

Primer Borrador

14 noviembre de 2017

[Fecha]

PROPUESTA

Metodología para Administración de riesgos

Elaborado por Lucia Barral Gómez



OBJETIVO

- *Ofrecer una **metodología** para aplicar en nuestra entidad, con el fin de **identificar, analizar y valorar riesgos**. Logrando así que sus efectos se vean mitigados, eliminados o que sus consecuencias no sean tan adversas como lo serían si el riesgo no fuese gestionado.*

ESQUEMA DE LA PROPUESTA

1. **Definición de Riesgo y gestión del riesgo.**
 - Qué nos pide la norma
 - Cláusulas de la norma en dónde aparece el riesgo.
2. **Cuadro relacional: Principios-Estructura-Procesos para la gestión del riesgo.**
3. **Objetivos y principios de la entidad al pensar en riesgos**
4. **Fase 1: Contexto Estratégico de ASPRONAGA**
5. **Fase 2: Identificación de los riesgos.**
 - Qué vamos a hacer
 - Tipos de riesgos a Identificar
 - Clasificación de los riesgos
6. **Análisis y Evaluación de riesgos.** *(Elaboración excell Mapa de riesgos, despliegue...)*
 - Cómo lo haremos
 - Metodología y técnicas a utilizar
 - Técnica 1: Método 3 factores: Metodología William T. Fine. Matrices Impacto, Probabilidad y Exposición al riesgo.
 - Técnica 2: Método Binario: Mapa de riesgos. Matrices Impacto y Probabilidad

1. ¿Qué es un riesgo?

- La posibilidad de ocurrencia de una situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos



Lo que nos dice la nueva ISO 9001:2015...

La *gestión del riesgo* es el *proceso de pensar* sistemáticamente sobre todos los posibles riesgos, problemas o desastres **ANTES** de que ocurran...y **establecer procedimientos** para **hacer frente a su impacto**, para evitarlos o minimizarlos sin demora.

El riesgo en las Cláusulas de la norma

0.3.3. Pensamiento basado en riesgos.

4.4 Sistema de gestión de calidad y sus procesos, como parte de la gestión de procesos.

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (en 6. Planificación). Al planificar el sistema de gestión de la calidad, determinar riesgos y oportunidades, y establecer acciones.

9.3 Revisión por la dirección, eficacia de las acciones.

10.2 No conformidad y acción preventiva. Actualizar los riesgos, si es necesario.

2. RELACIÓN: PRINCIPIOS – ESTRUCTURA – PROCESO para la gestión del riesgo

1. Crea valor
2. Está integrada en los procesos de la organización
3. Forma parte de la toma de decisiones.
4. Trata explícitamente la incertidumbre.
5. Es sistemática, estructurada y adecuada
6. Está basada en la mejor información disponible
7. Está hecha a medida.
8. Tiene en cuenta factores humanos y culturales.
9. Es transparente e inclusiva.
10. Es dinámica, interactiva y sensible al cambio.
11. Facilita la mejora continua de la Organización.

Principios de gestión del riesgo. (cláusula 4)

Compromiso de la Dirección

Diseño de la estructura de soporte

Mejora continua de la estructura

Implantación de la gestión del riesgo

Seguimiento y revisión de la estructura

Estructura para la gestión del riesgo

(cláusula 5)

Determinar el contexto

Identificar

Analizar

Evaluar

Tratamiento del riesgo

COMUNICACIÓN Y CONSULTA

SEGUIMIENTO Y REVISIÓN

Proceso para la gestión del riesgo

(cláusula 6)

3. Objetivos y principios de la entidad al pensar en riesgos

*De esta manera... a partir de los **principios** que tanto caracterizan a nuestra Organización, ... a partir de nuestros objetivos; por la forma en que nos organizamos, haciendo hincapié en nuestro, “**buen hacer**”, en nuestras, “**continuas ganas de mejorar**”, en nuestros procesos, actividades.todos ellos, **siempre dirigidos a mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios y sus familias...***

... Ahora nos sumamos a ...

adoptar una cultura de “pensamiento basado en riesgos”.

con la finalidad de...:

Actuar de forma **proactiva**: nos antepone

Establecer una base para la planificación y toma de decisiones

Crear consciencia de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en todas las partes de la organización

Mejorar la eficacia y eficiencia en nuestros procesos

Mejorar en la prevención de incidentes

Repartir de forma efectiva los recursos para gestionar riesgos

Generar conocimiento sobre nuestra Organización, sobre su contexto, oportunidades y amenazas...

