

## 1. OBJETIVO

Identificar, analizar, evaluar, tratar y comunicar los riesgos a que está sometida **PAPELSA** para disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de la materialización de un riesgo o siniestro.

## 2. ALCANCE

Este instructivo aplica para las instalaciones (escenarios), los procesos, los cargos, y las partes interesadas.

## 3. RESPONSABLE

Jefe de Prevención y Riesgos.

## 4. DEFINICIONES

- **Aceptación del Riesgo:** Es una decisión tomada con base en la información disponible para aceptar las consecuencias y posibilidad de un riesgo particular.
- **Amenaza:** Situación potencial de generar consecuencias negativas en las personas, la producción, la infraestructura, los bienes y servicios y el ambiente.
- **Análisis del riesgo:** Uso sistemático de la información disponible, para determinar la frecuencia con la que pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.
- **Calificación:** Con los resultados obtenidos en la medición se califica la gravedad, con lo cual se establece la necesidad de intervención y su prioridad.
- **Consecuencia:** Resultado de un evento que afecta los objetivos y que puede ser expresada cualitativa o cuantitativamente.
- **Control del Riesgo:** Parte de la gestión del riesgo que involucra la implementación de políticas, normas, procedimientos y cambios físicos a fin de eliminar o minimizar los riesgos adversos.
- **Costo:** Actividades, directas o indirectas, que involucran cualquier impacto negativo, incluyendo pérdidas de dinero, tiempo, mano de obra, interrupción del trabajo, buen nombre, pérdidas políticas e intangibles
- **Criterio de evaluación del riesgo:** El riesgo por su naturaleza esta siempre presente en el ambiente, esto quiere decir que no podemos desaparecerlo o llevarlo a nivel “0” cero. La idea es identificarlo, medirlo, gestionarlo, administrarlo, de tal forma que nos permita minimizar su impacto y los costos que surgen de su materialización (siniestros).
- **Evaluación del riesgo:** Proceso de comparación de los resultados de análisis de riesgos con los criterios de riesgo para determinar si el riesgo y/o su magnitud es aceptable o tolerable.
- **Evento:** Ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias I durante un intervalo de tiempo.
- **Evitar el Riesgo:** Decisión informada de no involucrarse en una situación de riesgo.
- **Factores de Vulnerabilidad:** Áreas de un sistema de gestión de riesgos que pueden recibir daños físicos, materiales o morales que atentan contra su permanencia o rentabilidad (Humano, Económico, Imagen).
- **Frecuencia:** Medida de la tasa de ocurrencia de un evento, expresada como el número de ocurrencias de un evento en un tiempo determinado. Véase también posibilidad y probabilidad.

- **Gestión del Riesgo:** Cultura, procesos y estructuras que se dirigen hacia la gestión eficaz de las oportunidades potenciales y los efectos adversos. Manejo adecuado, coherente y consistente de un programa corporativo de gestión.
- **Identificación:** Se refiere a la realización de inventario de los bienes, recursos humanos e intereses específicos de la organización y las amenazas a ellos están expuestos.
- **Medición:** Para cada uno de los escenarios es necesario estimar la probabilidad de materialización de la amenaza de un siniestro y valorar sus consecuencias.
- **Monitorear:** Verificar, supervisar, observar de forma crítica, o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema, en forma regular, a fin de identificar cambios.
- **Partes Interesadas:** Personas u organizaciones que pueden afectar, verse afectadas, o percibirse, ellas mismas como afectadas por una decisión o actividad.
- **Peligro:** Fuente de daño potencial o situación con potencial para causar pérdida.
- **Pérdida:** Cualquier consecuencia negativa u otra.
- **Posibilidad:** Se emplea como una descripción cualitativa de la probabilidad o frecuencia.
- **Probabilidad:** Posibilidad de que ocurra un evento o resultado específico.
- **Proceso de Gestión del Riesgo:** Aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas, a las actividades de comunicación, consulta, estableciendo el contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión del riesgo.
- **Reducción del Riesgo:** Aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de gestión a fin de reducir la posibilidad de una ocurrencia o sus consecuencias, o ambas.
- **Retención del Riesgo:** Retención, intencional o no, de la responsabilidad por pérdida, o carga por la pérdida financiera dentro de la organización.
- **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.. Se mide en términos de consecuencias y posibilidad de ocurrencia.
- **Siniestro:** Evento negativo no planeado con posibilidad de generar daño.
- **Transferencia del Riesgo:** Traslado de la responsabilidad o carga por la pérdida a otra parte, por medio de la legislación, contratos, seguros u otros medios. La transferencia del riesgo también se puede referir al traslado de un riesgo físico o parte del mismo a cualquier otra parte.
- **Tratamiento del riesgo:** Selección e implementación de las opciones apropiadas para ocuparse del riesgo.

