

1. OBJETIVO

Identificar los pasos para la gestión de los riesgos inherentes a la seguridad en la cadena de suministros, buscando establecer y aplicar medidas de prevención y control con el fin de minimizar la probabilidad de ocurrencia.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los procesos de la organización y aplica a los riesgos de la planta física y los relacionados con la seguridad para la cadena de suministros de la compañía y/o sus clientes.

3. DEFINICIONES

Administración de riesgos: Una rama de administración que aborda las consecuencias del riesgo. Consta de dos etapas: i El diagnóstico o valoración, mediante Identificación, análisis y determinación del Nivel, y ii El manejo o la administración propiamente dicha, en que se elabora, ejecuta y hace seguimiento al Plan de seguridad que contiene las Técnicas de Administración del Riesgo propuestas por el grupo de trabajo, evaluadas y aceptadas por la alta dirección.

Amenaza: Cualquier posible acción o serie de acciones intencionales con daño potencial a cualquiera de las partes interesadas, a las instalaciones, al funcionamiento a la cadena de suministro, a la sociedad, a la economía o a la continuidad e integridad del negocio.

Todo aquello externo o interno que puede causar daño a las personas o a las organizaciones.

Análisis de riesgo: Proceso de comprender la naturaleza del riesgo y permite determinar el nivel del mismo en un escenario de riesgo puro.

Examen detallado que incluye la identificación de riesgos, la evaluación de riesgos y las alternativas de manejo desarrollado para entender la naturaleza de las consecuencias negativas e indeseables para la vida humana, la salud, la propiedad, o el ambiente.

Cadena de Suministro: Conjunto relacionado de recursos y procesos que comienza con el suministro de materias primas y se extiende hasta la entrega de productos o servicios al usuario final, incluidos los medios de transporte.

Causa: Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.

Controles de riesgos: Es toda acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.

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

Identificación de riesgos: proceso de encontrar, reconocer y describir que puede suceder dentro de un proceso, área o actividad el riesgo.

Impacto, Gravedad o severidad: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo, la cual podrá establecerse con base a factores económicos, de imagen, o vida. De acuerdo a la calificación dada se clasifica como:

Plan de contingencia: Parte del plan de manejo de riesgos que contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la entidad.

Planes que se establecerán en caso que la empresa deba paralizar sus operaciones, dichos planes deberán volver a recuperar la empresa en sus condiciones normales y recuperar los clientes.

Plan de seguridad: disposiciones planificadas para garantizar que la seguridad se maneja en forma adecuada.

Plan de mejoramiento: Parte del plan de Seguridad que contiene las técnicas de la administración del riesgo orientadas a prevenir, evitar, reducir, dispersar, transferir o asumir riesgos.

Probabilidad: Una medida (expresada como porcentaje o razón) para estimar la posibilidad de que ocurra un incidente o evento. Contando con registros, puede estimarse a partir de su frecuencia histórica mediante modelos estadísticos de mayor o menor complejidad.

La probabilidad de acuerdo a la calificación dada se clasifica como: **RARO O IMPROBABLE, BAJO O MODERADO, MEDIO, ALTAMENTE PROBABLE, INMINENTE O CASI CERTERO.**

Probabilidad: Se establecerá con base a hechos ocurridos en un periodo específico; también se podrá definir con base a la posibilidad apoyada en listas de chequeo (ver anexos).

Consecuencias o Impacto: Resultado del evento que afecta a los objetivos; un evento puede originar un rango de consecuencias que pueden ser leves, moderados o catastróficos.

Representa el nivel de magnitud de las consecuencias por un siniestro, se clasifican mediante una escala relativa de 1 a 5. Las escalas de calificación se encuentran entre: **INSIGNIFICANTE, POCO IMPORTANTE, MODERADAMENTE SERIO, CRÍTICA, CATASTROFICA.**

Riesgo: Estado de incertidumbre sobre los objetivo.