4. FASE 1 : Contexto Estratégico de ASPRONAGA

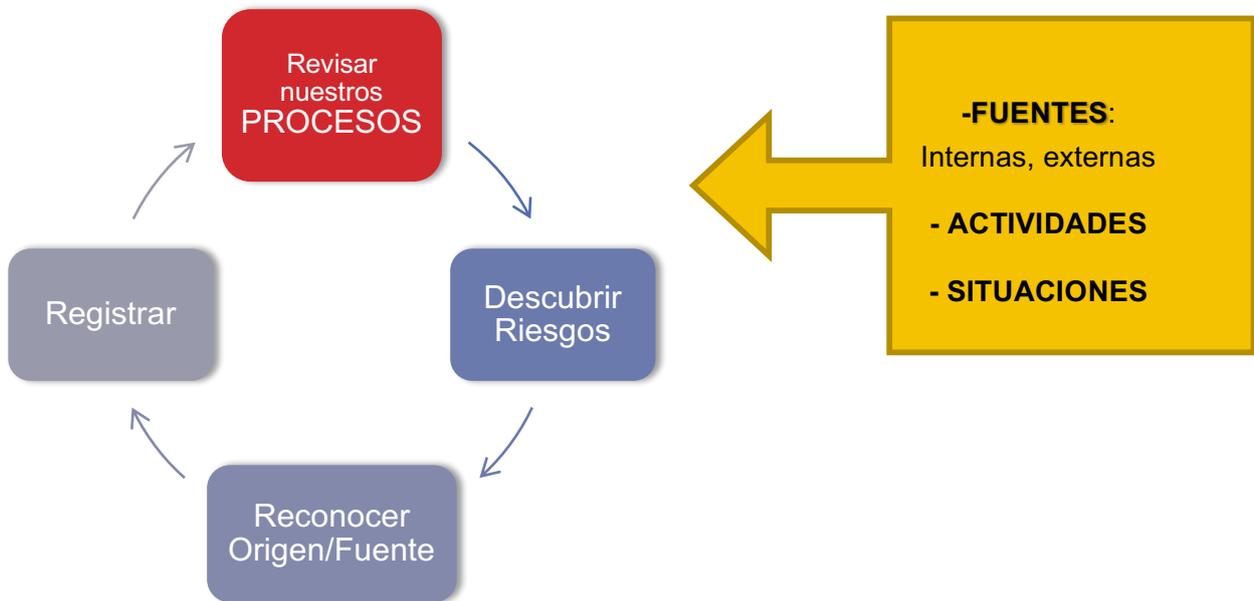
por elaborar..... INCLUIR DAFO ,factores internos externos que determinan nuestro contexto. Matriz en excell

