

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO

2. CAMPO DE APLICACIÓN

3. RESPONSABLES

4. DEFINICIONES

4.1. CULTURA EN GESTIÓN DE RIESGOS

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

4.2.1. Comité Directivo

4.2.2. Comité de Riesgos

4.2.3. Líder Corporativo de riesgos

4.2.4. Líder de Procesos (Calidad)

4.2.5. Líder de Riesgos por cada cliente (Gerente de Contrato, o Gerente Regional)

4.2.6. Todos los Funcionarios de COLVISEG

4.3. NORMATIVA Y DOCUMENTOS DE GESTIÓN DE RIESGOS

5. CONDICIONES GENERALES

6. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

6.1 RESPONSABILIDAD Y FRECUENCIA

6.2 LA GESTIÓN DE RIESGOS EN SEGURIDAD

6.3 METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

a. Equipo de Trabajo

b. Normativa preexistente o insumos preexistentes en la Organización o en la operación del cliente

c. Lecciones Aprendidas

d. Herramientas

6.3.1 Identificación de Amenazas.

6.3.1.1 Herramientas

a. Lluvia de ideas

b. Encuestas

c. Entrevistas

d. Otras

6.3.1.2 Causas de primer y segundo nivel

6.3.1.3 Salidas de esta etapa de Identificación de Amenazas

6.3.2 Valoración del Riesgo.

a. Análisis semi-cuantitativo

b. Matriz para valorar riesgos operativos

6.3.2.1. Nivel de Riesgo (Probabilidad x Consecuencias).

6.3.2.2. Criterios de Probabilidad

6.3.2.3 Criterios de Consecuencias:

6.3.2.4 Definición de las categorías de las consecuencias

a. Impacto sobre la gente.

b. Impacto sobre el medio ambiente

c. Impacto económico

d. Impacto sobre la imagen corporativa

C O P I A N O

C O N T R O L A D A

6.3.2.5. Calificación del riesgo

6.3.2.6 Listado de Riesgos.

6.3.3.7 Priorización de los riesgos

6.3.3.8. Selección de alternativas de control

6.3.3.9 Implementación de alternativas de control.

a. Asegurar el conocimiento del personal responsable de la gestión de riesgos

b. Plan de tratamiento de riesgos

6.3.3.10 Monitoreo (Seguimiento a la gestión)

6.3.3.11 Comunicación y consulta

a. Reportes de avance de la gestión de riesgos

b. Participantes en el proceso de comunicación

c. Método o herramienta de divulgación

d. Periodicidad de la comunicación

7. REGISTROS

8. ANEXOS

9. HISTORIA DE REVISIONES

1. OBJETIVO.

Definir los lineamientos mínimos requeridos, para cada una de las etapas del ciclo de gestión de riesgos (planear, identificar, evaluar, tratar y monitorear) dentro de los procesos y proyectos de COLVISEG, así como definir los roles y responsabilidades de los colaboradores y las áreas involucradas en la gestión de riesgos de Seguridad Física, con un enfoque proactivo.

2. CAMPO DE APLICACIÓN

Este procedimiento aplica a la Dirección de Operaciones y demás dependencias ó áreas que deban realizar actividades de planeación y operaciones de seguridad propias(de CVS) o de alguno de los clientes.

3. RESPONSABLES.

Dirige : Director de Operaciones

Ejecuta : Dirección de Operaciones, Gerentes Regionales, Gerentes de Contrato, Coordinadores de Contrato, Supervisores y Consultores,

Verifica : Gerente General, Director de seguridad, Jefe SIG y Auditores Internos.

4. DEFINICIONES

Aceptación de riesgo: Una decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.

Administración de riesgos: La cultura, procesos y estructuras que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos.

Análisis de riesgo: Un uso sistemático de la información disponible para determinar cuan frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

Consecuencia: El producto de un evento expresado en forma semi-cuantitativa, sea este una pérdida, perjuicio, desventaja o ganancia. Podría haber un rango de productos posibles asociados a un evento.

Control de riesgos: La parte de administración de riesgos que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar los riesgos adversos.

Costo: De las actividades, tanto directas como indirectas, involucrando cualquier impacto negativo, incluyendo pérdidas de dinero, de tiempo, de mano de obra, interrupciones, problemas de relaciones, políticas e intangibles.

Evaluación de riesgos: El proceso utilizado para determinar las prioridades de administración de riesgos comparando el nivel de riesgo respecto de estándares predeterminados, niveles de riesgo objetivos u otro criterio.

Estudio de Seguridad: Técnicamente, es un documento producto del proceso metodológico del estudio de los factores propios y externos que se relacionan con la seguridad de una instalación, este deberá ser realizado por profesionales con experiencia y además con la participación de especialistas afines, para detectar riesgos y vulnerabilidades, definir la problemática operacional de seguridad, emitir recomendaciones y servir de base para la formulación de planes y programas. La evaluación de riesgos es una parte importante del Estudio de Seguridad.

Evaluador: Persona o equipo de personas que aplican la metodología de riesgos frente a un caso concreto

Evento: Un incidente o situación, que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo particular.

Evitar un riesgo: Una decisión informada de no verse involucrado en una situación de riesgo.

Monitoreo: Comprobar, supervisar, observar críticamente, o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema en forma sistemática para identificar cambios.

Novedades: Son todas aquellas actividades derivadas de la operación en las cuales implican robos internos, externos, actividades sospechosas, faltantes, etc., también denominadas incidentes, comportamientos y/o situaciones sospechosas.

Pérdida: Cualquier consecuencia negativa, financiera o de otro tipo.

Probabilidad: Utilizado como una descripción cualitativa de probabilidad o frecuencia.

Proceso de administración de riesgos: La aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración para gestionar los riesgos.

Proyectos: Con esta denominación se hace referencia a cada contrato, a cada cliente, instalación o actividad a la que se le apique la metodología de gestión de riesgos.

Reducción de riesgos: Una aplicación selectiva de técnicas apropiadas, medidas de protección y principios de administración para reducir las probabilidades de una ocurrencia, o sus consecuencias, o ambas.

Riesgo: La posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. Se lo mide en términos de probabilidades y consecuencias.

Riesgo: La Norma ISO 31000 (Gestión de Riesgos) define el riesgo como el efecto de la incertidumbre en el logro de los objetivos.

Transferir riesgos: Cambiar la responsabilidad o carga por las pérdidas a una tercera parte mediante legislación, contrato, seguros u otros medios. Transferir riesgos también se puede referir a cambiar un riesgo físico, o parte el mismo a otro sitio.

Tratamiento de riesgos: Selección e implementación de opciones apropiadas para tratar el riesgo identificado

5. CONDICIONES GENERALES

En el marco de la Gestión de COLVISEG, la gestión de riesgos es el eje central del servicio que se presta a los clientes, por lo que las directrices, metodología, roles y responsabilidades contenidas en este documento, son parte fundamental del sistema de gestión de riesgos en el que la cultura, la estructura organizacional, la normativa y los documentos de gestión, interactúan de manera sistemática y dinámica involucrando todos los niveles de la organización.

Esta metodología de gestión, brinda un enfoque estratégico orientado hacia el cumplimiento de objetivos, creación de valor, prevención de amenazas, y/o minimización de los impactos derivados de los riesgos intencionales materializados tanto para los activos e intereses de COLVISEG como los de nuestros clientes.

A continuación se explican los tres pilares del sistema de gestión de riesgos: 5.1 Cultura en gestión de riesgos; 5.2 Estructura organizacional de la gestión de riesgos; 5.3. Normativa y documentos de gestión de riesgos.

5.1 CULTURA EN GESTIÓN DE RIESGOS

COLVISEG reconoce la importancia, beneficios e incidencia de la gestión de riesgos en el desarrollo de sus actividades y operaciones, por lo cual promueve un conjunto de creencias, valores y comportamientos deseados de sus colaboradores en materia de gestión de riesgos, cuyo objetivo es fortalecer la conciencia y el compromiso de los funcionarios a todo nivel en el manejo adecuado de los riesgos en el desarrollo de sus actividades diarias.

Para profundizar en este asunto, se sugiere leer el Anexo Especial “Introducción a la Gestión de Riesgos”

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

5.2.1. Comité Directivo

El Comité Directivo revisa, realimenta y valida el Mapa de Riesgos de cada cliente.

Adicionalmente, deberá conocer trimestralmente los riesgos más críticos (H y VH) de los procesos propios de COLVISEG y de cada uno de los clientes.

a. El Comité Directivo estará conformado por:

- Uno de los socios o su representante.
- Gerencia General.
- Dirección de Operaciones
- Dirección Administrativa.
- Líder de Procesos
- Líder de HSE
- Líder de Capacitación

b. Las principales responsabilidades del Comité Directivo en materia de gestión de riesgos son:

- Asegurar que la planeación, identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos se realice de manera oportuna y de acuerdo con los lineamientos establecidos en materia de gestión de riesgos.
- Proveer los recursos necesarios para la aplicación del ciclo de gestión de riesgos.
- Revisar y asegurar la efectividad, eficacia y eficiencia de las acciones definidas en los planes de tratamiento de riesgos.
- Asegurar y promover la cultura en gestión de riesgos en la ejecución de cada uno de los contratos.

Nota: Cuando se trate de una evaluación de riesgos para participar en una licitación, el Comité Directivo definirá la conveniencia o no de participar en la licitación, desde la perspectiva de los riesgos para el personal, los activos y la imagen corporativa.

