



MANUAL GESTIÓN DEL RIESGO

Código: OE-M02

Versión: 01

1. OBJETIVO

Proporcionar los lineamientos metodológicos y definir las actividades requeridas para la administración de los riesgos en procesos, a partir del desarrollo de una metodología para la identificación, medición, monitoreo y control de los riesgos del Sistema de Gestión de la Calidad.

2. ALCANCE

El presente documento tendrá aplicabilidad para todas las áreas y/o procesos vinculados al Sistema de Gestión y va desde la identificación de los riesgos del proceso, hasta la implementación de los planes de acción o los controles a que haya lugar, para llevar los riesgos a un nivel aceptable para la empresa y su monitoreo.

3. DEFINICIONES

Aceptación de riesgos: se entiende que en el día a día de las operaciones pueden generarse pérdidas que afecten la generación de valor y la sostenibilidad organizacional, por tal motivo, la Cruz Roja Colombiana Seccional Antioquia cuenta con una metodología de administración de riesgos que le permite desarrollar las operaciones manera rentable, protegiendo el patrimonio institucional.

Administración del riesgo: es el conjunto de directrices para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos en procesos en los que puede incurrir la institución en el desarrollo de sus operaciones.

Causas: son las razones por las cuales ocurren los eventos que se identifican en el proceso de administración de riesgos.

Control: mecanismos o estrategias establecidos para disminuir ya sea la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los riesgos y/o asegurar la continuidad del servicio en caso de llegase a materializar el riesgo.

Efecto o consecuencia: son los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la institución, sus grupos de valor y demás partes interesadas.

Evaluación: nivel en que se encuentra el riesgo resultado de calificarlo con base en su probabilidad y el impacto.

Evaluación del control: determinar la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable.



MANUAL GESTIÓN DEL RIESGO

Código: OE-M02

Versión: 01

Evento: incidente o situación que podría ocasionar una pérdida y que ocurre en un lugar particular en un intervalo de tiempo determinado.

Gestión del riesgo: actividades dirigidas a mantener el riesgo en niveles aceptables para la institución.

Impacto: se entienden por las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Existen diversas formas de medirlo: podría ser el valor en pesos de la exposición al riesgo, pérdida en tiempo, en información u otras.

Medición de riesgos: concluida la etapa de identificación de riesgos, se debe medir la probabilidad de ocurrencia de un evento y su impacto en caso de materializarse. Esta medición puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo.

Plan de acción mitigación de riesgos: es el plan de acción que debe implementarse cuando el riesgo residual inicial no está en un nivel aceptable por la organización.

Probabilidad de ocurrencia: porcentaje de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces en que podría ocurrir el evento en un tiempo dado.

Riesgo: pérdidas en las que podría incurrir la institución en el ejercicio diario de sus operaciones, ya sea por causas internas o externas.

Riesgo inherente: es el riesgo en el que podría incurrir la institución antes de aplicación de controles. La medida de este riesgo se define como criticidad, que es la multiplicación de impacto por probabilidad.

Riesgo residual: es el riesgo resultante una vez aplicados los controles existentes en el proceso.

4. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

El proceso de Gestión de Talentos es responsable del manejo de los riesgos laborales, psicosociales, accidentes de trabajo y enfermedades laborales, de acuerdo con los lineamientos establecidos en la empresa, frente a lo concerniente con el personal. Estos riesgos son reportados y monitoreados en la Matriz de identificación de peligros, valoración de riesgos.

5. CONTENIDO

El proceso de administración de riesgos es *analizar, identificar, medir, monitorear y controlar* los riesgos. A continuación, se definen los pasos para la administración de riesgos en los procesos de la empresa.

5.1 Analizar los posibles riesgos

El análisis de los procesos se determina por una serie de factores internos y externos que pueden generar situaciones de riesgo para la entidad y sus procesos, y que pueden afectar o impulsar al logro de sus objetivos. Los líderes de áreas, procesos o quienes éstos designen, deben tener conocimiento del funcionamiento del área o proceso al cual se realizará el análisis de riesgos.

La empresa aplica herramientas metodológicas para la identificación de los diferentes elementos tanto internos como externos que pueden afectar a la entidad, conocer los cambios que se producen en el mercado, las limitaciones y la toma de decisiones de los diferentes riesgos que puedan surgir de este análisis.