5. FASE 2 : IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

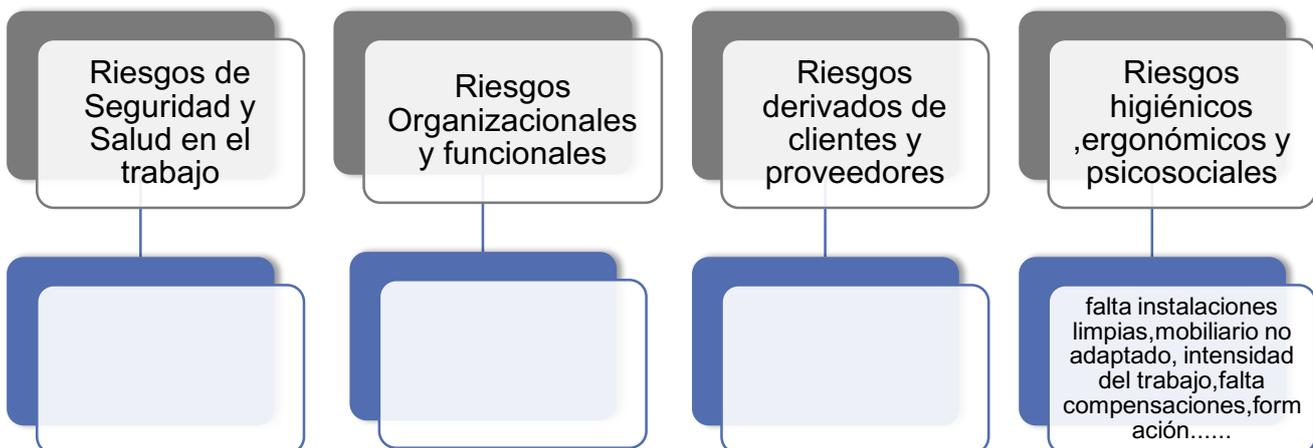
1. Identificar los RIESGOS O EVENTOS, que pueden afectar el logro de los objetivos por procesos e institucionales,
2. identificar las CAUSAS que pueden propiciar la materialización del riesgo.
- 3- CONSECUENCIAS potenciales de su materialización.



¿QUÉ VAMOS A HACER?



TIPOS DE RIESGOS QUE PODEMOS IDENTIFICAR EN NUESTRA ORGANIZACIÓN



**ATENDIENDO A NUESTROS PROCESOS
ESTRATÉGICOS, ESENCIALES, DE APOYO, COMUNICACIÓN...**

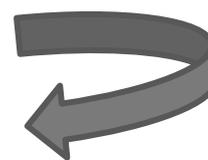
¿CÓMO CLASIFICAMOS LOS RIESGOS?

(muestra de las clases de riesgo que nos podemos encontrar)	
ESTRATÉGICOS	- Son aquellos que se asocian con toda posibilidad de que suceda algo relacionado con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la misión institucional y la sostenibilidad a corto, medio y largo plazo
OPERATIVOS	- Son aquellos relacionados con la parte operativa y técnica de la entidad que provienen de la operación cotidiana y específica de cada proceso. Dentro de ellos se pueden encontrar deficiencias en los flujos de información y comunicación, cifras, así como desarticulación entre procesos, debilidades en infraestructura, dotación y talento humano, lo cual conduce a ineficiencias, corrupción e incumplimiento de los objetivos institucionales.
IMAGEN	- Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la entidad, tiene que ver con conocimiento de prácticas corruptas, manejo desafortunado de los medios de comunicación, insatisfacción ciudadana por el mal servicio, incumplimiento de planes, programas y proyectos.
FINANCIERO	- Son los relacionados con la Gestión Financiera de la entidad, los cuales pueden estar relacionados con transferencias, ejecución presupuestal, pagos, tesorería, ineficiencias en el manejo de bienes, pérdidas económicas.
CUMPLIMIENTO	- Son todos los relacionados con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos, acá están inmersos los requisitos regulativos, legales, contractuales, políticas internas, solicitudes de información, ética, calidad, entre otros.
TECNOLÓGICO	- Son los relacionados con la capacidad de la entidad, para que la tecnología disponible y proyectada satisfaga las necesidades actuales, futuras y de soporte de la entidad. Esto tiene que ver con <u>Software</u> (compatibilidad, configuración), <u>Hardware</u> (capacidades, desempeños, obsolescencia), <u>Sistemas</u> (Diseños, especificidades, complejidad)
CONOCIMIENTO	- Son aquellos que se relacionan con el daño generado por la pérdida de conocimiento e información vital para el desarrollo de las actividades de la entidad. En esta clasificación se encuentran los riesgos en los activos y la seguridad de la información.
AMBIENTALES Y DE SALUD OCUPACIONAL	- Son aquellos generados por la exposición a factores internos y externos que afectan el medio ambiente de la entidad (la contaminación, ambientes poco saludables, malos hábitos) inherentes a las actividades que desarrolla en cada proceso.