5.2.2. Comité de Riesgos

Es la instancia creada con el fin de asegurar que la gestión de riesgos en COLVISEG se desarrolle de manera integral en los procesos internos y de prestación de los servicios en las sedes y operaciones de los clientes.

a. El Comité de Riesgos estará conformado por:

- Gerencia General

- Director de Operaciones (Líder del Tema de Riesgos)
- Dirección de Hidrocarburos
- Jefe de Seguridad Electrónica.
- Gerente y/o Coordinador de Contrato.

b. Las principales responsabilidades del Comité de Riesgos son:

- Emitir los lineamientos específicos para la aplicación del ciclo de gestión de riesgos.
- Estructurar y asegurar la implementación y mejora continua del sistema de gestión de riesgos de COLVISEG
- Fomentar junto con Talento Humano y Capacitación, la consolidación de una cultura de gestión de riesgos dentro de la organización.
- Presentar al Comité Directivo el mapa de riesgos de cada uno de los contratos, de conformidad con el cronograma que establezca en cada uno de los contratos o en la oferta comercial.
- Soportar metodológicamente a los proyectos que lo requieran, en la planeación y el desarrollo de las etapas del ciclo de gestión de riesgos.
- Liderar la realización periódica del ejercicio de identificación y evaluación de riesgos para cada uno de los clientes.
- Elaborar el reporte periódico de los resultados de la gestión de riesgos de cada uno de los contactos.
- Convocar una vez al mes al Comité Directivo, y preparar la información sobre la gestión de los 10 riesgos más críticos en la gestión de los contratos de COLVISEG, para conocimiento e intervención del Comité Directivo

5.2.3. Líder Corporativo de Riesgos

Esta función es responsabilidad del la Dirección de Operaciones,

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Liderar y promover la implementación de la “Cultura de Gestión de Riesgos”.
- Asegurar el cumplimiento y adecuado desarrollo del ciclo de gestión de riesgos, basándose en los lineamientos establecidos por COLVISEG.
- Actualizar la Metodología de Gestión de Riesgos, con base en el aprendizaje logrado mediante la implementación de la misma.
- Establecer para cada Proyecto (Contrato) la línea de reporte, la periodicidad del mismo y su seguimiento para asegurar la obtención oportuna de la información relevante respecto a la gestión de riesgos de cada contrato.
- Elaborar trimestralmente la valoración de los 10 riesgos mas críticos que debe gestionar COLVISEG en la ejecución de los contratos; y hacer énfasis (dar alarmas) sobre los nuevos riesgos identificados.

- Mantener actualizado un Plan de Tratamiento General de los 10 riesgos mas críticos, para que sirva de orientación a todas las regionales, gerentes de contrato, supervisores y demás funcionarios con responsabilidades administrativas y/u operativas en la gestión de riesgos.
- Convocar trimestralmente el Comité de Riesgos y hacer la presentación del estado de la implementación de la Cultura de Gestión de Riesgos, las situación respecto a la gestión de los 10 riesgos más críticos para la Operación de CVS.
- Convocar una vez al año el Comité Directivo de Riesgos, presentar una informe de la Gestión de Riesgos y el Plan de Trabajo para el siguiente año, respecto a la Gestión de riesgos

5.2.4. Líder de Procesos (Calidad)

Es responsable por evaluar y proponer acciones de mejoramiento sobre la efectividad del sistema de gestión de riesgos COLVISEG. Esta información así como los hallazgos y situaciones de riesgo que lo ameriten, deberán ser presentados al Comité Directivo de Riesgos

5.2.5. Líder de Riesgos por cada cliente (Gerente de Contrato, o Gerente Regional)

La labor principal del responsable de riesgo consiste en elaborar con el apoyo del Staff de Operaciones el plan de tratamiento de cada uno de los diez (10) riesgos mas críticos de toda la Operación de los Clientes de CVS, y monitorear el seguimiento de la Implementación de las medidas de control.

Entre sus funciones están:

- Elaborar y conservar los registros del análisis de causas de los riesgos a su cargo.
- Priorizar las causas identificadas para cada riesgo, con el objetivo de obtener el Pareto (pocos vitales, muchos triviales) de las mismas y de concentrar los esfuerzos y recursos en aquellas causas de mayor incidencia en la ocurrencia o materialización del riesgo.
- Para las causas principales, seleccionar las opciones de tratamiento requeridas y establecer las acciones, que se consideren efectivas, eficaces, y eficientes, de tal manera que se disminuyan los impactos negativos y probabilidad de su ocurrencia (impactos negativos).
- En caso de que una acción deba ser ejecutada por una área ajena a la del responsable del riesgo, el Líder de dicha deberá ser consultado e involucrado, con el fin de concertar conjuntamente con el ejecutor de la acción, los recursos y las fechas de inicio y finalización de la misma. Designar al ejecutor de la acción, quien debe contar con el empoderamiento adecuado para llevar a cabo el cumplimiento de la misma.
- Consolidar el plan de tratamiento del Proyecto por medio del diligenciamiento del formato para planes de tratamiento y monitoreo de riesgos de acuerdo con el Formato Monitoreo del Plan de Tratamiento de los Riesgos Gráfica No. 11.
- Comunicar los resultados y responsabilidades establecidas en el plan de tratamiento a todos los interesados. Cuantificar los riesgos a su cargo.

5.2.6. Todos los Funcionarios de COLVISEG

Todos los colaboradores son responsables por administrar los riesgos intencionales de su contrato y o su puesto de trabajo dentro de las responsabilidades establecidas en su descripción de cargo y o descripción de funciones de su puesto en el sitio del cliente.

La Dirección de Operaciones y/o su representante en las sedes regionales. Incluirá en la descripción de cada uno de los cargos la responsabilidad específica de cada funcionario en asuntos de gestión de riesgos. Así mismo, todos los funcionarios de la parte operativa tienen la obligación de conocer los riesgos a los que esta expuesta la operación de su cliente y de manera particular los riesgos que se deben gestionar por parte del cargo que dicho funcionario esta desempeñando. En dicha gestión debe participar de manera proactiva estableciendo medidas preventivas y reportando vulnerabilidades, nuevos riesgos, incidentes o riesgos materializados, utilizando los medios disponibles tanto al interior de COLVISEG, como en la operación del Cliente para este fin, según corresponda.

Funciones específicas de todos los empleados de COLVISEG:

- Asegurar la oportuna ejecución de las acciones de tratamiento a su cargo, conservando los registros de su desarrollo.
- Informar al responsable de riesgo sobre los avances, dificultades y oportunidades identificadas durante la ejecución de las acciones de tratamiento.
- Apoyar en la identificación de vulnerabilidades, que puedan favorecer la materialización de los riesgos identificados y/o de nuevos riesgos (riesgos potenciales).

5.3. NORMATIVA Y DOCUMENTOS DE GESTIÓN DE RIESGOS

COLVISEG ha definido la normativa y documentos de gestión requeridos para la implementación del sistema de gestión de riesgos. Este manual junto con los diferentes documentos de gestión relacionados y vigentes, proveen los lineamientos para la ejecución del ciclo de gestión de riesgos.

Es importante que haya registros de todas las actividades de gestión de riesgos a fin facilitar la trazabilidad de dicha gestión.

6. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

La metodología de análisis de riesgos que emplea COLVISEG para la gestión de los riesgos toma como base: La Norma ISO 31.000 de Gestión de Riesgos y las mejores prácticas sobre este importante asunto.

En todo caso la metodología pretende ser proactiva más que reactiva, (en lo posible se debe aplicar la metodología antes de iniciar actividades y no después de un incidente); buscando que la gestión de riesgos se arraigue en la cultura de prestación del servicio y la protección de los activos de COLVISEG y de nuestros clientes.

La administración de riesgos se puede aplicar a nivel estratégico y a niveles operativos. Se puede aplicar a instalaciones o actividades específicas, o para administrar áreas reconocidas de riesgo. La administración de riesgos es un proceso interactivo que puede contribuir a la mejora organizacional. Con cada ciclo, los criterios de riesgos se pueden fortalecer para alcanzar progresivamente mejores niveles en la gestión de los riesgos intencionales.

6.1 RESPONSABILIDAD Y FRECUENCIA

La responsabilidad de realizar los análisis de riesgos es de la Dirección de Operaciones pero todos los Gerentes Regionales, Jefes de Operaciones Coordinadores de Contratos, Supervisores y personal operativo en general; quienes deben realizar a su nivel evaluaciones de riesgos e implementación de los Planes de Acción PDA, establecidos para gestionar proactivamente los riesgos de cada una de las operaciones, instalaciones y/o actividades de nuestros clientes. En el entendido que la gestión de los riesgos es el eje central de nuestra operación

La Dirección de Operaciones y/o su representante efectuará los análisis de riesgos macro de las operaciones, el cual se debe revisar, ordinariamente al menos una vez al año, sino se presentan cambios significativos en el entorno operacional ó en el desarrollo de las operaciones de cada uno de nuestros clientes.

Las revisiones extraordinarias del análisis de riesgos se efectúan en los siguientes casos:

- En el evento de obtenerse alguna información que se considere creíble de la posibilidad de recibir algún incidente de seguridad en alguna de las operaciones de los clientes de CVS.
- Cuando se presente un incidente de seguridad en Colombia contra una organización de un sector económico, (Industrial, bancario, hospitalario, minero-energético. Etc.) al que pertenezca alguno de los clientes de CVS. O se reciba una amenaza de seguridad (verificada por las autoridades correspondientes).
- Cuando alguno de nuestros clientes reciba alguna amenaza de un grupo al margen de la ley, la cual una vez analizada con el apoyo de los Organismos de Seguridad del Estado (OSE) se considere creíble.
- Una vez alguno de nuestros clientes haya tenido un incidente de seguridad.
- Cuando por alguna situación coyuntural se prevean efectos mediáticos sobre la imagen de un cliente específico.
- Cada vez que se efectuó una auditoría interna o externa a la Gestión de Seguridad.

La Dirección de Operaciones designará el funcionario encargado de realizar el análisis de riesgos en cada caso.

Los resultados de la revisión o análisis serán presentados formalmente a la Gerencia General, previa a la presentación al Cliente. En el caso que la situación no permita realizar la presentación previa a la Gerencia, por la urgencia del tema, se presentará al cliente, haciendo la salvedad de poder efectuar ajustes posteriores con el visto bueno de la Gerencia de COLVISEG, tomando en consideración la responsabilidad contractual.