Basándose en los aspectos negativos identificados en el análisis, los líderes de áreas y/o procesos y la Alta dirección analizan, priorizan y determinan cuáles son los eventos que requieren especial atención, los cuales serán tratados como riesgos.

Estos eventos se registran en el formato *Matriz de riesgos*, en la pestaña Riesgo y se procede a realizar los pasos que se explican a continuación.

5.2 Identificar y clasificar los riesgos

Los dueños de los procesos la identificación de los riesgos reales que pueden afectar el desempeño del proceso, el cumplimiento de un objetivo, la obtención de un resultado, producto o servicio específico, el incumplimiento de un requisito legal, organizacional o externo, y/o la insatisfacción de los usuarios internos y externos de la empresa. La fase de la identificación del riesgo es un proceso que debe ser permanente e interactivo. Estos riesgos deben ser registrados en la *Matriz riesgos*.

a) Los tipos de riesgos pueden ser:

CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	
Estratégico	Son aquellos que se asocian con toda posibilidad de que suceda algo relacionado con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la misión, la visión, políticas, la sostenibilidad y subsistencia de la Institución en el corto, mediano y largo plazo. Consecuencias de prácticas inapropiadas de gobierno corporativo y/o de gestión.
Reputacional	Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la comunidad hacia la Institución; tiene que ver con conocimiento de prácticas corruptas, manejo desacertado de los medios de comunicación, insatisfacción de clientes por un mal servicio prestado, inadecuado uso del emblema, incumplimiento de planes, programas y proyectos.
Operativo / proceso	Son aquellos relacionados con actividades operativas y técnicas de la Institución, que provienen de la operación cotidiana y específica

CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	
	de cada área o proceso.
Financiero	Son los relacionados con la gestión financiera y contable de la Institución, los cuales pueden estar relacionados con transferencias, ejecución presupuestal, pagos, cartera, tesorería, ineficiencias en el manejo de bienes, pérdidas económicas.
Normativo / legal	Son todos los relacionados con la capacidad de la Institución para cumplir con los requisitos obligatorios, acá están inmersos los requisitos regulativos, legales, contractuales, políticas internas, solicitudes de información, ética, calidad, entre otros.
Tecnológico	Son los riesgos que se relacionados con la capacidad tecnológica de la Institución y que le permite soportar la operación y toma de decisiones de cada una de sus áreas y/o procesos. Generalmente asociadas con los sistemas de información, aplicaciones, programas, plataforma tecnológica y de comunicaciones.
Ambiental	Son aquellos generados por la exposición a factores internos y externos que afectan el medio ambiente o la sostenibilidad ambiental de la Institución.
Gestión del cambio	Son los relacionados con los cambios que generen impacto sobre la entidad, objetivos estratégicos, estructura organizacional o el desarrollo de los procesos.

Las fuentes de información que se pueden considerar para identificar los riesgos, son las siguientes:

- ✓ Análisis de las actividades que agreguen valor y/o que el líder del proceso considere críticas de cada uno de los procedimientos del proceso.
- ✓ Caracterización del proceso: información general, objetivos, alcance.
- ✓ Información relacionada y partes interesadas.
- ✓ Indicadores y Salidas No Conformes: a partir de esta información se puede evidenciar la materialización de los riesgos.
- ✓ Matriz de identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales y el panorama de riesgos.
- ✓ Controles asociados a los procedimientos.
- ✓ Entorno del proceso.
- ✓ Gestiones del cambio.

b) Descripción de las posibles causas: esto responde a las razones por las cuales podría materializarse el riesgo.

5.3 Medición del Riesgo Inherente

Determinar la criticidad del riesgo inherente como la multiplicación del impacto por la probabilidad. A continuación, se presentan las definiciones de impacto y probabilidad:

Probabilidad de ocurrencia:

porcentaje de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces en que podría ocurrir el evento en un tiempo dado.