El riesgo se expresa en términos de la combinación de las consecuencias de un evento y en la probabilidad de que suceda. Es la probabilidad de materialización de una amenaza a la seguridad y sus consecuencias.

Tratamiento del riesgo: Proceso para administrar o mitigar el riesgo, este proceso buscar reducir el nivel de riesgo puro a un nivel de riesgo residual aceptable para la empresa o sus clientes

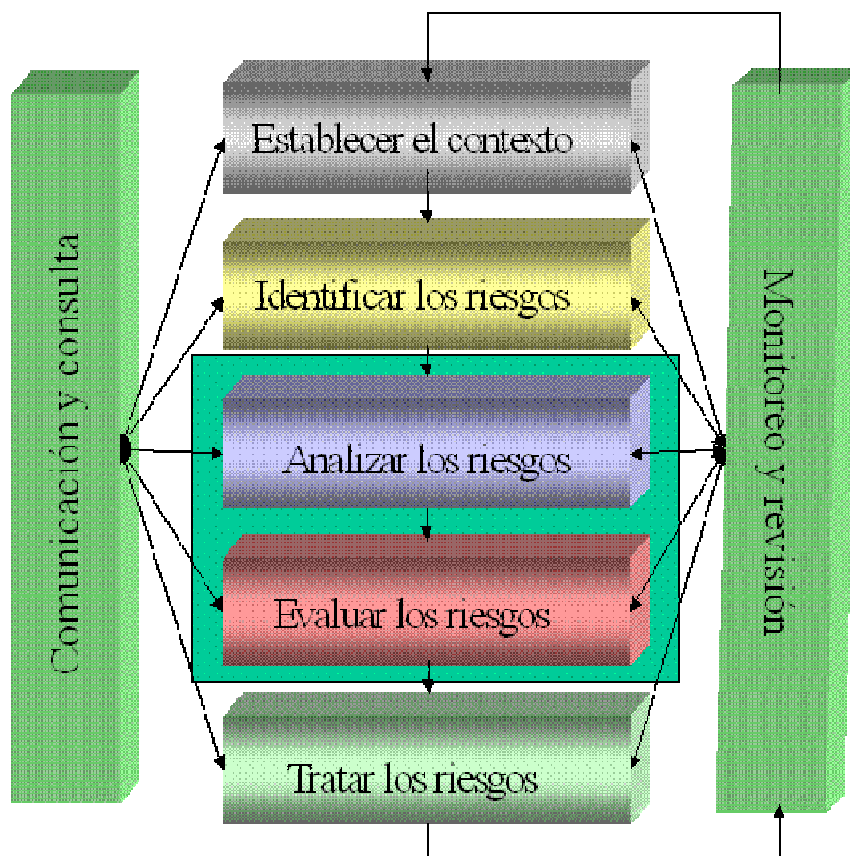
Valoración de riesgos: Proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo. La valoración el riesgo hace referencia a la toma de decisiones con respecto a la priorización de los riesgos, es decir cuáles son los más importantes y que se va hacer con respecto al mismo.

4. RESPONSABILIDADES

Son directamente responsables de ejecutar este procedimiento los líderes de proceso.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

NTC ISO 31000



6. CONDICIONES GENERALES

La identificación, análisis y evaluación de los riesgos de la compañía está a cargo de los líderes de proceso y así también el establecimiento de los controles y valoración posterior del comportamiento de los riesgos.

7. CONTENIDO O DESARROLLO

El adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la compañía, con el fin de asegurar dicho manejo es importante que se establezca el entorno de la entidad, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos. Para la adecuada gestión del riesgo en la organización, se definen las siguientes etapas de aplicación por parte de los diferentes líderes de proceso:

1. Contexto estratégico
2. Identificación de riesgos
3. Análisis de riesgos
4. Valoración de riesgos
5. Mapa de riesgos

Clasificación del riesgo

Durante el proceso de identificación del riesgo se realiza una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la compañía. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la organización por parte de la alta gerencia. Todo lo que evite el cumplimiento de las estrategias de la Organización será considerado un riesgo.