Los documentos que contengan la información de dichos análisis se considera confidenciales y su custodio es el Director de Operaciones, La Gerencia Regional y/o el Coordinador de Contrato. En todo caso, la información se compartirá con base en el principio de “la necesidad de saber”

El Comité Directivo, revisará una vez al mes los 10 (diez) riesgos más críticos que COLVISEG, esta gestionando en el global de los contratos. La Dirección de Operaciones convocará a la reunión y presentará la información de la gestión de riesgos correspondiente.

6.2 LA GESTIÓN DE RIESGO DE SEGURIDAD

La gestión de riesgos de seguridad es el eje de la ejecución de los contratos. Es importante destacar que dicha gestión es un proceso dinámico e interactivo con el cliente, a quien se mantendrá enterado del avance en cada una de las fases; principalmente durante la realización de la primera evaluación de riesgos; a fin de hacer los ajustes a las matrices, a que haya lugar para que los resultados del análisis no solo contribuyan a la gestión del Contrato por parte de COLVISEG, sino que apoye efectivamente la gestión de seguridad del Cliente.

De otra parte es fundamental no confundir la identificación y evaluación de los riesgos con la evaluación de vulnerabilidad.

En la primera “identificación y evaluación de los riesgos”, podría intervenir un equipo multidisciplinario para identificar los eventos con potencia de afectar negativamente el logro de los objetivos corporativos (Ej. Atentado Terrorista, Hurto, etc.).

Nota: La evaluación de vulnerabilidad se puede efectuar con el apoyo de una lista de chequeo, la cual se debe preparar especialmente para cada operación o instalación, a fin de facilitar la identificación de las

acciones, situaciones o condiciones que pueden facilitar la materialización de uno o varios riesgos (Ej. Falta de iluminación, procedimientos de control de acceso ineficientes, etc.). Esta actividad la puede realizar una sola persona; y se deberá efectuar mediante la revisión física de las instalaciones o actividad en horario habitual de operación, durante fines de semana y en la noche, pues las condiciones tienen a cambiar en cada uno de estos horarios, lo cual tiene incidencia sobre la magnitud de la vulnerabilidad (por eso algunos autores se refieren a vulnerabilidad, como el grado de exposición a un riesgo específico). Cabe anotar que una sola vulnerabilidad puede ejercer inferencia sobre varios riesgos. (ej. Una puerta abierta, - que debería permanecer cerrada- podría facilitar una intrusión, o un hurto).

Las técnicas de identificación de riesgos caen principalmente dentro de tres categorías, que tienen diferentes perspectivas en el tiempo: pasado, presente y futuro. Se debe efectuar mediante análisis semi-cualitativo, para obtener una indicación general del nivel del riesgo y revelar los principales aspectos del mismo; dando un peso específico a los antecedentes, situación actual y pronósticos.

Revisión histórica: Este método se centra en lo que ya ocurrió en el pasado, en la instalación u operación a evaluar, en operaciones o instalaciones similares, o en otras comparables. Durante la revisión del histórico vale la pena preguntarse si los riesgos que fueron identificados anteriormente podrían surgir otra vez.

Evaluaciones actuales: Esta técnica requiere la consideración detallada de la situación actual, analizando sus características con respecto a estructuras y modelos dados para identificar áreas de incertidumbre. La evaluación de la situación actual está basada puramente en el examen de las condiciones y circunstancias al momento de efectuar la evaluación.

Evaluaciones futuras, o pronósticos: Esta técnica, que en Seguridad Física es muy importante, trata de predecir mediante escenarios como podrían ser las circunstancias de orden público en el mediano plazo. Se recomienda analizar bajo tres escenarios probables, la situación empeora, se mantiene igual o mejora.

La ponderación que están utilizando algunas organizaciones con buenas practicas en gestión de riesgos es la siguiente:

- 50% Histórico. (Estadísticas y/o registros)
- 25% Situación actual (Apreciación de situación de Inteligencia de Organismos de Seguridad del Estado OSE, analistas externos y Dirección de Operaciones).
- 25% Proyección esperada de acuerdo con los análisis del Estado, de especialistas externos y de la Dirección de Operaciones

Los porcentajes podrán variar según criterio del Evaluador, con base en “la situación actual” y/o “la proyección esperada”.

Para la situación actual y proyección esperada, es importante recoger la percepción de: El Interventor del Contrato y de los Organismos de Seguridad del Estado con jurisdicción en el área donde se desarrolla la operación a proteger.

6.3 METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

COLVISEG promueve la implementación del ciclo de gestión de riesgos, cuyo éxito dependerá de la aplicación de la metodología de gestión de riesgos en todas y cada una de sus etapas, su aplicación parcial falseará el resultado, lo cual puede generar unas consecuencias críticas tanto para CVS, como para el Cliente.

Existe una etapa previa a la metodología propiamente dicha que es la de planeación de la gestión de riesgos; la cual permite definir el alcance y los objetivos del ciclo de gestión de riesgos asegurando que éste quede completamente integrada a la gestión del Proyecto; proporcionando los recursos, herramientas y tiempo requerido para desarrollarlo y asegurar que la visibilidad de la gestión de riesgos

sea acorde a la importancia del Proyecto. Así mismo establece los lineamientos, procesos y herramientas para identificar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos.

Durante la planeación es importante identificar:

a. Equipo de Trabajo

Cuando se trate de la evaluación de riesgos para un Proyecto de importancia alta, sería muy conveniente identificar actores claves para la aplicación del ciclo de gestión de riesgos, ya que el conocimiento y la experiencia de éstos favorecerían la calidad del resultado de cada etapa.

Para la definición de éste equipo en las diferentes etapas del ciclo, preferiblemente el enfoque será el de Equipo Multidisciplinario: Conformado por personas con diferentes profesiones, experiencias y/o roles en el Proyecto. Este enfoque permite contar con una amplia diversidad de ideas, dados los diferentes puntos de vista de los participantes, lo cual ayudaría a identificar los riesgos a analizar. Este asunto es crítico, pues uno de los principios en gestión de riesgos establece que; “riesgo que no se identifica no se gestiona”, con las concebidas consecuencias potenciales.

b. Normativa preexistente o insumos preexistentes en la Organización

Son todos los lineamientos y procedimientos organizacionales con los que cuente el cliente y que pueden influir en la planeación de la gestión de riesgos, entre otros: Categorías de riesgos preestablecidas, formatos preexistentes de gestión de riesgos y niveles de autoridad y toma de decisión

c. Lecciones Aprendidas

Incluye las lecciones aprendidas generadas por el proyecto a evaluar o proyectos similares, evaluaciones de los proyectos u oportunidades de mejora detectadas en la aplicación previa del ciclo de gestión de riesgos. Investigación de incidentes de seguridad por parte del cliente, etc.

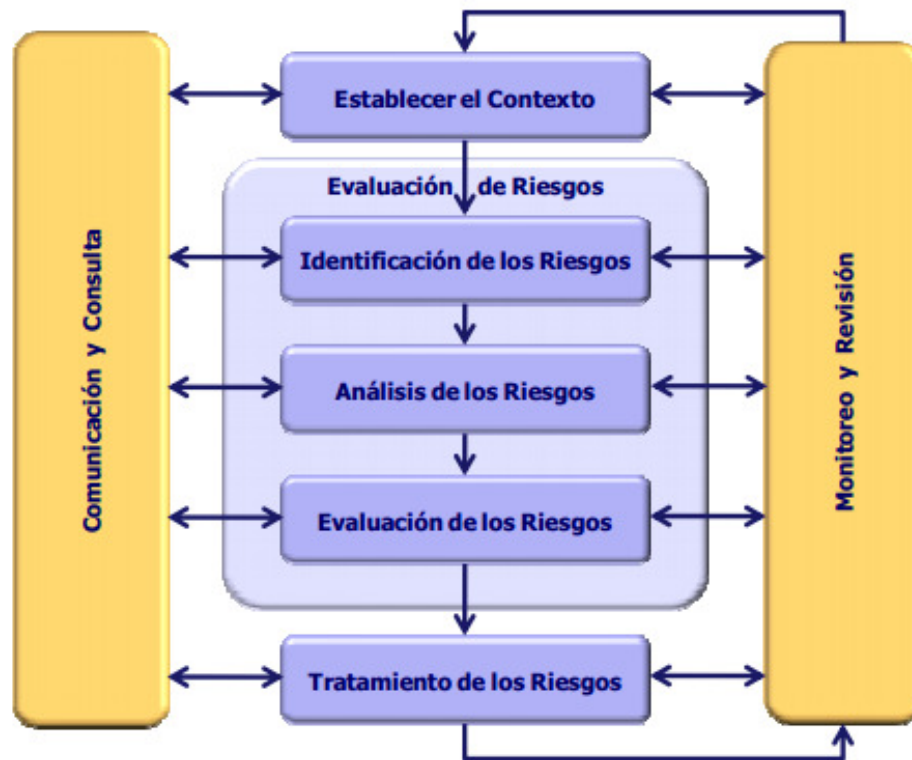
d. Herramientas

Se debe establecer el plan general y los específicos para cada una de las etapas, desarrollando las actividades requeridas, así como los elementos, cronograma, logística, calidad y gestión para ser incluidos dentro del proyecto.

Lo cual incluye entre otras cosas:

- Los roles y responsabilidades para la gestión de riesgos.
- La adopción o creación de las plantillas, formatos y herramientas para la Gestión de riesgos.
- Las definiciones o términos para la gestión de riesgos tales como niveles, probabilidades e impactos.
- En todo caso para cada proyecto, se debe establecer con el cliente o su representante el nivel de tolerancia al riesgo; a fin de hacer los ajustes a que haya lugar en las matrices de consecuencias.

En el siguiente diagrama se ilustra el proceso



Gráfica N°. 1 Diagrama de gestión de riesgos (tomado de la NTC ISO 31000)

6.3.1 Establecimiento del Contexto

Definición de los parámetros internos y externo que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo

Contexto externo: ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

El contexto externo puede incluir.