## 5. PROCEDIMIENTO

### 5.1 Contexto y Alcance:

El riesgo es una variable permanente en todas las actividades o procesos que realiza la empresa, influye en sus oportunidades de desarrollo, afecta sus resultados y puede poner en peligro su estabilidad, bajo la premisa de que “no es posible desaparecer totalmente los riesgos en un sistema”, Papeles y Cartones S.A, estructuró un proceso de gestión y administración de riesgos a través del cual se pueda oportunamente gestionar y actuar sobre estos, minimizando su posible ocurrencia.

La gestión de riesgo en Papeles y Cartones S.A., se basa en controlar el impacto que los eventos de una posible ocurrencia puedan generar sobre la estabilidad de ella. Para esto se toma como referencia el concepto de vulnerabilidad, que es la medida de estabilidad de PAPELSA con respecto de las consecuencias (imagen, económicos, personas).

Se identifican como partes interesadas internas, todos los procesos que desarrolla la empresa (estratégicos, operativos y de apoyo) y como partes interesadas externas, los clientes y proveedores que contribuyen al desarrollo de nuestra operación.

### **5.1.1 Comunicación de los riesgos**

El propósito es lograr el compromiso y participación de todas las personas que de alguna manera estén relacionadas dentro o fuera de la organización con la gestión del riesgo. La comunicación del riesgo busca asegurar que la información sea comunicada a las personas y en los niveles pertinentes.

### **5.1.2 Estrategias de Seguridad**

La administración de los riesgos permite decidir sobre como debemos actuar frente a los riesgos evaluados. Para ello es necesario definir en forma clara la orientación que se le dará a dichas decisiones, esto recibe el nombre de “definición de las estrategias de seguridad”.

Las estrategias de seguridad son las acciones sobre cada una de las fases del siniestro, ellas son:

**ACEPTAR EL RIESGO:** Consiste en no desarrollar ninguna acción tendiente al control del riesgo evaluado.

**ASUMIR EL RIESGO:** Se asumen ya sea porque el resultado de la evolución muestra que la probabilidad de la ocurrencia del evento asociado a sus consecuencias sobre el sistema no es significativa o porque independientemente de ellos no se tienen los recursos o no existen las alternativas tecnológicas para efectuar su intervención.

La estrategia de “ASUMIR” riesgos es por lo general el resultado de aplicación de políticas dentro de la empresa pues se relaciona con la disposición de esta de aceptar de antemano las consecuencias de un o algunos siniestros que pueden presentarse; “LA ACEPTACION DEL RIESGO” es una decisión autónoma de la empresa, siempre y cuando no se violen los preceptos legales existentes.

**FINANCIAR EL RIESGO:** Consiste en controlar las consecuencias económicas de los siniestros de posible ocurrencia, estableciendo de manera previa los mecanismos para la financiación parcial o total de las perdidas esperadas, ya sea con el uso de recursos propios o de terceros. Para ello se tienen las siguientes alternativas.

- **Definir el riesgo:** Esta alternativa consiste en establecer una provisión real de fondos que sea adecuada y suficiente para responder por la pérdida esperada y de esta manera poder garantizar la continuidad del negocio en caso de ocurrir el siniestro.
- **Transferir el riesgo:** Consiste en establecer acuerdos o condiciones contractuales, para que en caso de ocurrir el siniestro previsto, un tercero asuma las posibles perdidas que se pudiesen generar para la empresa. Se puede hacer de dos maneras:
  - ✓ Suscribiendo contratos de seguros con la compañía aseguradora que sea reconocida y solvente.

- ✓ Subcontrolando con un tercero las actividades que generan el riesgo.

La transferencia del riesgo es una herramienta de tipo financiero y es siempre una decisión gerencial de carácter autónoma. La manera y modo de transferencia se debe establecer en la política corporativa sobre la administración de riesgos.

**PROTEGER EL RIESGO:** Consiste en actuar sobre el siniestro o sobre los resultados para asimilar sus consecuencias.

La actuación sobre el siniestro mismo se denomina comúnmente “PROTECCIÓN ACTIVA” mientras que la acción limitada de los efectos sin atacar el siniestro se conoce como “PROTECCIÓN PASIVA”

Las medidas de protección incluyen entre otras:

- Medidas estructuradas para el control o mitigación.
- Sistemas y/o equipos de protección.
- Procedimiento e Instrucciones de acción: Planes de preparación para las emergencias y planes de contingencia.

**NOTA:** Es necesario tener presente que las protecciones activas y pasivas son inversamente proporcionales, es decir cuando mejor son las protecciones pasivas, menos protecciones activas se requieren.