Riesgos Operativos: Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la compañía, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la organización, la desarticulación entre procesos, lo cual conduce a ineficiencias, siniestros, quejas e incumplimiento de los compromisos organizacionales.

Riesgos Financieros: Se relacionan con el manejo de los recursos de la empresa que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes y el manejo sobre los bienes en general.

Riesgos Jurídicos: Se asocian con la capacidad de la compañía para cumplir con los requisitos legales y contractuales.

Riesgos de Tecnológicos: Se asocian con la capacidad de la compañía para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la organización y soporte el cumplimiento de la misión y las necesidades para la seguridad en la cadena de suministros.

Con la realización de esta etapa se busca que la entidad obtenga los siguientes resultados:

- Determinar las causas (factores internos o externos) de las situaciones identificadas como riesgos para la entidad.
- Describir los riesgos identificados con sus características.
- Precisar los efectos (Impacto) que los riesgos puedan ocasionar a la organización.

Probabilidad y/o posibilidad

Se han establecido dos aspectos a tener en cuenta en la probabilidad y/o posibilidad, por la primera se entiende la probabilidad como la frecuencia de hechos que se han presentado en un tiempo establecido ($p=n/t$); la posibilidad se define con base a las fortalezas y/o vulnerabilidades mediante listas de chequeo de los procesos, área o actividad a la cual sobre la cual se está elaborando la matriz de riesgo.

Se podrá determinar la probabilidad o la posibilidad, tomando como referente el valor más alto con el fin de establecer mayor objetividad en la calificación.

Probabilidad: Consiste en una escala relativa de 1 a 5, para determinar qué tan remota o frecuente es la ocurrencia del riesgo (Remoto, moderado, probable, ocasional y frecuente).

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPCION DETALLADA DEL EVENTO	%
1	Raro o improbable	Puede ocurrir solamente en circunstancias excepcionales. Incidentes conocidos de más de 5 años.	0 - 10%
2	Bajo / Moderado	Ha ocurrido muy pocas veces. Podría ocurrir una vez entre 3 a 5 años	11 - 20%
3	Medio	Ha ocurrido pocas veces. Podría ocurrir una vez entre 1 y 3 años	21 - 50%
4	Altamente Probable	Ha ocurrido una vez en el último año	51 - 75%
5	Inminente o casi certero	Ha ocurrido más de una vez en el último año.	76 - 100%

Consecuencia o impacto

Las consecuencias o impacto se evalúan en las siguientes categorías: impacto económico (ver tabla), imagen de la empresa (ver tabla).

Dentro del proceso del análisis del riesgo, se deberá definir previamente cual o cuales consecuencias se estudiarán; en caso de definir varias tablas se priorizará la que mayor impacto tenga sobre los intereses de la empresa

- **Gravedad, Severidad o Impacto:** Representa el nivel de magnitud de las consecuencias por un siniestro, se clasifican mediante una escala relativa de 1 a 4. La organización estableció las consecuencias del impacto para factores, económicos, imagen, vidas y/o afectación al cliente. Para los análisis de riesgos que se realicen para nuestros clientes se estableció el impacto basado en las consecuencias en el funcionamiento de la organización sobre la cual se está aplicando el análisis de riesgos.

IMPACTO ECONOMICO		
1	INSIGNIFICANTE	Valor equivalente a los movimientos de caja menor.
2	POCO IMPORTANTE	Menos o igual a cinco (5) SMLV.
3	MODERAMENTE	Valor nómina de la empresa.

	SERIO	
4	CRITICA	Equivalente al 50% o 90% del capital suscrito de la empresa.
5	CATASTROFICA	Mayor o igual 100% del capital suscrito de la empresa.