6. Fase 3: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS



¿CÓMO LO HAREMOS?...



METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS



Métodos de identificación

Métodos basados en evidencias como pueden ser, las listas de verificación y las revisiones de datos históricos, acciones preventivas anteriores...

Enfoques sistemáticos de equipos, tanto del equipo de calidad como los propietarios de cada proceso...como los grupos de expertos que siguen un método con una sistemática estructurada de preguntas para identificar los riesgos.

Métodos Cuantitativos, Cualitativos o Mixtos

Método de Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO).

Nota:

En las metodologías revisadas se observa, que no hay un método definido, dependerá de los factores a evaluar en cada momento en la Organización. Así en algunos casos, para la evaluación de riesgos laborales, psicosociales utilizan criterios de carácter cualitativo y en otros cuantitativo, o de manera general se utilizan criterios semi-cuantitativos o mixtos.

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES

¿cómo identificamos los riesgos?

Ejemplos...

¿cómo hacemos su tratamiento?

	<p>CUALITATIVAS :útiles en fases iniciales para recopilación de información previa y en fases finales para profundizar en motivos reales de una puntuación y así tomar medidas o para poder discutir qué medidas pueden ser más adecuadas en cada situación concreta. Su uso exclusivo es más adecuado en empresas o centros de trabajo de escaso tamaño o en la investigación reactiva de <i>riesgos psicosociales</i>."</p>		
<p style="text-align: center;">IDENTIFICACIÓN de Riesgos</p> <p style="margin-top: 20px;">La elección de las técnicas específicas, dependerá de los factores concretos a evaluar, de las condiciones métricas de cada instrumento y otros condicionamientos...</p>	Técnicas o Fuentes	Características	
	técnicas	Grupos de Discusión	-Reunión de personas, se suscita un debate e intercambio de opiniones
	técnicas	Entrevistas en profundidad	-Entrevista semiestructurada para explorar opinión.
	Fuentes	Datos Directos	-Listas de chequeo -Observación de las condiciones de trabajo -Análisis de puestos de trabajo
	Fuentes	Datos preexistentes Internos	-Estadísticas; - Informes de accidentes; -Normativas; - Procedimientos; - Denuncias...
	Fuentes	Datos preexistentes Externos:	-Análisis documental de publicaciones en el sector; - Bibliografía sobre el tema...
	Fuentes	Método análisis DAFO. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) tanto externas como externas a la organización. (utilizado tb como previo a definición de contexto de la organización) requisito norma 9001:2015	-Detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas.
	<p>Cuantitativas: La evaluación cuantitativa tiene como propósito <u>asignar valores</u> a riesgos específicos, por lo que tiene como punto de partida la determinación de una pérdida potencial asociada a la materialización de una o más amenazas.</p>		
	Método de William T. Fine (método de 3 factores)	<p>-Asigna valores a tres parámetros (consecuencia, exposición, probabilidad) del riesgo ;se cuantifica el resultado, dependiendo del valor que este asuma, así será la magnitud del riesgo y las acciones a tomar. Fórmula: <i>PR= Consecuencia x Exposición x Probabilidad</i></p>	
	Matriz de Riesgo (método binario o 2 factores)	<p>-Otorga valores numéricos a la probabilidad y a las consecuencias y se obtiene un resultado mediante la fórmula <i>Riesgo = Probabilidad x Consecuencia</i></p>	



La *magnitud del riesgo* es el parámetro que define la importancia de dicho riesgo. Cuanto mayor es la magnitud, mayor es el riesgo, y más importante es actuar frente al mismo.