**PREVENIR RIESGO:** Consiste en actuar sobre el factor humano o sobre las condiciones materiales que generan el riesgo, para disminuir la probabilidad de ocurrencia del siniestro.

“Las medidas de “prevención” actúan sobre las “amenazas” disminuyendo la probabilidad de ocurrencia.

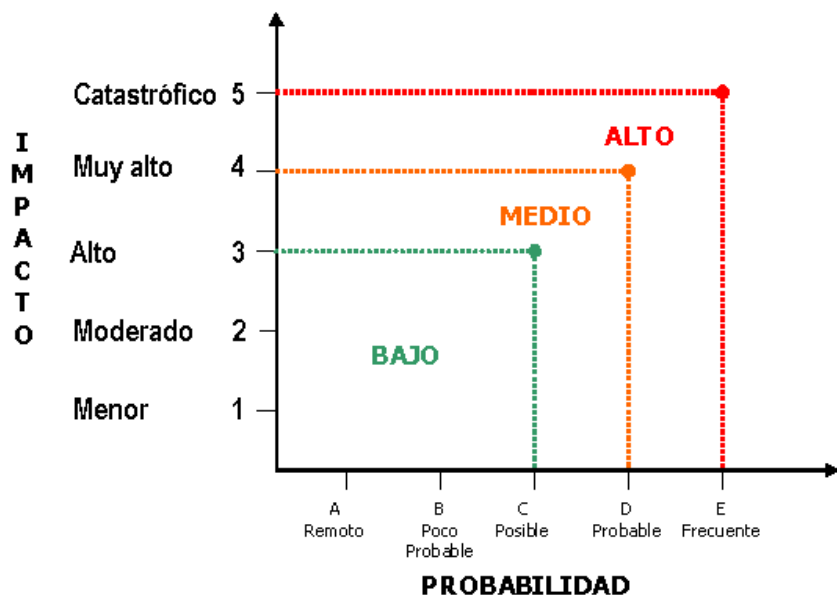
Las medidas de “protección” lo hacen sobre la “vulnerabilidad” limitando sus consecuencias y son por lo tanto dos “variables independientes”.

## **5.2 POLÍTICA DE RIESGOS:**

PAPELSA, a través de este documento estandariza la forma para la gestión y administración de los riesgos: identificación, análisis y evaluación de los riesgos existentes, por efecto del desarrollo y ejecución de los procesos, con el fin de establecer medidas (tratamiento) costo beneficio tendientes a disminuir la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias al materializarse el riesgo (IMPACTO).

## **5.3 CRITERIOS DE ACEPTABILIDAD**

Los criterios de aceptabilidad de PAPELSA se describen con base en la matriz NTC 5254 que se muestra a continuación (figura 1) y con ella se determina el nivel de aceptabilidad (ver cuadros de aceptabilidad.).



**Figura 1. Probabilidad VS Impacto**

CRITERIO	DEFINICIÓN	VALOR	%
ACEPTABLE	No implica gravedad significativa	Entre 1 y 2	Hasta el 2%
TOLERABLE	Se deben administrar aunque con prioridad de segundo nivel	5	Hasta el 5%
INACEPTABLE	Se deben administrar inmediatamente	Entre 10 y 20	Hasta el 26 %
INADMISIBLE	Se deben administrar con prioridad alta	Entre 25 y 50	Hasta el 100%

CRITERIOS	UBICACIÓN
<b>ACEPTABLE</b>	Ubicado dentro de la matriz como <b>Bajo</b> entre 1 y 3 (impacto) y entre A y C (probabilidad)
<b>TOLERABLE</b>	Ubicado dentro de la matriz como <b>Medio</b> entre 3 y 4 (impacto) y entre C y D (probabilidad)
<b>INACEPTABLE</b>	Ubicado dentro de la matriz como <b>Alto</b> entre 4 y 5 (impacto) y entre D y E (probabilidad)

#### 5.4 IDENTIFICACION DEL RIESGO:

PAPELSA, identifica los siguientes siniestros que podrían ocurrir en cada uno de los procesos y/o escenarios de la empresa:

SINIESTRO	UBICACIÓN DEL SINIESTRO (ESCENARIO)
○ Contaminación de la carga	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de Logística y Serviciantes, área de almacenamiento, despacho y transporte (incluyendo los vehículos en desplazamiento).</li> <li>Proceso de Prevención y Riesgos</li> </ul>
○ Terrorismo Físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de Direccionamiento Estratégico.</li> <li>Proceso de Logística y Serviciantes, incluyendo almacén.</li> <li>Proceso Financiero y Contraloría</li> <li>Proceso de Prevención y Riesgos</li> </ul>
SINIESTRO	UBICACIÓN DEL SINIESTRO (ESCENARIO)
○ Hurto de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso Logístico y Serviciantes (incluyendo almacenamiento, despachos y transporte)</li> <li>Proceso de Prevención y Riesgos.</li> </ul>
○ Fraude Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de Normalización y MC</li> <li>Proceso de Direccionamiento Estratégico</li> <li>Proceso de Desarrollo Humano</li> <li>Proceso de Compras y Tesorería</li> <li>Proceso de Logística y Serviciantes</li> <li>Proceso de Prevención y Riesgos</li> </ul>