- Al ambiente cultural, social, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo bien sea internacional, nacional, regional o local.
- Impulsores clave y tendencias que tienen mucho impacto en los objetivos de la organización
- Relaciones con las partes involucradas y sus percepciones y valores.

Contexto interno

Ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

El contexto interno puede incluir.

- Gobierno, estructura organizacional, funciones y responsabilidades
- Políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos
- Las capacidades entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías).

- Sistemas de información, flujos de información y procesos para la toma de decisiones (tanto formales como informales)
- Relaciones con las partes involucradas internas y sus percepciones y valores
- La cultura de la organización.
- Normas, directrices y modelos adoptados por la organización
- Forma y extensión de las relaciones contractuales

6.3.1 Identificación de Amenazas.

La Identificación es la etapa del ciclo de gestión de riesgos que permite en una forma sistemática y estructurada determinar los eventos que pueden impactar (en el caso de Seguridad Física), negativamente el logro de los objetivos del Proyecto.

Así mismo, es importante tener en cuenta que la identificación de riesgos es un proceso dinámico cuyo resultado depende de la adecuada selección del grupo de personas y herramientas con que se realice la actividad.

6.3.1.1 Herramientas

A continuación se describen las principales técnicas que pueden ser utilizadas para la identificación de riesgos. Estas pueden ser utilizadas en forma individual o en conjunto.

a. Lluvia de ideas

Es la técnica más utilizada para realizar la identificación de riesgos y consiste en reunir un grupo de personas con conocimiento sobre el Proyecto, para que cada participante, exponga lo que considera podrían ser los riesgos que afectan negativamente al Proyecto.

El supuesto principal de la lluvia de ideas es que todo pensamiento es válido y no se busca juzgar la calidad o pertinencia de las ideas transmitidas por los participantes. El objetivo es tener la mayor cantidad de ideas posible.

b. Encuestas

Técnica que consiste en la aplicación de un cuestionario, que puede comprender preguntas abiertas o una lista de chequeo de riesgos previamente identificados.

Es utilizada cuando el equipo de trabajo definido para el ejercicio de identificación es numeroso, caso en el cual se dificulta realizar lluvia de ideas u otras técnicas. Entre las desventajas de ésta técnica se encuentra que requiere un arduo trabajo de interpretación y análisis una vez se recopilen los resultados y podría traer como consecuencia pérdida de información valiosa de acuerdo con el criterio del analista.

En el Anexo 1 se presenta un Ejemplo de Encuesta, aplicable a la identificación de riesgos.

c. Entrevistas

Técnica que consiste en un diálogo entre dos o más personas, estructurado a través de preguntas y respuestas. En ella, el entrevistador busca conocer las opiniones del experto entrevistado (Quien es alguien que conoce muy bien tanto el Proyecto como en entorno donde este se desarrolla) con respecto a los riesgos.

Las ventajas de esta técnica incluyen la oportunidad de acceder a la opinión de un experto con disponibilidad restringida o poder tener información de mayor calidad al no estar sesgado por una sesión de identificación grupal.

d. Otras

Percepción de los Organismos de Seguridad con jurisdicción en el área general donde se localiza el Proyecto.

Opinión de expertos, tales como auditores, inspectores, reaseguradores y todos aquellos que establezcan la identificación derivada de su experticia y conocimiento técnico específico.

Sesiones de identificación de riesgos. Un resumen de la información que se sugiere presentar al inicio de una sesión de identificación se puede apreciar en el Anexo 2. Contextualización para sesión de identificación de riesgos.

En este paso de identificación de la amenaza, se da respuesta a:

- ¿Qué tipo de amenazas existen o pueden existir?
- ¿Cuáles son los agentes generadores de estas amenazas?
- ¿Por qué existen los generadores de amenaza?

En esta etapa se debe tomar en cuenta la percepción del personal operativo de protección, mediante la metodología de “lluvia de ideas”.

La identificación de los riesgos se propone identificar la exposición de una empresa a la incertidumbre. Hay que enfocar la identificación de riesgos de forma metódica para asegurarse de que se han identificado todas las actividades importantes de la organización y que se han definido todos los riesgos que implican dichas actividades. Tomando en consideración el principio: “No puede gestionarse un riesgo a menos que se identifique”.

6.3.1.2 Causas de 1o y 2o nivel

Cuando se trata de la gestión de riesgos intencionales (de seguridad), buena parte de la problemática tiene un componente de responsabilidad del Estado. Al identificar las causas de cada uno de los riesgos, podemos encontrar que el riesgo es originado por una causa, que esta fuera de la esfera de competencia directa de la organización (empresa dueña del activo, para el que se está haciendo la evaluación de riesgos) y que la gestión de dicho riesgo conlleva generar sinergias con otras organizaciones públicas o privadas.

Así mismo cuando las causas de primer y segundo nivel de cada uno de los riesgos, están dentro del área de gestión directa del Cliente y/o de CVS, nos orienta para identificar las medidas de gestión más adecuadas frente a dicho riesgo.

Como identificar las causas.

Entendiendo que los recursos de los cuales se dispone para la gestión de los riesgos son limitados y que en todo momento debe buscarse su optimización, el tratamiento de los riesgos identificados debe enfocarse hacia la disminución o aprovechamiento de las causas principales, más que al tratamiento directo de los riesgos identificados.

El análisis de causas, consiste en identificar cuáles son los orígenes de los eventos identificados.

Este paso puede ser omitido si durante la etapa de identificación se determinaron las causas básicas, las cuales pueden ser utilizadas como insumo para la elaboración de los planes de tratamiento.

La causa de primer nivel la identificamos al preguntarnos: “¿por qué existe determinado riesgo?”

Una vez identificada la principal o principales causa(s) por la(s) cual(es) existe el riesgo. Procedemos a preguntarnos: ¿por qué existe dicha situación que genera el riesgo?”. La respuesta ó respuestas a dicha pregunta serían la(s) causa(s) de segundo nivel.

Ejemplo de causas de primer y segundo nivel:

Riesgo: Hurto interno de producto terminado

Causa de primer nivel: La crisis de valores, la oportunidad y quizá algún bache en los procedimientos puede motivar y/o facilitar la materialización del riesgo.

Causa de segundo nivel: La creciente demanda de productos y la facilidad para su comercialización. (Existen compradores inescrupulosos). Esta información se registra en el Formato Lista Preliminar de Riesgos

La identificación de las causas es fundamental para la selección de las alternativas de control. Esta es una información que no es necesario presentar al cliente, en la mayoría de los casos, es mas una información para facilitar el análisis por parte del Evaluador.

Matriz Listado Preliminar de Riesgos

LISTADO PRELIMINAR DE RIESGOS CONTRA LAS PERSONAS

Código	Nombre del Riesgo	Descripción del riesgo	Causas de Primer Nivel	Causas de Segundo Nivel
S F 1				
S F 2				
S F 3				
S F 4				
S F 5				
S F 6				
S F 7				
S F 8				
S F 9				
S F 10				
...				
S F 19				

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Gráfica No 2 Formato Lista Preliminar de Riesgos

6.3.1.3 Salidas de esta etapa de Identificación de Amenazas

a. Registro de riesgos (Se efectuará, en el Formato Matriz Lista Preliminar de Riesgos, Gráfica No.2)

Este deberá incluir como mínimo la siguiente información:

1. Riesgo: Hace referencia al evento qué podría ocurrir, negativo
2. Causas: Hace referencia a por qué podría ocurrir el evento
3. Consecuencias: Hace referencia a cuál sería el impacto de dicho evento

Cada uno de estos tres elementos podría bien incluirse independientemente en una tabla o conjuntamente en una descripción del riesgo como la siguiente:

- Pérdida de continuidad en la operación (**riesgo**)
- por falta de respaldo de los sistemas de generación eléctrica a los centros productivos del Cliente (**causa**),
- lo cual podría generar la no producción y paradas de plantas (**consecuencia**).

Para registrar esta información se debe emplear el Formato Listado Preliminar de Riesgos (Gráfica No. 2)

4. Que objetivo(s) podría impactar negativamente la materialización de cada riesgo identificado

6.3.2 Valoración del Riesgo.

La etapa de valoración del ciclo de gestión de riesgos; permite priorizar los riesgos identificados con el objetivo de asegurar que los recursos disponibles en el Proyecto, sean utilizados para tratar los riesgos críticos o prioritarios.

Nota: Al realizar este ejercicio es posible que algunos de los riesgos identificados se interpreten como causas o consecuencias de otros riesgos dentro del mismo ejercicio, sin embargo es conveniente mantenerlos identificados ya que el objetivo de la identificación no es diferenciar entre riesgo, causa y consecuencia sino identificar las situaciones que podrían impactar (En el caso de seguridad física, negativamente) los objetivos de la organización.

Los riesgos son priorizados por medio de la estimación de la frecuencia de ocurrencia (probabilidad) e impactos negativos, dentro del proyecto.

Para evaluar los riesgos en todos los proyectos de COLVISEG es obligatorio realizar análisis semi-cuantitativo. Ya que este brinda una visión general del panorama de riesgos priorizado el cual es suficiente para tomar decisiones de identificación de recursos para el tratamiento de los riesgos críticos.

a. Análisis semi-cuantitativo

Este análisis busca priorizar los riesgos asignándole a éstos valores dentro de escalas o rangos predefinidos de impacto y probabilidad, el nivel de riesgo es determinado por la combinación de las consecuencias (impactos) y la probabilidad de ocurrencia.

Los resultados obtenidos del análisis no deben interpretarse con un nivel de precisión mayor al detallado en las escalas descriptivas, y los números no deben ser utilizados para dar apariencia de precisión en los cálculos.

