE MEDIDA CORRECTIVA	
Tipo de riesgo	ESG
Riesgo a mitigar	Posibilidad que existan casos de soborno y corrupción relacionados con la Escuela
Plan de Acción	Actuación activa de la Comisión de <i>Compliance</i> con el fin de anticiparse y tener un protocolo de actuación para poder gestionar de forma ordenada posibles casos de soborno y corrupción. Aprobación del plan anticorrupción.
Responsable	Comisión de <i>Compliance</i>
Fecha de vencimiento	Inmediato (curso 2021/22)

Figura 21. Propuesta de Medida Correctiva N.º 8 completada.

N.º 9 - PROPUESTA DE MEDIDA CORRECTIVA	
Tipo de riesgo	ESG
Riesgo a mitigar	Contaminación ambiental dentro de la Escuela
Plan de Acción	Realización de estudios periódicos de evaluación de exposición a niveles de iluminación y condiciones termohigrométricas del interior del edificio, para medir la luz, la humedad, la temperatura y las ppm de CO ₂ . En caso que se obtuvieran valores anómalos sería indicativo de algún tipo de contaminación atmosférica, con lo cual se tendría que actuar con la mayor celeridad posible para su subsanación.
Responsable	Prevención de Riesgos Laborales
Fecha de vencimiento	Inmediato (curso 2021/22)

Figura 22. Propuesta de Medida Correctiva N.º 9 completada.



Associació Catalana de Contabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
[@AssociacioACCID](https://twitter.com/AssociacioACCID)