- Cada elemento se obtiene a partir de las correlaciones siguientes:
- Consecuencias
 - Probabilidad
 - Exposición



Magnitud del Riesgo = Consecuencia x Exposición x Probabilidad

ZONA DE EVALUACIÓN Y ACCIONES

Grado de Peligrosidad	Clasificación del riesgo	Actuación frente al riesgo
Menos de 20	Riesgo Aceptable	Puede omitirse la corrección. (aceptable en la situación actual)
Entre 20-70	Riesgo Moderado	Precisa atención
Entre 70-200	Riesgo Notable	Necesita corrección
Entre 200-400	Riesgo Alto	Corrección inmediata
Mayor de 400	Riesgo muy alto (grave)	Detección inmediata de la actividad.

Método William T. Fine		MATRIZ IMPACTO O CONSECUENCIAS del riesgo
Valor/ Categorías		DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> El desempeño operacional de los procesos, actividades, áreas o funciones no sería afectado materialmente. No se verían comprometidas las responsabilidades de la organización Los intereses de los usuarios, familias y otros agentes no se verían afectados La percepción pública de la organización no se vería afectada
1,5	Baja	<ul style="list-style-type: none"> Ligeros inconvenientes o dificultades en el desempeño operacional de los procesos, actividades, áreas o funciones. Algunas responsabilidades se verían comprometidas pero no afectarían a los objetivos ni a los compromisos de la organización. Algunos efectos menores sobre los derechos de las partes pero sin daños ni alteraciones significativas.
3	Media	<ul style="list-style-type: none"> El desempeño operacional de la organización estaría comprometido hasta al punto que requeriría la revisión de los planes para afrontar las dificultades experimentadas en las funciones, actividades o áreas. La organización experimenta dificultades para cumplir sus compromisos Las partes interesadas experimentarían dificultades considerables. Considerable reacción pública adversa, que resultaría en algún perjuicio o alteración para la organización
6	Alta	<ul style="list-style-type: none"> El desempeño operacional de la función, área o actividad se vería severamente afectada y la organización sería incapaz de cumplir con sus obligaciones y responsabilidades La organización no podría cumplir con la mayoría de sus compromisos Las partes interesadas podrían ejercer sus derechos La reacción pública generaría muchas alteraciones para la organización
10	Extrema	<ul style="list-style-type: none"> La organización colapsaría y dejaría de funcionar El desempeño operacional se vería comprometido al extremo que la organización sería incapaz de cumplir con sus obligaciones y responsabilidades en las actividades claves. La organización incurriría en pérdidas financieras Grandes repercusiones adversas que afectarías a nivel clientes, público o gubernamental

EXPOSICIÓN al riesgo		
Es la frecuencia con que se presenta la situación de riesgo, es decir cada cuánto estamos expuestos al riesgo		
Valor/Categorías		DESCRIPCIÓN
0,5	Remotamente	<ul style="list-style-type: none"> No se sabe que haya ocurrido
1	Raramente	<ul style="list-style-type: none"> Contadas veces en el año
2	De forma extraordinaria	<ul style="list-style-type: none"> Mensualmente
3	Ocasionalmente	<ul style="list-style-type: none"> Una vez a la semana
6	Frecuentemente	<ul style="list-style-type: none"> Aproximadamente una vez al día , aunque sea con tiempos cortos
10	Continuamente	<ul style="list-style-type: none"> Muchas veces al día . Varias veces en su jornada laboral con tiempo prolongado

PROBABILIDAD del riesgo		
Es la posibilidad de que, una vez presentada la situación de riesgo, se origine el accidente		
Valor/Categorías		DESCRIPCIÓN
0,1	Casi imposible	<ul style="list-style-type: none"> Probabilidad de una entre un millón, no ha sucedido en años de exposición
0,5	Remota	<ul style="list-style-type: none"> Extremadamente rara pero concebible
1	Esporádica	<ul style="list-style-type: none"> Es una coincidencia rara pero posible
3	Ocasional	<ul style="list-style-type: none"> Sería una coincidencia muy rara, pero posible ya que se ha dado
6	Frecuente	<ul style="list-style-type: none"> Casi posible. Probabilidad del 50%
10	Continuada	<ul style="list-style-type: none"> Es el resultado más probable y esperado si se da la situación