La aplicación del análisis semi-cuantitativo puede realizarse mediante la utilización de la matriz de impacto (consecuencia)/probabilidad como las que se presentan en la Gráfica N°. 4 Matriz de Consecuencias. la cual se establece como herramientas de evaluación semi-cuantitativa.

b. Consideraciones para el análisis semi-cuantitativo

Como mínimo se requiere realizar un análisis semi-cuantitativo para la evaluación de riesgos. Se deberá evaluar en forma independiente cada uno de los riesgos contenidos en el registro de riesgos (producto de la etapa de Identificación), hasta haberse analizado la totalidad de los mismos.

El ejercicio de valoración de riesgos consiste en estimar las consecuencias históricas, o potenciales que podrían generarse en caso de la materialización del riesgo. La probabilidad a evaluar será la de ocurrencia de las consecuencias debido al riesgo, mas no la ocurrencia del riesgo en sí.

Para la Gráfica No 4 Matriz de Consecuencias dependiendo de la naturaleza del proyecto, pueden adicionarse áreas de impacto (tales como impacto legal, servicio al cliente, etc.) y/o modificarse las escalas de las existentes, de acuerdo con los criterios del cliente y/o su representante.

La responsabilidad por la custodia y actualización de las matrices representadas en las Gráficas No. 10 Mapa de Riesgos y No. 11 Matriz Monitoreo del Plan de Tratamiento de Riesgos, corresponden a la Dirección de Operaciones, Gerencia Regional y/o Gerencia de Contrato.

c. Matriz para valorar riesgos operativos

El propósito en esta etapa de valoración, es evaluar el impacto potencial de las amenazas sobre los objetivos y activos del negocio y su probabilidad de ocurrencia. En este paso se da respuesta a:

- ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia?

- ¿Cuáles pueden ser las posibles consecuencias?

Con base en las respuestas anteriores se puede establecer el Nivel de Riesgo, el cual se logra al relacionar la Probabilidad de que se presente un evento contra las Consecuencias (de dicho evento).

A mayor probabilidad, mayor nivel de riesgo; así mismo a mayores consecuencias mayor nivel de riesgo.

Se puede decir que:

- La probabilidad es mayor si hay más personas / activos expuestos.
- La probabilidad es mayor si la exposición a la amenaza es más prolongada.
- La probabilidad es mayor si las medidas de control implementadas son inadecuadas o inexistentes.

Nota: En el Anexo No. 3 se puede apreciar la Lista de Chequeo Análisis General de Vulnerabilidad para revisiones de una instalación / operación la cual puede ayudar a identificar las probabilidades de materialización de un riesgo específico en una instalación determinada. Esta matriz (que previamente se deberá personalizar, para la instalación u operación, con base en los riesgos preliminarmente identificados) se debe aplicar en la inspección a la instalación o actividad que se debe realizar durante horas de operación, en horario nocturno y durante fines de semana, para identificar los cambios de circunstancias con el cambio del horario.

6.3.2.1. Nivel de Riesgo (Probabilidad x Consecuencias).

Se establece mediante un análisis semi-cualitativo. El objetivo es producir una escala de clasificación más amplia que la que se obtiene usualmente en el análisis cualitativo, sin sugerir valores realistas para riesgos, como se pretende en el análisis cuantitativo. Los resultados del análisis se van registrando en la matriz de probabilidad y consecuencia, la cual cuenta con 5 (cinco) criterios de probabilidad y 6 (seis) de consecuencias como se describe a continuación

6.3.2.2. Criterios de Probabilidad

Para cada uno de los riesgos identificados de acuerdo con la metodología, se realiza el análisis de probabilidad (de ocurrencia del evento) con base en los siguientes criterios de la Matriz de Riesgos:

Para efectos de éste procedimiento se toman dos grupos de criterios: histórico y proyección

Criterio histórico: (El cual no es probabilístico propiamente dicho, sino que es estadístico)

- A.** Ha ocurrido en la industria (Sector industrial o de servicios en el que el cliente desarrolla su objeto social) hace más de 10 años.
- B.** Ha ocurrido en los últimos 10 años en la operación a proteger o en el sector (bancario, universitario, hospitalario, comercial, minero energético, etc.).
- C.** Ha ocurrido en los últimos 5 años
- D.** Ha ocurrido en el último año
- E.** Ha ocurrido varias veces en el último año

Criterio de proyección: (el cual es probabilístico)

- A. Improbable:** Puede ocurrir solamente en circunstancias excepcionales.

B. Ocasional: Baja probabilidad de ocurrencia.

C. Posible: Podría ocurrir en algún momento.

D. Probable: Podría ocurrir en la mayoría de las circunstancias.

E. Muy probable: Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.

Ver Gráfica No. 3 Matriz de Probabilidad

		PROBABILIDAD				
		A	B	C	D	E
		Improbable	Ocasional	Posible	Probable	Muy Probable
Histórico		Ha ocurrido en la Industria hace más de 10 años	Ha ocurrido en los últimos 10 años en MPC o en la Industria	Ha ocurrido en los últimos 5 años	Ha ocurrido en el último año	Ha ocurrido más de una vez en el último año
		Puede ocurrir solamente en circunstancias excepcionales	Baja probabilidad de ocurrencia	Podría ocurrir en algún momento	Podría ocurrir en la mayoría de las circunstancias	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
Pronóstico	M	M	M	H	H	VH
	L	M	M	M	H	H
	VL	L	M	M	M	H
	VL	VL	L	L	L	M
	VL	VL	VL	L	L	L
	VL	VL	VL	VL	VL	VL

Gráfica No. 3 Matriz de Probabilidad

6.3.2.3. Criterios de Consecuencias:

Una vez definida la probabilidad, se procede a establecer la severidad de las consecuencias, para lo cual se han establecido cuatro criterios claves con relación al impacto probable del riesgo sobre: Personas, medio ambiente, aspectos económicos e imagen corporativa.

Nota: Estos criterios se deberán acordar con el cliente. Pues cada empresa o proyecto (cliente) tiene unas características específicas y corresponde al cliente establecer los umbrales de tolerancia para cada criterio. Es mas, el cliente puede contar con un criterio específico, el cual debería ser tomado en cuenta e incluirlo en la metodología específica. Ejemplo criterio de prestación de servicio. Disponibilidad de ciertos recursos etc.

Para cada uno de éstos criterios se cuenta con seis rangos de impacto que van desde ningún impacto, (calificado con 0), hasta un impacto "crítico", (calificado con 5) como se describe a continuación, y se establece en la matriz.

- 0 = Ninguno
- 1 = Insignificante
- 2 = Menor
- 3 = Moderado
- 4 = Serio
- 5 = Critico

6.3.2.4 Definición de las categorías de las consecuencias posibles sobre cuatro recursos críticos para la mayoría de las empresas: Recursos humanos, medio ambiente, asuntos económicos e imagen corporativa

a. Impacto sobre la gente.

0. Sin lesión, ni daño a la salud

- 1. Efectos leves en lesiones o en salud**, incluyendo casos de primeros auxilios y de tratamiento médico sin incapacidad.
- 2. Efectos menores en lesiones o en salud**, lesiones que producen tiempo perdido (incapacidad laboral hasta por 7 días).
- 3. Efectos mayores en lesiones o en salud**, ocasionando incapacidad parcial.
- 4. Incapacidad total y/o permanente** - Daño irreversible a la salud con inhabilitación seria.
- 5. Una o más Fatalidades.**

b. Impacto sobre el medio ambiente

- 0. Sin efectos** - Sin daño ambiental.
- 1. Efectos leves** - Daño ambiental leve, dentro de los predios de la operación.
- 2. Efectos menores** - Contaminación o afectación suficientemente importante para dañar el Medio Ambiente, pero sin efectos duraderos. Una única violación a los límites legales o prescritos ó una única queja.
- 3. Efectos localizados** - Descarga limitada que afecta al vecindario y al Medio Ambiente; repetidas violaciones de los límites legales o prescritos ó varias quejas.
- 4. Efectos mayores** - Daños ambientales graves. Se exige a la compañía que tome medidas importantes para llevar el medio ambiente afectado a su estado original. Violaciones prolongadas a los límites legales o prescritos.
- 5. Efectos masivos** - Persistentes daños ambientales graves o serias molestias que afectan un área extensa.

c. Impacto económico *(Este es el criterio mas específico de cada cliente, pues depende del monto del patrimonio corporativo o del presupuesto si se trata de un Proyecto)*

0. Ningún efecto

- 1. Marginal** – costo menor de U\$D 10.000.

2. Menor - costo menor de U\$D 100.000.

3. Moderado – costo hasta U\$D 1.000.000.

4. Serio - costo hasta U\$D 10.000.000.

5. Critico - costo mayor de U\$D 10.000.000.

Nota: Este es un criterio en el que el concepto del cliente es fundamental.

d. Impacto sobre la imagen corporativa

0. Ningún Impacto - No es de dominio público

1. Interno - Puede ser de conocimiento público pero no de interés público.

2. local - Interés público local relativo; atención de algunos medios de prensa y/o organizaciones públicas locales que potencialmente pueden afectar las actividades/operación de la compañía.

3. Regional - Interés público regional; gran difusión de los medios locales de prensa. Relativa atención de los medios nacionales de prensa y/o organizaciones públicas locales/regionales. Oposición de los grupos activistas y cuestionamientos al gobierno local.

4. Nacional - Interés público nacional. Difusión general de los medios de prensa nacionales. Políticas nacionales/regionales con medidas potencialmente restrictivas y/o impacto en el otorgamiento de licencias. Movilización de grupos activistas.

5. Internacional – Interés público internacional. Difusión por los medios de prensa internacionales. Políticas nacionales/internacionales con un impacto potencialmente grave en el acceso a nuevos negocios y/o el otorgamiento de licencias.