Criterios para la calificación de la probabilidad de ocurrencia (ocurrencia de la falla)			
Valor de la probabilidad de ocurrencia	Nivel de la probabilidad de ocurrencia	Criterio	Frecuencia
1	Remota	Casi nunca ocurre, casi imposible	Probabilidad de ocurrencia en más de 1 año
2	Baja	Baja probabilidad de ocurrencia, puede ocurrir rara veces	Probabilidad de ocurrencia al menos 1 vez en el último año.
3	Moderada	Mediana probabilidad de ocurrencia, puede ocurrir algunas veces	Probabilidad de ocurrencia al menos 1 vez en un semestre
4	Alta	Significativa probabilidad de ocurrencia, puede ocurrir varias veces	Probabilidad de ocurrencia al menos una vez en un mes
5	Muy alta	Alta probabilidad de ocurrencia, puede ocurrir muchas veces, es casi segura.	Probabilidad de ocurrencia más de una vez al mes

Impacto: se entienden por las consecuencias que puede ocasionar a la institución la materialización del riesgo.

Criterios para calificación de impacto (efecto de la falla)		
Valor del impacto	Nivel de impacto	Criterio
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad. No se requiere acción específica
4	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
9	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
16	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad
25	Severo	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas



MANUAL GESTIÓN DEL RIESGO

Código: OE-M02

Versión: 01

consecuencias o efectos sobre la entidad

5.4 Identificar y evaluar los controles existentes

Identificar los mecanismos, políticas, procedimientos, prácticas u otras acciones que actualmente se aplican para minimizar el riesgo identificado, con el fin de reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto del riesgo identificado.

Con el fin de que sean pertinentes, los controles deben estar asociados a las causas identificadas.

Nota: En caso de no tener controles definidos se debe implementar plan de acción para definirlos.

5.5 Evaluar los controles

El propósito de un control es reducir el nivel de impacto y/o la probabilidad de ocurrencia, en tal sentido, deben ser evaluados. Con el fin de evaluar la efectividad del control, se debe hacer una evaluación del nivel en el cual reduce el riesgo inherente:

10%: ¿El control se encuentra definido?

10%: ¿El control cuenta con seguimiento?

15%: ¿El control se encuentra implementado?

15%: ¿El control se encuentra socializado?

20%: ¿El control se encuentra documentado?

30%: ¿El control se ha evaluado de manera satisfactoria?

Nota: estas preguntas se encuentran en la *Matriz riesgos*, en caso de respuesta afirmativa a cada pregunta, se debe seleccionar las opciones de porcentaje que están listadas en cada una de las preguntas en la Matriz. En caso de ser negativo, dejarlo en blanco.

Si la sumatoria de los puntajes de los controles que contrarrestan la **PROBABILIDAD** y el **IMPACTO** de materialización del riesgo, se ubica en el rango 0%-40%; no se disminuyen niveles en ninguno si se ubica en el rango 40%-70%; se disminuye un (1) nivel en cada uno (probabilidad e impacto), si se ubica en el rango 80%-100%; se disminuyen dos (2) niveles en cada uno (probabilidad e impacto), en la calificación del riesgo residual inicial.

5.4 Valoración del riesgo residual

Es la valoración para determinar la probabilidad y el impacto del riesgo después de la ejecución de los controles actualmente implementados. Después de haber

evaluado los controles, se debe evaluar de nuevo el riesgo de acuerdo con los resultados obtenidos en la *Matriz riesgos* en la pestaña llamada control del riesgo.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS						
Concepto		NIVEL DE IMPACTO				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Severo
NIVEL (PROBABILIDAD) DE OCURRENCIA		1	4	9	16	25
Muy alta	5	5	20	45	80	125
Alta	4	4	16	36	64	100
Moderada	3	3	12	27	48	75
Baja	2	2	8	18	32	50
Remota	1	1	4	9	16	25

Luego del resultado del *nivel de riesgo*, el cual se realizó de acuerdo a la evaluación de la probabilidad y el impacto), se decide cuáles son las opciones de tratamiento del riesgo:

ZONA DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO (S*O)	OPCCIONES TRATAMIENTO	DE
BAJO	1-4	Aceptar	
MEDIO	5-30	Aceptar Reducir	
SIGNIFICATIVO	31-60	Reducir	
ALTO	61-80	Aceptar	



MANUAL GESTIÓN DEL RIESGO

Código: OE-M02

Versión: 01

ZONA DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO (S*O)	OPCCIONES DE TRATAMIENTO
CRÍTICO	81-125	Compartir o transferir el riesgo

Aceptar: Si el nivel de riesgo cumple con los criterios de aceptación del riesgo, no es necesario poner controles y el riesgo puede ser aceptado. Esto debería aplicar para riesgos inherentes en la zona de calificación de *riesgo bajo y medio*.

Evitar: Cuando los escenarios de riesgo identificados se consideran demasiados extremos, se puede tomar una decisión para evitar el riesgo, mediante la cancelación de una actividad o conjunto de actividades.

Compartir o transferir: Cuando es muy difícil para la entidad reducir el riesgo a un nivel aceptable, el riesgo puede ser compartido con otra parte interesada que pueda gestionarlo con más eficacia. La adquisición de seguros o el outsourcing, sería una forma de transferir el riesgo.

Reducir: El nivel de riesgo debería ser administrado mediante el establecimiento de un plan de acción de mitigación de riesgos, de modo que el riesgo residual final, consecuencia de haber aplicado el tratamiento, se pueda reevaluar como algo aceptable para la organización. Estos controles disminuyen normalmente la probabilidad y/o el impacto del riesgo.

Notas:

- *Los riesgos de zona bajo y medio se pueden aceptar, aunque el líder del proceso puede definir otro tratamiento, si lo considera pertinente.*
- *Si la opción de tratamiento es aceptar, es porque no se puede implementar una acción efectiva o viable que pueda cambiar la opción de tratamiento o porque se considera que los controles existentes son suficientes para la contención del riesgo.*
- *Para los riesgos en zona significativo, alto y crítico deben implementarse planes de acción y documentarse en el EV-F01 Formato gestión mejoras”*

Para mayor información en el tratamiento de los riesgos, remitirse a la hoja “Matriz Calificación-Tratamiento en la *Matriz de riesgos en procesos*.”

5.5 Reportar matriz de riesgos

Cada vez que surja la necesidad de identificar, analizar, valorar o modificar los riesgos de un proceso se debe hacer en la *Matriz de riesgos* y se deberá enviar al



MANUAL GESTIÓN DEL RIESGO

Código: OE-M02

Versión: 01

correo electrónico sistemasdegestion@activa.com.co, para posteriormente realizar consolidación de la información en la matriz de riesgos organizacional y su publicación en el SharePoint.

5.6 Monitoreo, seguimiento y control

Teniendo en cuenta que ningún riesgo se mantiene estático, el líder del proceso debe realizar un monitoreo y revisión constante de los riesgos identificados, la calificación de probabilidad e impacto; los controles diseñados y su evaluación y así revisar las prioridades en los tratamientos de los riesgos.

El monitoreo y seguimiento general de los riesgos de los procesos consolidados en la matriz de riesgos se debe realizar mínimo dos (2) veces al año por el líder del proceso. Adicionalmente debe revisar y monitorear la implementación de los planes de acción que hayan sido definidos si fuere el caso, y asegurar el cumplimiento de los compromisos por parte de los interesados.

Cada vez que se identifique algún nuevo riesgo, cambios en el análisis de un riesgo ya identificado o cambios en los controles para mitigar el riesgo, debe actualizarse en la *Matriz de riesgos*.

Nota: en caso que se materialice un riesgo que este incluido en la *Matriz de riesgos*, se debe generar y reportar una acción correctiva, de acuerdo al EV-P01 procedimiento de Gestión de mejoras y se debe iniciar este procedimiento desde la actividad “descripción de las posibles causas en la identificación del Riesgo Inherente”.

Periódicamente se realizará seguimiento a los planes de acción definidos para el tratamiento de los riesgos.

5.6 Comunicación y mejora continua

El líder de cada área y/o proceso, debe asegurar difundir la información referente a los riesgos, los controles y los cambios que se realicen, así como sensibilizar al equipo de trabajo la importancia que tiene el reporte de eventos de riesgos. Independiente del medio de difusión que se escoja, se debe tener el debido soporte del mismo para efectos de contar con la documentación del proceso. Ejemplo: correo, acta de reunión, registros de asistencia de socialización.

La Matriz general de los riesgos en procesos se divulgará en el SharePoint con el fin de que dicha información pueda ser consultada por el personal de la entidad.



MANUAL GESTIÓN DEL RIESGO

Código: OE-M02

Versión: 01

6. DOCUMENTOS ASOCIADOS

- Matriz de riesgos
- EV-F01 Formato gestión mejoras
- EV-P01 procedimiento de Gestión de mejoras

7. CONTROL DE VERSIONES

Nº. de Versión	Fecha de Versión	Autor	Revisado por	Aprobado por	Descripción del cambio
1	20/12/2021	Apoyo SGC	Gerente	Gerente	Creación del documento