## 5.5 ANALISIS DEL RIESGO Y LA VULNERABILIDAD

PAPELSA para el análisis de gestión de riesgos utiliza el “F-PR-02-00 Análisis de Riesgos”, la cual está parametrizada por la organización teniendo en cuenta los criterios para la medición del impacto, la probabilidad y la aceptabilidad.

### FACTOR HUMANO

VALOR	NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Contusiones, sin lesiones.
2	Marginal	Lesiones leves que requieren atención de 1er nivel.
3	Grave	Lesiones menores que requieren atención clínica.
4	Crítico	Lesiones graves con hospitalización y sin discapacidades.
5	Desastroso	Lesiones graves con hospitalización y con discapacidades.
6	Catastrófico	Muerte

### ECONÓMICAS

VALOR	NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Menor a 1 s.m.m.l.v.
2	Marginal	Entre 1 y 10 s.m.m.l.v.
3	Grave	Entre 11 y 100 s.m.m.l.v.
4	Crítico	Entre 101 y 500 s.m.m.l.v.
5	Desastroso	Entre 501 y 1000 s.m.m.l.v.
6	Catastrófico	Mayor a 1001 s.m.m.l.v.

### IMAGEN

VALOR	NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Difusión negativa interna a nivel directivo.
2	Marginal	Difusión negativa interna dentro de la empresa.
3	Grave	Difusión negativa externa a nivel de la localidad.
4	Crítico	Difusión negativa externa a nivel municipal.
5	Desastroso	Difusión negativa externa a nivel nacional.
6	Catastrófico	Difusión negativa externa a nivel internacional.

**TABLA DE ANÁLISIS DEL RIESGO Y LA PROBABILIDAD**

VALOR	NIVEL	DESCRIPCIÓN
A	Remoto	No ha sucedido en los últimos 5 años.
B	Poco probable	No ha sucedido en los últimos 3 años.
C	Posible	Ha sucedido en el ultimo año
D	Probable	Ha sucedido más de una vez en el año.
E	Frecuente	Ha sucedido más de dos veces por semestre.

**5.6 EVALUACION DEL RIESGO**

El propósito de la evaluación de riesgos es facilitar la toma de decisiones, basada en los resultados de dicho análisis, acerca de cuáles riesgos necesitan tratamiento y la prioridad para la implementación del tratamiento.

PAPELSA evalúa cualitativamente los riesgos frente a los escenarios y procesos, lo cual le permite establecer en su matriz donde se encuentra ubicado el riesgo, así puede proceder con las acciones de intervención descritas en la determinación del contexto estratégico (prevenir – proteger - financiar - asumir).

La evaluación del riesgo también puede tener como resultado la decisión de no tratar el riesgo de ninguna manera diferente del mantenimiento de los controles existentes.

**5.7 TRATAMIENTO DEL RIESGO**

El tratamiento del riesgo puede incluir las siguientes opciones:

- Evitar el riesgo al decidir no iniciar o continuar la actividad que la origino;
- Tomar o incrementar el riesgo para perseguir una oportunidad
- Retirar la fuente de riesgo
- Cambiar la probabilidad
- Cambiar las consecuencias
- Compartir el riesgo

**5.8 MONITOREO Y REVISIÓN**

Después de implementadas las medidas de acción (tratamiento) se realiza anualmente el análisis y evaluación del funcionamiento y resultados de sus mismas, haciendo los ajustes y conexiones que sean requeridos para alcanzar las metas de gestión de riesgos planeadas.

El proceso de monitoreo y revisión de la organización debe comprender todos los aspectos del proceso para la gestión del riesgo con el fin de:

- Garantizar que los controles son eficaces y eficientes en el diseño y en la operación
- Obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo;



- Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos (incluyendo los cuasi accidentes), los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos;
- Detectar cambios en el contexto externo e interno (cambios en los criterios del riesgo y en el riesgo mismo) que puedan exigir revisión de los tratamientos del riesgo y las prioridades.

## **5.9 COMUNICACIÓN Y CONSULTA**

El representante del sistema de gestión en control y seguridad, comunica los riesgos y las medidas de tratamiento atendiendo en cuenta las partes interesadas y los procesos gestionados.