Nota: Para algunos clientes su imagen corporativa no trasciende a nivel internacional. Si este es el caso se deberán hacer los ajustes correspondientes en la matriz)

La relación entre la probabilidad y las consecuencias, que nos determina el Impacto se pueden representar ubicando los riesgos en la siguiente matriz. Obteniéndose como resultado al cruzar la probabilidad contra las consecuencias, uno de los cinco niveles de riesgo que la matriz ofrece; los cuales se describen a continuación:

CONSECUENCIAS					
Personas	Ambiental	Económica	Imagen de la Empresa	Magnitud	
Una o más fatalidades	Masivo	>\$10M	Internacional	Critica	5
Incapacidad permanente	Mayor	\$1M - \$10M	Nacional	Seria	4
Incapacidad temporal > 1 día	Localizado	\$ 100K - \$ 1M	Regional	Moderada	3
Lesión menor sin incapacidad	Menor	\$10K - \$100K	Local	Menor	2
Lesión leve (1ros auxilios)	Leve	< \$ 10 K	Interna	Insignificante	1
Ninguna lesión	Ningún efecto	Ningún efecto	Ningún Impacto	Ninguna	0

Económica: representada en miles de dólares americanos

Grafico N°. 4 Matriz de Consecuencias

6.3.2.5 Calificación del riesgo

Se obtiene al cruzar la probabilidad contra las consecuencias. El punto de intersección arrojará el nivel del riesgo objeto de análisis. A continuación se explica detalladamente el proceso.

Pasos para realizar el análisis semi-cuantitativo:

1. Identifique los controles existentes para todos los riesgos identificados: Hace referencia a actividades ya definidas o aplicadas que tienen alguna incidencia sobre la probabilidad de ocurrencia o el impacto generado por el riesgo. Al identificar los controles existentes, la gestión de riesgos se realizará sobre el riesgo residual.

Los controles existentes pueden incluir:

- a. Políticas
- b. Procedimientos
- c. Acciones
- d. Barreras físicas, humanas, electrónicas y procedimientos de seguridad física (Ver Anexo No. 3 Lista de Chequeo "Análisis General de Vulnerabilidades")

2. Para cada uno de los riesgos del registro identifique la consecuencia de 0 a 5 (según los rangos establecidos). Esta valoración debe realizarse considerando el escenario hipotéticamente más probable, tomando en cuenta las condiciones predominantes y los controles existentes (paso 1).
3. Estime la probabilidad o frecuencia de ocurrencia de dicha consecuencia, de acuerdo a la probabilidad definidas en la matriz respectiva.
4. Si existe información histórica (estadística), ésta será tomada en cuenta para determinar la valoración de la probabilidad; si por el contrario no se dispone de información histórica, se debe valorar la probabilidad en función de su potencialidad, y en el caso de poder valorar la histórica y la actual. se debe seleccionar la probabilidad mayor.

Recuerde, se evalúa la frecuencia de ocurrencia de las consecuencias y no del riesgo identificado.

5. Busque el punto dentro de la matriz en el que se intersecan el valor definido para la consecuencia y el valor de la definido para la probabilidad. Este punto será la valoración del riesgo para la categoría en cuestión. Como se muestra en el siguiente gráfico

CALIFICACIÓN DEL RIESGO									
			PROBABILIDAD						
			A	B	C	D	E		
			Improbable	Ocasional	Posible	Probable	Muy Probable		
CONSECUENCIA	Magnitud		Ha ocurrido en la Industria hace más de 10 años	Ha ocurrido en los últimos 10 años en MPC o en la Industria	Ha ocurrido en los últimos 5 años	Ha ocurrido en el último año	Ha ocurrido más de una vez en el último año		
	Critica	5	M	M	M	H	VH		
	Seria	4	L	M	M	H	H		
	Moderada	3			M	M	H		
	Menor	2	VL	VL	L	L	M		
	Insignificante	1	VL	VL	VL	L	L		
	Ninguna	0	VL	VL	VL	VL	VL		
							Valoración del Riesgo		

Gráfica No. 5 Calificación del Riesgo

- Repita los pasos 2 al 4 para las categorías de consecuencias restantes, hasta completarlas en su totalidad.
- Una vez cuente con la valoración para cada una de las categorías, la valoración del riesgo será aquella combinación consecuencia y probabilidad más alta dentro de la matriz respectiva.
- Continúe el ejercicio con los demás riesgos de su registro de riesgos, aplicando los pasos 2 al 6.
- Ordenar el registro de riesgos tomando como criterio la valoración de los riesgos, de mayor a menor (VH, H, M, L, VL).

Estos son los criterios de calificación de los riesgos:

Valoración del riesgo	
VH	Muy alta
H	Alta
M	Media
L	Baja
VL	Muy baja

Gráfica No 6. Valoración del Riesgo

VH Muy alta: Requiere acción inmediata

H alta: Necesita atención de la alta gerencia

M Media: Debe especificarse responsabilidad gerencial

L Baja: Administrar mediante procedimientos de rutina

VL Muy baja: No requiere acción específica (relación costo-beneficio). Típicamente los procedimientos habituales de seguridad pueden gestionar adecuadamente el riesgo.

La matriz utilizada se diligencia y ajusta de acuerdo a la exactitud de los resultados que se requieran.

El producto final es un panorama que demuestra la posición relativa de los riesgos y sirve para la toma de decisiones. Como se puede apreciar en el Gráfica No. 5 Matriz de Calificación del Riesgo

6.3.2.6 Listado de Riesgos.

Una vez evaluados los riesgo, estos se registraran adicionalmente en la Matriz Listado de Riesgos Identificados, Gráfica No 2

Con base en el *código de cada riesgo se deben priorizar los riesgos, para facilitar el manejo de la información en las matrices.

*El código a emplear es S F= Seguridad Física

Para facilitar tanto la ubicación en la matriz como el establecimiento de plan de mitigación, los riesgos de clasifican en dos grupos:

Riesgos contra las personas. Se les asignará los códigos del SF 1 hasta el SF 19

Riesgos contra los demás activos. Se les asignarán los códigos del SF 20 en adelante

En la casilla del Impacto se registran las iniciales correspondientes: **VH** (*Muy Alto*). **H** (*Alto*). **M** (*Medio*). **L** (*Bajo*) ó **VH** (*Muy Bajo*), (según sea el resultado arrojado al evaluar el riesgo con la Matriz de Calificación del Riesgo (Matriz Calificación del riesgo, Gráfica No. 5)

Salidas de la etapa de valoración de los riesgos:

- A. Registro de riesgos en la Matriz de Calificación del riesgo. Grafica No. 4. Como se ilustra en la siguiente grafica.

PROBABILIDAD				
A	B	C	D	E
Improbable	Ocasional	Posible	Probable	Muy Probable
1, 5	10	20		
	2, 29	27		
	21, 22	3, 7, 8, 9, 23, 28		
	31	4, 6, 25, 30	24, 26	

Gráfica No. 7 Ejemplo matriz calificación del riesgo

Nota los números corresponden al Código del riesgo y el objeto de colocarlos en esta matriz, no es otro que apreciar la dispersión general de los mismos.

B. Y listado general de los riesgos en la Matriz

Codigo de riesgos		Magnitud
Contra las personas		
S F 1	Ejemplo Secuestro	M
S F 2	Ej . Extorsión	M
S F 3		
S F 4		
S F 10		
Contra los activos		
S F 20	Ej . Atentado Terrorista	VH
S F 21	Ej Hurto	L
S F 29		
S F 30		

Listado de riesgos identificados el día: _____

Gráfica No . 8 Matriz Código de Riesgos (diligenciada con ejemplo)

6.3.2.7 Priorización de los riesgos

Para priorizar los riesgos se tendrá en cuenta la ubicación de los mismos, posterior a la Evaluación en la matriz de riesgos, los criterios son:

1. Los riesgos cuya magnitud de estableció como **muy alta. VH**
2. Segundo nivel aquellos riesgos cuya magnitud de estableció como **alta. H**
3. Tercer nivel aquellos riesgos cuya magnitud de estableció como **media. M**
4. Cuarto nivel aquellos riesgos cuya magnitud de estableció como **baja. L**
5. Quinto nivel aquellos riesgos cuya magnitud de estableció como **muy baja. VL**

Cuando hay varios riesgos con la misma magnitud de impacto se aplicará el siguiente criterio para establecer la prioridad. Tendrá mas alta prioridad el riesgo dependiendo del mas alto impacto que genere sobre:

- La gente
- El medio ambiente
- La imagen corporativa
- Económico

Nota: Quiere decir que a la hora de hacer algún ajuste a la matriz base se ubicarán en el aparte de consecuencias de la matriz, los criterios en orden de importancia de izquierda a derecha. Colocando a la izquierda el mas importante (en este caso la gente) y en el extremo derecho el menos importante en este caso Económico, tomando en consideración el punto de vista del cliente.

Si existe nuevamente empate, se revisara la magnitud del impacto del riesgo cada uno de los criterios (gente, medio ambiente, imagen y económico) hasta identificar una diferencia, que defina su priorización.

Si llegase e persistir el impacto se aplicará el criterio del evaluador (o del equipado evaluador) para definir la posición de dicho riesgo en el ranking.

Dada la sensibilidad del asunto protección de personas, es recomendable hacer un ranking independiente para los riesgos que puedan afectar negativamente al personal. En tal virtud se tendría un ranking para

riesgos contra el personal y otro contra los demás activos. Como una herramienta para facilitar el manejo de la información durante el trabajo de campo y de evaluación de la información. Pero en el Plan de Tratamiento de los riesgos (Gráfica No. 11), se integraran los riesgos contra las personas y contra los activos en un solo ranking, para facilitar la identificación de los controles a proponer

El ranking se establece para identificar los riesgos mas críticos, sobre los cuales se centrará la gestión de seguridad. La idea es orientar la gestión hacia los riesgos de más alta magnitud de impacto. Muchas veces al gestionar efectivamente un riesgo de un impacto importante, las medidas de mitigación que se implementen, podrán por motricidad afectar el impacto de otros riesgos con una ubicación inferior en el ranking.