IMPACTO IMAGEN		
1	INSIGNIFICANTE	No hay efecto sobre la reputación de la organización.
2	POCO IMPORTANTE	Leve efecto sobre la reputación de la organización.
3	MODERAMENTE SERIO	Efectos moderados sobre la reputación de la organización.
4	CRITICA	Efectos importantes sobre la reputación de la organización
5	CATASTROFICA	Efectos catastróficos sobre la reputación de la organización

Para realizar la Evaluación del Riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la Matriz, según la celda que ocupa, aplicando los siguientes criterios:

Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo **BAJO** (calificación hasta 4), significa que su Probabilidades baja y su Impacto es leve, lo cual permite a la compañía asumirlo, es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.

Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo **MEDIO** (calificación 5 a 12), significa que deben desarrollarse actividades para la gestión sobre el riesgo, destinando recursos financieros y/o de personas. Estas medidas generalmente se aplican a medio plazo. Se recomienda revisar la estrategia de la empresa en caso que los riesgos impidan el cumplimiento de los objetivos.

Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo **ALTO** (calificación desde 15 a 25), su Probabilidad es frecuente y su Impacto critico o catastrófico, por tanto es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible, de lo contrario se deben implementar **PLANES DE SEGURIDAD** en conjunto de controles de prevención para evitar la Probabilidad del riesgo, de Protección para disminuir el Impacto o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles. En todos los casos es recomendable identificar **PLANES DE SEGURIDAD**.

Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos

VALOR	NIVEL DE RIESGO	INTERPRETACIÓN	SEMAFORIZACIÓN
1 – 4	BAJO (acceptable)	Es necesario controlar y monitorear los riesgos con los procedimientos establecidos, toda vez que el nivel presentado por la organización está dentro de los parámetros de control y aceptables.	
5 – 12	MEDIO (tolerable)	Se deben desarrollar actividades para la gestión del riesgo en el corto plazo, mediante planes de mitigación y administración del riesgo con el fin de minimizar la presentación de posibles eventualidades.	
15 – 25	ALTO (inacceptable)	Deben establecerse estrategias y/o actividades prioritarias para su gestión, debido al alto impacto que tendría la materialización del riesgo sobre las operaciones o actividades de la empresa. Se debe desarrollar un plan detallado de actividades para mitigar o minimizar el riesgo.	

Mapa de riesgos

El Mapa es el resultado final o resumen de la gestión de los riesgos. En este se muestran todos los riesgos identificados y tratados en los pasos anteriores. Este nos permite la identificación por proceso de los riesgos, además muestra la clase de riesgo, las calificaciones del impacto y la probabilidad de ocurrencia, además de la calificación de la evaluación. Posteriormente muestra todos los controles definidos y su respectiva calificación de Valoración. Como datos adicionales el mapa de riesgos muestra la ubicación u oportunidad de manejo que obtuvo el riesgo luego de su valoración y así también el o los respectivos indicadores definidos para el control de los riesgos.

ITEM	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	REGISTRO/ DOCUMENTO	RESPONSABLE
1	ESTABLECER EL CONTEXTO	Para esta etapa se realizan las reuniones pertinentes entre el analista de procesos o Director de Calidad y los diferentes líderes de proceso, abordando los siguientes puntos: - Identificar los factores	Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos	Coordinador SIG Directores de proceso

		<p>externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos, con base en el análisis de la información externa y los planes y programas de la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los factores internos que pueden ocasionar la presencia de riesgos con base en el Direccionamiento Estratégico y demás estudios que sobre la cultura organizacional y el clima laboral se hayan adelantado en la compañía. - Aportar información que facilite y enriquezca las demás etapas de la Administración del Riesgo. 		
2	IDENTIFICACION DEL RIESGO	<p>La Identificación de los riesgos posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de organización, que ponen en riesgo el logro de su Misión y el cumplimiento de la seguridad en la cadena de suministros, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia.</p> <p>El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo con los diferentes líderes de los procesos, basado en el resultado del análisis del Contexto Estratégico en el proceso de planeación y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la compañía, las amenazas y riesgos de la operación encaminados a la seguridad en la cadena de suministros para la obtención de resultados.</p> <p>Se han definido algunas metodologías para la identificación</p>		