Técnica 2



Diagrama donde se representan todos los riesgos a los que se expone una Entidad, en función de **dos factores**: **probabilidad de ocurrencia** y el **impacto o severidad** de los mismos, permitiéndonos tener una visión clara y rápida de los riesgos cualitativos de la empresa

Cada elemento se obtiene a partir de las correlaciones siguientes:

- Consecuencias
- Probabilidad



Magnitud del Riesgo = Consecuencia x Probabilidad

RIESGO		PROBABILIDAD			
		1 Improbable	2 Poco frecuente	3 Frecuente	4 Muy Frecuente
IMPACTO	Extremo 5	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Muy Alto	Riesgo Muy Alto
	Mayor 4	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Muy Alto
	Moderado 3	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Alto
	Menor 2	Riesgo Bajo	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Medio
	Insignificante 1	Riesgo Bajo	Riesgo Bajo	Riesgo Bajo	Riesgo Bajo
RIESGO		DESCRIPCIÓN			
Bajo (0-4)		No se requiere acción específica			
Medio (5-8)		No se necesita mejorar la acción preventiva. Se deben considerar mejoras rentables			
Alto (9-14)		Se debe reducir el riesgo y las medidas deben implantarse en un período determinado			
Muy Alto (15-20)		No debe comenzar el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo.			

ZONA DE EVALUACIÓN Y ACCIONES

DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO

SEVERIDAD	DESCRIPCIÓN
Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño operacional (funciones, procesos, actividades o áreas) no se verían afectados • No se verían comprometidas las responsabilidades de la organización • Los intereses de las partes ni la percepción pública no se verían afectadas
Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Ligeros inconvenientes o dificultades en el desempeño operacional de los procesos, actividades, áreas o funciones. • Algunas responsabilidades se verían comprometidas pero no afectarían a los objetivos ni a los compromisos de la organización. • Algunos efectos menores sobre los derechos de las partes pero sin daños ni alteraciones significativas. • Daños superficiales, dolor de cabeza, pequeñas magulladuras sin causar baja
Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño operacional de la organización estaría comprometido hasta al punto que requeriría la revisión de los planes para afrontar las dificultades experimentadas en las funciones, actividades o áreas. • La organización experimenta dificultades para cumplir sus compromisos • Las partes interesadas experimentarían dificultades considerables. • Considerable reacción pública adversa, que resultaría en algún prejuicio o alteración para la organización • Laceraciones, quemaduras, daños musculo esqueléticos, torceduras importantes que suponen baja
Mayor	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño operacional de la función, área o actividad se verías severamente afectada y la organización sería incapaz de cumplir con sus obligaciones y responsabilidades • La organización no podría cumplir con la mayoría de sus compromisos • Las partes interesadas podrían ejercer sus derechos • La reacción pública generaría muchas alteraciones para la organización • Amputaciones, fracturas mayores, lesiones importantes o fatales
Extremo	<ul style="list-style-type: none"> • La organización colapsaría, dejaría de funcionar, incurriría en pérdidas financieras • El desempeño operacional estaría comprometido hasta el extremo de no cumplir con las obligaciones y responsabilidades de sus procesos clave • Repercusiones adversar con las partes interesadas (clientes, tipo gubernamental y público en general)

DESCRIPCIÓN DE LA PROBABILIDAD

Frecuencia	DESCRIPCIÓN
Muy frecuente	Probabilidad de ocurrencia muy alto, común, de ocurrencia repetida .
Frecuente	El daño ocurrirá en algunas ocasiones. “puede ocurrir” “ocurrió alguna vez ”
Poco Frecuente	El daño ocurrirá raras veces , “no es esperable que ocurra”
Improbable	Probabilidad de ocurrencia muy baja, sólo por excepción “ imposible de que ocurra”