Código	Denominación del Riesgo	Calificación			Ranking
		Consecuencia	Probabilidad	Magnitud	
	Contra las personas				
Sec. 1					
Sec. 2					
Sec. 3					
Sec. 4					
Sec. 5					
Sec. 6					
Sec. 7					
Sec. 8					
Sec. 9					
Sec. 10					

Gráfica No. 9 Matriz Riesgos contra las personas con ranking

Código	Denominación del Riesgo	Calificación			Ranking
		Consecuencia	Probabilidad	Magnitud	
	Contra los activos				
Sec. 20					
Sec. 21					
Sec. 22					
Sec. 23					
Sec. 24					
Sec. 25					
Sec. 26					
Sec. 27					
Sec. 28					
Sec. 29					
Sec. 30					
Sec. 31					

Gráfica N°. 9A Matriz Riesgos contra los activos con ranking

6.3.2.8 Selección de alternativas de control.

Teniendo en cuenta que pueden existir varias alternativas para el control de un riesgo, se analiza cada una y se selecciona(n) la(s) mas adecuada(s) de acuerdo al criterio costo-beneficio (mayor impacto sobre el riesgo a menor costo), teniendo en cuenta que puede ser una sola, o la aplicación de varias alternativas en forma simultánea, la manera de gestionar el riesgo.

En términos generales las acciones dirigidas a gestionar los riesgos, procuran:

- Eliminar / evitar el riesgo, eliminando / evitando la causa o la exposición (Lo que en la mayoría de casos no es posible)
- Minimizar la probabilidad de ocurrencia del riesgo actuando sobre las causas del mismo, disuadiendo las fuentes o reduciendo la exposición.
- Mitigar los impactos del riesgo, a través de la protección estructural, la detección temprana cuando se presente, retardando su evolución y preparando e implementando planes de contingencia y recuperación para reducir las consecuencias potenciales.
- Transferir el riesgo: Pasando una actividad a ejecución de un tercero. O mediante el cubrimiento de pólizas de seguro.

Nota 1: Las alternativas de control, se podrán identificar haciendo aplicando los apartes pertinentes del Anexo No. 3 Lista de Chequeo “Análisis General de Vulnerabilidades”. Como es apenas obvio la personalización de dicha lista de chequeo es fundamental para de una parte identificar la efectividad de los controles existentes para los riesgos identificados y de otra, para establecer los controles adicionales, que se incluirán en la evaluación de riesgos. Lo cual permitirá hacer la nueva calificación del riesgo. Ya que el proceso inicial de la evaluación de riesgos no cuenta con la información que arroja la revisión con la lista de chequeo “Análisis General de Vulnerabilidades”

Nota 2. A la hora de personalizar la lista de chequeo en mencion se deberá tener en cuenta los riesgos identificados y mencionarlos en el requerimiento de aplicación de la lista de chequeo, pues en muchos casos esta revisión la efectuará alguien diferente al evaluador de los riesgos (Debido al tema costos y celeridad del proceso)

Matriz Mapa de Riesgos

Elemento		Análisis de Riesgos								
Formato		Mapa de riesgos								
Proceso:										
#	Denominación del Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Magnitud	Controles existentes	Controles propuestos	Nueva valoración del riesgo	Responsable	Plazo	Indicador
R1	Sec - #....									
R2										
R3										
R4										
R5										
Rn										
Elaborado por:								Fecha:		
Revisado por:								Fecha:		
Aprobado por:								Fecha:		

Gráfica No 10 Mapa de Riesgos

Nota: Explicación del diligenciamiento de la matriz Mapa de Riesgos

#: Registre los riesgos, en el orden que arroje el ranking

Denominación del riesgo: *Escriba el código que se le dio al riesgo en la Matriz Preliminar*

Probabilidad: *La que se estableció en la matriz de calificación del riesgo*

Consecuencia: *La que se estableció en la matriz de calificación del riesgo*

Magnitud: *La que se estableció en la matriz de calificación del riesgo*

Controles existentes: *Los principales que se hayan identificado durante las sesiones de identificado de riesgos y/o con la aplicación de la lista de chequeo "Análisis General de Vulnerabilidad"*

Controles propuestos: *Describe en orden de importancia los nuevos controles propuestos para gestionar el riesgo con base en la aplicación de la lista de chequeo "Análisis General de Vulnerabilidad"*

Nueva valoración del riesgo: *Califique nuevamente la probabilidad y las consecuencias, tomando en consideración el impacto que se espera generé la implementación de los controles propuestos*

Responsable: *Quien es el responsable de implementar el o los controles propuestos.*

Plazo: *Establezca el plazo máximo en le que debe estar implementado el o los controles propuestos.*

Indicador: *Establezca como se determinará si el control implementado esta logrando el efecto esperado.*

6.3.2.9 Implementación de alternativas de control.

Una vez priorizados los riesgos e identificadas las alternativas de control, se procede a su implementación.

El objetivo de la implementación de los controles (medidas de mitigación) es asegurarse que se pondrán en ejecución la solución de controles priorizadas y convenidas con los actores relacionados. Este proceso implica el desarrollo de planes de acción

Para cada opción de tratamiento seleccionada, se deben formular las acciones que se consideren efectivas y suficientes para disminuir las causas básicas del riesgo o disminuir los efectos (impacto) si estos llegaran a ocurrir o a materializarse

Se deben considerar los siguientes puntos en el plan de implementación:

- Designar formalmente al personal encargado de la puesta en práctica la responsabilidad de suscribir informes regulares y frecuentes a determinada autoridad administrativa (Gerencia. Dirección, etc)
- Asegurarse que las funciones y las áreas que pueden ser afectadas, por la medida de mitigación y/o control hayan sido identificadas y consultadas. (El entendimiento antecede al compromiso)
- Determinar si habrá interrupción en alguna área durante la implementación del control y comunicar esto a los encargados.

Nota: en nuestro caso como CVS, es un contratista que tiene unas responsabilidades claramente establecidas en el Contrato de Prestación de Servicios, es posible que algunas medidas de control no correspondan al mencionado objeto contractual, no obstante, deberán incluirse en el Mapa de Riesgos Formato No. Al presentar la evaluación de riesgos al cliente se deberá identificar quien será responsable por cada una de las medias de control propuestas. Es posible que la asignación de dichas responsabilidades implique hacer otro si al contrato. De todas maneras esta información inicial se deberá conservar para todos los efectos de trazabilidad de la gestión de riesgos: y por que no para auditorias o investigaciones posteriores, principalmente si llegase a ocurrir algún incidente de seguridad.

a. Asegurarse el conocimiento del personal responsable de la gestión de los riesgos

- Ha sido identificado y debidamente notificado (dentro del negocio y el de los actores relacionados).
- Pueden presentarse cambios en las prioridades de sus responsabilidades.
- Tenga todos los recursos, presupuesto, ayuda, equipo y entrenamiento necesarios.
- Crear un plan de prueba para el control.
- Asegurarse que los involucrados y/o afectados, estén enterados de cualquier cambio a sus procedimientos actuales

Las medias de control de riesgos propuesta se registran en la Matriz Mapa de Riesgos. Gráfica No 10 la cual permite apreciar los riesgos que se están gestionando.

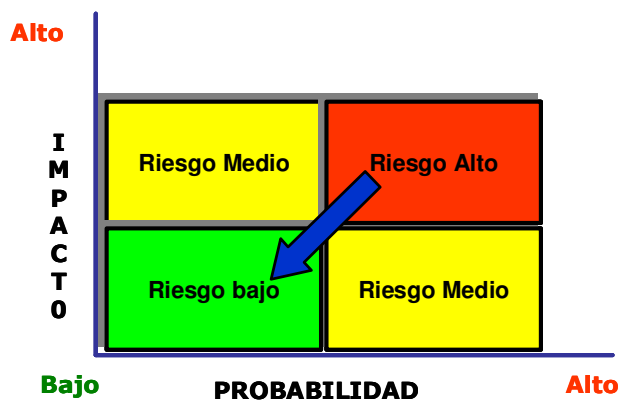
b. Plan de tratamiento de riesgos

Este deberá incluir la información general del riesgo evaluado y las acciones, el responsable y los plazos de implementación de las medidas de tratamiento definidas para gestionar cada uno de los riesgos evaluados. Así:

1. Causas básicas o raíz
2. Acciones de tratamiento de los riesgos
3. Responsable de ejecución de cada una de las acciones de tratamiento
4. Fechas de ejecución de las acciones de tratamiento
5. Recursos necesarios para implementar las acciones de tratamiento, en el caso de ser necesario
6. Responsable del seguimiento del cumplimiento de las acciones de tratamiento establecidas
7. Indicador(es) clave(s) de riesgos, si ha sido posible su definición.

6.3.2.10 Monitoreo. (Seguimiento ala gestión)

Con el tratamiento del riesgo se pretende mover la magnitud del riesgo del extremo superior derecho (riesgo alto) hacia el extremo inferior izquierdo (riesgo bajo).



Gráfica N° 9 Objetivo del tratamiento de los riesgos

Su objetivo es el seguimiento y control de los planes de tratamiento y actualización de los registros de riesgos; con lo cual se verifica la aplicación del ciclo de gestión de riesgos y sus resultados. Se trata de determinar si el control resuelve los requisitos y las expectativas del Cliente y de CVS. Es importante identificar rápidamente qué funciona y eliminar aquello que no lo hace.

Esta etapa deberá ser aplicada de manera exhaustiva para los riesgos valorados como VH, H y M. Para los riesgos L y VL, se recomienda monitorear su nivel con el fin de asegurar que permanezcan en niveles aceptables.

Para cada proceso de implementación se debe identificar oportunamente las desviaciones a los objetivos propuestos y tomar las medidas correctivas en forma oportuna y efectiva. Esto implica el seguimiento a las acciones y a sus resultados.

Los Gerentes Regionales y los Gerentes o Coordinadores de Contratos proporcionarán la retroalimentación sobre la eficacia del control del riesgo a la Dirección de Operaciones, la cual a su vez informará a la Gerencia General.

Siempre que sea posible, se debe recolectar la retroalimentación proactivamente y promover un ambiente en el cual la retroalimentación, positiva y negativa, sea tomada en cuenta; de esta manera se da la oportunidad de contribuir, lo cual promueve el sentido de pertenencia.