		<p>de los riesgos, así:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La identificación de los riesgos se realiza a nivel de los líderes de proceso con el apoyo y lluvia de ideas de los diferentes equipos de trabajo, identificando los factores internos o externos a la compañía, que pueden ocasionar riesgos que afecten el logro de los objetivos y la seguridad en la Cadena de Suministros. Es la base del análisis de riesgos que permite avanzar hacia una adecuada implementación de acciones que conduzcan a su control. 2. Encuestas, consiste en la aplicación de un cuestionario, que puede comprender preguntas abiertas o una lista de chequeo de riesgos previamente identificados, entre otros. 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. 3. Entrevistas, 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 con respecto a los riesgos del proceso o proyecto. <p>La identificación deberá principalmente centrarse en los</p>		
--	--	--	--	--

		riesgos más significativos para la organización relacionados con el desarrollo de los procesos y la seguridad en la Cadena de suministros.		
3	ANALISIS DEL RIESGO	El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos por parte de los líderes de proceso, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo puro. El análisis del riesgo dependerá de la información obtenida en la fase de identificación de riesgos y la disponibilidad de datos históricos, ocurrencia y aportes de los colaboradores.		Coordinador SIG Directores de proceso
4	EVALUACION DEL RIESGO	<p>permite comparar los resultados de su calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.</p> <p>La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de planes o políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones por parte de los líderes de proceso.</p> <p>Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario</p>		Coordinador SIG Directores de proceso

		<p>recordar que éstos se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preventivos: aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización. - Correctivos: aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. <p>El procedimiento para la valoración del riesgo es el siguiente:</p> <p>Para adelantar la evaluación de los controles existentes es necesario describirlos estableciendo si son preventivos o correctivos y responderá las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los controles están documentados? 2. ¿Se está aplicando en la actualidad? 3. ¿Es efectivo para minimizar el riesgo? 		
5	TRATAMIENTO DEL RIESGO	<p>Una vez ejecutado el análisis de los riesgos se identifica por parte de los Líderes de proceso los controles preventivos o correctivos que son necesarios para mitigar, reducir o minimizar el riesgo.</p> <p>Está a cargo del respectivo líder de proceso y se basa en el mapa de riesgos, según los resultados de la administración del riesgo ubicando los riesgos con calificación ALTA; el plan de seguridad señala que debe hacerse para efectuar el control y la implementación de la misma, basándose en las diferentes directrices de seguridad, los objetivos institucionales o por</p>		<p>Coordinador SIG Directores de proceso</p>

		<p>procesos.</p> <p>Los Planes de Seguridad deben contener como mínimo los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos que se esperan lograr - Los riesgos que se van a controlar - Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido. - El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad del plan. <p>Los Planes de seguridad deben ir preferiblemente articulados con la planeación estratégica de la compañía, de manera que no sean medidas o acciones aisladas sino complementarias.</p>		
		<p>Definir el tiempo y los recursos necesarios para la implementación de los controles adicionales o para mejorar los existentes</p>		
6	MONITOREO Y REVISION	<p>Una vez diseñados y validados los planes de seguridad para administrar los riesgos, y planteado el mapa de riesgos, es necesario monitorearlo teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización y la seguridad en la cadena de suministros. El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.</p> <p>El monitoreo debe estar a cargo</p>		<p>Coordinador SIG Directores de proceso</p>

		<p>de los líderes de los procesos y de la Dirección de Calidad, su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo.</p> <p>El seguimiento integral de los riesgos se deberá realizar como mínimo 1 vez al año o cada vez que ocurra u hecho que cambie la seguridad de la empresas y/o sus clientes.</p>		
7	COMUNICACIÓN Y CONSULTA	Definir las estrategias de comunicación con las partes interesadas internas y externas		Coordinador SIG Directores de proceso

7. CONTROL DE CAMBIOS

NUMERAL/ETAPA	DESCRIPCION	VERSIÓN	FECHA
6	Se actualizo todas las actividades encaminadas a la identificación y análisis de riesgos	2	25-03-2015

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
COORDINADOR SIG	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL