1. **OBJETIVO**

Establecer una metodología para la gestión de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de Master Bus, desde su identificación hasta su eliminación o minimización.

1. **ALCANCE**

Todos los procesos de la empresa.

1. **REFERENCIAS**

No aplica

1. **DEFINICIONES**

**Impacto:** Consecuencias que puede ocasionar en la organización la materialización del riesgo.

**Incertidumbre**: Es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad.

**Gestión del riesgo**: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

**Riesgo:** Efecto de la incertidumbre, considerando que un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos; y también que los objetivos pueden tener aspectos diferentes (por ejemplo financieros, salud y seguridad, y metas ambientales) y se pueden aplicar en niveles diferentes (estratégico, en toda la organización, en proyectos, productos y procesos).

**Riesgo Residual**: Nivel de riesgo luego que se completó el plan de acción

1. **ABREVIATURAS**

No aplica.

1. **RESPONSABILIDADES**

Todo el personal: Identificar riesgos en los procesos.

Equipo de Dirección: Identificar y gestionar riesgos a partir de las amenazas y oportunidades detectadas en la planificación estratégica.

Responsables de área: Realizar, junto con un equipo de trabajo, la gestión de riesgos de los procesos a su cargo, o nuevos servicios, hasta su cierre.

REDI: Asegurar que se registren todos los pasos de la gestión de riesgos.

1. **DESARROLLO**
   1. **Aplicación**

Se realizará un análisis y gestión de riesgos:

* Anualmente, a partir del análisis de contexto interno y externo donde se detectan Oportunidades y Amenazas para la organización.
* Al definir y planificar nuevos procesos, o realizar mejoras en los procesos existentes.
* Al definir y planificar nuevos servicios.
* Cuando se considere oportuno
  1. **Registro**

Se utilizará el formulario FORM.176 REGISTRO DE RIESGOS para el registro de la gestión de riesgos para cada caso. Estos formularios serán numerados y REDI realizará el seguimiento de cada uno para asegurar que se llegue a la eliminación o minimización de los riesgos detectados.

El análisis será realizado por los involucrados en el proceso en cuestión, pudiendo ser todo el equipo de Dirección, cuando se trate de cuestiones estratégicas, o el responsable de un sector con un equipo de trabajo definido por él.

* 1. **Identificación de riesgos**

El primer paso es identificar todos los posibles eventos o situaciones que pueden evitar el cumplimiento de los objetivos del proceso, de las actividades o de las personas.

Algunas formas de identificar riesgos son:

* Torbellino de ideas
* Diagramas de causa – efecto
* Análisis FODA

En el FORM.176 REGISTRO DE RIESGOS se deberá registrar:

* **Riesgo #:** Nro de riesgo identificado
* **Descripción del riesgo identificado**
* **Tipo**: “A” si es una amenaza, u “O” si es una oportunidad
* **Causa del riesgo**: Identificar qué es lo que ocasiona la existencia del riesgo (puede ser más de una, registrar todas)
  1. **Evaluación de riesgos**

En este punto, se realiza una evaluación CUALITATIVA de los riesgos (basada en experiencia y percepciones), evaluando y combinando su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

El propósito es **Identificar** los riesgos que no pueden correrse, y **Priorizar** los riesgos para enfocarse en los más importantes.

Primero se identifica sobre qué tiene impacto el riesgo:

* Q: Calidad de Servicio.
* C: Costos.
* T: Tiempo en la prestación del servicio.
* SV: Seguridad Vial
* MA: Medio Ambiente

Luego se evalúa para cada causa que ocasiona el riesgo, su nivel de riesgo R, dado por IxP (impacto x probabilidad) :

**Impacto**

3: Bajo

10: Medio

25: Alto

El impacto es evaluado por el equipo formado para el tratamiento del riesgo, analizando cada amenaza u oportunidad en particular, teniendo en cuenta los ítems nombrados anteriormente (impacto en Q, C, T, SV y MA)

**Probabilidad**

3: Bajo

5: Medio

10: Alto

La probabilidad puede ser evaluada en base a experiencias anteriores en los que se presentó el riesgo, o al análisis realizado desde su propia expertise del equipo formado para el tratamiento del riesgo.

**Nivel de Riesgo R:**

* VERDE: Nivel aceptable. No se necesita tomar acción. El riesgo está monitoreado. Si sucede, será gestionado con reservas de contingencia.
* AMARILLO: Se deben tomar acciones para mejorar las chances de éxito del proyecto
* ROJO: Se deben tomar acciones para

-sacar las amenazas fuera de la zona roja

-Provocar oportunidades

Se deben priorizar los riesgos de la zona roja

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| AMENAZAS | | Impacto | | |
| **3** | **10** | **25** |
| Probabilidad | **10** | 30 | 100 | 250 |
| **5** | 15 | 50 | 125 |
| **3** | 9 | 30 | 75 |

* 1. **Tratamiento de riesgos**

Una vez identificados, evaluados y priorizados los riesgos, debemos desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir o eliminar las amenazas.

* + 1. **Estrategias de acción**

Se pueden aplicar las siguientes estrategias:

**Estrategias para amenazas**

Evitar: La amenaza debe ser eliminada. Por ej: Eliminar todas las causas, reducir el alcance, etc

Transferir: Migrar el impacto a otra organización. Por ej: Contratar un seguro.

Mitigar: Reducir la probabilidad y/o impacto.

Riesgo Residual:

Nivel de riesgo luego que se completó el plan de acción

Probabilidad

Reducir el impacto:

Acciones de **Protección**

Reducir la probabilidad:

Trabajar sobre las causas

Acciones **Preventivas**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Impacto

Aceptar: No se toman medidas especiales. Se aplica usualmente en las zonas verdes.

**Estrategias para oportunidades**

Explotar: eliminar la incertidumbre para asegurar que se toma la oportunidad

Compartir: Transferir la propiedad de la oportunidad a una tercera parte, la cual es más capaz de tomarla. Ej: asociación.

Mejorar: Aumentar la probabilidad y/o éxito, implementando un plan de acción específico.

Aceptar: No se toman medidas especiales.

* + 1. **Registro**

En el FORM.176 REGISTRO DE RIESGOS se deberá registrar:

* Acción a tomar
* Responsable
* Fecha límite
* Fecha Verificación Implementación
* Fecha Verificación Efectividad
* Riesgo Residual
  + 1. **Riesgo Residual**

Una vez completado el plan de acción, se verifica su efectividad evaluando el **Riesgo Residual,** calculado nuevamente como IxP, siendo I y P los nuevos niveles de Impacto y Probabilidad, respectivamente.

Los riesgos que sigan en rojo se deben priorizar, y volver a definir un plan de acción.

* + 1. **Otro tratamiento de riesgos**

Se deberá tener en cuenta **otro tratamiento de riesgos**:

Riesgos secundarios: son los nuevos riesgos inducidos por el plan de acción.

Ej: El plan de acción es cambiar un proveedor, para evitar atrasos en las entregas. El nuevo proveedor puede entregar a tiempo, pero tiene peor calidad.

Plan de contingencia: es el plan de reducción de riesgos a ejecutar solo cuando se presente un disparador.

Ej: No lograr un determinado objetivo dentro del plan de acción puede disparar una acción específica.

“Plan B”: acción a ser tomada si el riesgo ocurrió.

* 1. **Monitoreo y revisión**

En la sección “Seguimiento del progreso” se registra en qué etapa del plan de acción nos encontramos, siguiendo el Ciclo de Mejora Continua o **Ciclo de Deming**:

* Etapa PLANIFICAR: El plan de respuesta fue definido / actualizado
* Etapa HACER: El plan de respuesta es ejecutado
* Etapa CHEQUEAR: Validación de la efectividad de las acciones
* Etapa ACTUAR: Refinar el plan de respuesta y estandarizar cuando corresponda

Además se registra el **Estado del riesgo**:

* Rechazado: El riesgo resultó no serlo, y se lo eliminó del plan de tratamiento.
* Activo: El riesgo aún puede dispararse
* Ocurrido: El riesgo ocurrió y se presentó una amenaza o una oportunidad
* Removido: El plan de respuesta fue completado y llevó el riesgo a un nivel aceptable
* Vencido: El período activo expiró y el riesgo ya no puede presentarse.
* Borrado: Hubo cambios en el proyecto que hicieron que el riesgo no sea más relevante

Este seguimiento se realiza durante las reuniones semanales del equipo de dirección, cuando se trate de temas estratégicos, o en reuniones del equipo del área específica de los riesgos tratados en un proceso.

1. **REGISTROS ASOCIADOS**

[FORM.176 REGISTRO DE RIESGOS](file:///C:\Users\afea\Dropbox\5.%20Registros\5.7.%20Registros%20SGI\FORM.176.00%20Registro%20de%20Riesgos.xlsm)

1. **ANEXOS**

No aplica