En términos generales con el monitoreo se pretende, entre otros:

- Verificar el cumplimiento de los planes de tratamiento establecidos.
- Medir la efectividad de los planes de tratamiento.
- Realizar modificaciones al plan de tratamiento para incluir mejoras identificadas o para complementarlo en caso de que sea insuficiente o inadecuado.
- Identificar eventos relacionados con la ocurrencia o materialización de los riesgos, revisando el impacto y la probabilidad que dichos eventos puedan llegar a tener sobre la valoración del mismo y las modificaciones o adiciones que se deban realizar sobre el plan de tratamiento.
- Revalorar los niveles de los riesgos identificados para actualizarlos en caso que esto se amerite.
- Ajustar los riesgos en caso de que haya cambios en sus componentes (nombre, descripción, causas, consecuencias, controles). Identificar y valorar nuevos riesgos, derivados de cambios en el entorno o en los objetivos / condiciones del Proyecto.
- Eliminar riesgos del registro de riesgos, en caso de que estos no sean una condición relevante para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.

Para lograr que la etapa de monitoreo se desarrolle en forma adecuada, el Director de Operaciones, como Líder de la Gestión de Riesgos establecerá para cada Proyecto (Contrato) la línea de reporte, la periodicidad del mismo y su seguimiento para asegurar la obtención oportuna de la información relevante respecto a la gestión de riesgos de cada contrato.

Las instancias de reporte serán establecidas para cada contrato, en concordancia con las responsabilidades definidas en el Numeral 4.2 Estructura General para la Gestión de Riesgos

La etapa de monitoreo se considerará exitosa en el momento que se tenga una retroalimentación sistemática, que brinde indicaciones tempranas del progreso registrado, o la falta del mismo, en cuanto al logro de los resultados u objetivos previstos, con el fin de tomar acciones oportunas para rectificar las deficiencias detectadas.

El monitoreo o seguimiento se efectúa con base en los criterios de la Matriz Mapa de Riesgos Gráfica No. 10, para lo cual se establecerán entre otros los siguientes asuntos:

- Definición de los riesgos objeto de seguimiento
- Controles existentes al momento de realizar la evaluación
- Nuevos controles definidos
- Plazo para implementar los nuevos controles
- Responsable de la implementación

En la Matriz Monitoreo del Plan de Tratamiento de Riesgos Gráfica No 11 se establecerán los siguiente asuntos a ser ejecutados durante la fase de monitoreo de los riesgos:

- Definición de los riesgos objeto de seguimiento
- Acciones concretas a ejecutar
- Plazo
- Indicador

En cada una de las matrices que se emplearan en la gestión de riesgos de cada contrato, la Dirección de Operaciones o la Gerencia Regional establecerán quién debe elaborar el reporte y a quién se lo debe entregar y la información mínima que éste debe contener.

Para ser eficaz, el manejo de riesgo de seguridad física, debe ser un proceso continuo. Esto significa la repetición regular del proceso de valoración de riesgo.

La Dirección de Operaciones o la Gerencia Regional determinarán dónde enfocar su atención con base en la información oportuna, exacta, y relevante sobre los cambios en el entorno que puede incidir en el nivel de protección planeado para la organización.

6.3.2.11 Comunicación y consulta

Comunicar y consultar con las partes involucradas, internas y externas, según sea adecuado, en cada etapa del proceso de gestión de riesgo y relacionadas con el proceso como un todo.

Nota: Cuando se trata de la primera evaluación de riesgos para un cliente, (como hay que identificar criterios y ajustar matrices) es importante realizar un trabajo cercano con el interventor del contrato y por que no con el área de gestión de riesgos de seguridad del cliente (si este cuenta con una), a fin de obtener la validación de la información identificada y evitar sorpresas al finalizar el ciclo. Ya que si el cliente considera que la evaluación no es la adecuada, es posible que haya necesidad de repetir el trabajo completo, con las obvias consecuencias de perdida de credibilidad, mas el costo de la repetición del trabajo.

a. Reportes de avance de la gestión de riesgos

Los reportes de avance serán elaborados y entregados de acuerdo a lo especificado en Las Matrices (Mapa de riesgos y Monitoreo del Plan de Tratamiento de Riesgos) para garantizar la verificación del cumplimiento y efectividad de las actividades del plan de tratamiento, así como la identificación de eventos relacionados con la posible materialización de los riesgos y la necesidad de modificaciones a alguno(s) de los documentos de gestión de riesgos (registro de riesgos, plan de tratamiento).

La comunicación es una etapa transversal del ciclo de gestión de riesgos, definida durante la planeación e implementada a lo largo de las etapas de identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo. Como se aprecia en la Gráfica No 1. Diagrama de Gestión de Riesgos. La comunicación permite la socialización de los resultados y el adecuado flujo de información y diálogo entre los interesados o partes involucradas. Se define como un proceso interactivo de intercambio de información y opinión.

La comunicación debe abordar temas relacionados con el sistema, el proceso y los resultados de la gestión de riesgos, con los involucrados en CVS y con el cliente (tanto externos como internos a lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles), con el fin de:

- Realimentar la gestión de riesgos incorporando las diferentes opiniones de las partes involucradas.
- Divulgar los roles y responsabilidades de los participantes e involucrados.
- Facilitar la comprensión de las bases sobre las cuales se toman decisiones.

- Divulgar a las partes interesadas o involucradas información relevante que pueda tener injerencia en la percepción del riesgo.
- Generar conocimiento, lenguaje común y cultura en materia de gestión de riesgos
- Desarrollar la confianza y seguridad en los involucrados o partes relevantes, al tener una adecuada divulgación de información y transparencia frente a la gestión de riesgos y sus resultados.
- Genera coherencia en la organización y permite la identificación de sinergias entre las diferentes áreas (al interior de COLVISEG y con el cliente) y la integración de perspectivas. Permitir la toma de decisiones según la información suministrada.

Las salidas de cada etapa del ciclo de gestión de riesgos deben ser compartidas con las personas de la organización o partes interesadas que se vean afectadas, tengan injerencia o realimenten la gestión de riesgos y/o sus resultados.

Para cada etapa del ciclo, en términos de comunicación se debe identificar (para cada contrato), las partes involucradas y definir el plan de comunicación, el cual se encuentra compuesto por:

Objetivo y contenido de la comunicación. Participantes en el proceso de comunicación. Método o herramienta de divulgación. Periodicidad de la comunicación.

La comunicación aplica para la gestión de riesgos de proyectos y debe quedar registrada en el documento de la etapa de planeación.

b. Participantes en el proceso de comunicación

Definir Quién Comunica: Para cada etapa del ciclo de gestión de riesgos se debe definir quién es la persona responsable para realizar la comunicación del avance ó resultados de la etapa respectiva.

Puede ser el Líder de Gestión de Riesgos, El Gerente Regional, o el Gerente de Contrato, reportando a determinado funcionario del Cliente.

Definir a Quién comunica: Para cada etapa del ciclo de gestión de riesgos debe definirse a quién se le va a comunicar la información. Puede ser una divulgación masiva o de carácter individual.

Se debe comunicar a los interesados, que tengan injerencia, participación o que tengan alguna implicación por los resultados de la gestión de riesgos y de acuerdo a esto definir el nivel de detalle y frecuencia de la información.

Dentro de los involucrados se pueden encontrar, entre otros:

- Personas que toman decisiones basadas en los resultados de la gestión de riesgos
- Personas que tienen injerencia en el tratamiento de los riesgos (participación, influencia, impacto, etc.)
- Personas que pueden verse directamente afectadas por los resultados de la gestión de riesgos o por la materialización de los mismos
- Personas que tengan responsabilidades específicas en la gestión de riesgos. Personas cuyas decisiones o gestión se vean influenciadas o afectadas por los resultados de la gestión de riesgos

Nota: Puede ser el Líder de Gestión de Riesgos, El Gerente Regional, o el Gerente de Contrato, reportando a determinado funcionario del Cliente.

c. Método o herramienta de divulgación

Para cada etapa del ciclo de gestión de riesgos debe definirse el método o herramienta de divulgación, es decir, el cómo se va a comunicar.

Se puede comunicar de manera presencial o directa (talleres, presentaciones, grupos de discusión, reuniones), o a través de medios indirectos (publicaciones, correos, boletines).

d. Periodicidad de la comunicación

Para cada etapa del ciclo de gestión de riesgos debe definirse cuándo se realizará la comunicación. Se debe establecer la periodicidad o momentos específicos en el tiempo para realizar la divulgación ya sea de los resultados de las etapas o de temas particulares en materia de gestión de riesgos.

Es recomendable buscar espacios de divulgación periódicos ya existentes (ej. Comités directivos, reuniones de operaciones, reuniones periódicas, de seguimiento de los contratos, espacios previamente establecidos, etc.)

7. REGISTROS

No obstante que toda la documentación que se emplea para la gestión de los riesgos, como se menciona en la presente Metodología debe ser archivada, para garantizar la trazabilidad de la gestión los documentos mas sensibles son los siguientes:




- Matriz Mapa de Riesgos Gráfica No. 10
- Matriz Monitoreo del Plan de Tratamiento de Riesgos Gráfica No. 11

8. ANEXOS

F01-GS-MR-21 Matriz Identificación de Vulnerabilidades
 F02-GS-MR-21 listado preliminar de riesgos
 F03-GS-MR-21 listado de riesgos
 F04-GS-MR-21 matriz denominación del riesgo
 F05-GS-MR-21 matriz mapa de riesgos
 F06-GS-MR-21 Matriz Seguimiento del Plan de Manejo de Riesgos

9. HISTORIA DE LAS REVISIONES

HISTORIA DE LAS REVISIONES			
Versión	Descripción del cambio	Aprobado	Fecha

REALIZO	REVISO	APROBO
 Director de Seguridad	 Jefe SIG	 Gerente General