

Programa de Gestión de Riesgos para Bancos de sangre colombianos

Autoras

Yohana Calderón Huertas

Andrea del Pilar Mendigaña Redondo

Karen Natalia Trujillo Montaña

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca Facultad de Ciencias de la salud

Especialización en Gerencia de la calidad en salud

Bogotá D.C.

2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. OBJETIVO.....	1
2. ALCANCE	2
3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	2
4. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO	4
4.1 COMUNICACIÓN Y CONSULTA.....	6
4.2 ALCANCE, CONTEXTO Y CRITERIOS	8
4.3 EVALUACIÓN DEL RIESGO	13
4.3.1 Identificación del riesgo	14
4.3.2 Análisis del riesgo.....	19
4.3.3 Valoración del riesgo.....	23
4.4 TRATAMIENTO DEL RIESGO.....	29
4.5 SEGUIMIENTO Y REVISIÓN	31
4.6 REGISTRO E INFORME	31
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
BIBLIOGRAFÍA.....	34

INTRODUCCIÓN

Es importante que los bancos de sangre colombianos desde su direccionamiento estratégico establezcan la gestión del riesgo como un componente transversal en todos los procesos institucionales, debido a que facilitará la correcta toma de decisiones ante factores internos o externos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por lo anterior, se elabora el presente programa, que establece los lineamientos sobre la gestión de riesgos y podrá ser utilizado como herramienta por las partes interesadas de los bancos de sangre colombianos, facilitando la implementación de una metodología estructurada, completa y secuencial para identificar, analizar, valorar y controlar los riesgos que afecten el funcionamiento de la organización; adicionalmente con la metodología de gestión de riesgos se buscará un mejoramiento continuo gracias a una cultura de autocontrol.

Para la elaboración del presente programa, se tomó como referencia las directrices establecidas por la NTC ISO 31000:2018 y la NTC ISO 31010:2013 las cuales permiten una mejor administración del riesgo y alineación con la política de riesgos estructurada.

La estructura del programa se encuentra por numerales que constan de objetivo, alcance, términos y definiciones, y metodología para la gestión del riesgo donde se describe su política y todos los pasos relacionados al proceso.

1. OBJETIVO

Establecer una metodología para la gestión del riesgo basada en la NTC-ISO 31000:2018 y NTC-ISO 31010: 2013, para los bancos de sangre colombianos, con el fin de instaurar un entorno seguro para los donantes, receptores de los hemocomponentes y colaboradores responsables del proceso.

2. ALCANCE

Desde la definición de la comunicación y consulta hasta el monitoreo, seguimiento y revisión de los riesgos identificados, analizados, priorizados y tratados de cada proceso de los bancos de sangre.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Es importante que los bancos de sangre colombianos, en el desarrollo de la metodología de gestión de riesgos, cuenten con los siguientes elementos para interiorizar el proceso de forma sistemática:

- **Acciones de reducción de riesgo:** Son todas aquellas intervenciones que se hacen en estructuras o en procesos de atención en salud para minimizar la probabilidad de ocurrencia de un incidente o evento adverso. Tales acciones pueden ser proactivas o reactivas, proactivas como el análisis de modo y falla y el análisis probabilístico del riesgo mientras que las acciones reactivas son aquellas derivadas del aprendizaje obtenido luego de la presentación del incidente o evento adverso, como por ejemplo el análisis de ruta causal. (ICONTEC,2018, pp. 4, prr. 6)
- **Causa:** “todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo.” (DAFP, 2018)
- **Consecuencia:** “Resultado de un evento que afecta a los objetivos” (ICONTEC,2018, pp.5)
- **Control:** “medida que mantiene y/o modifica un riesgo” (ICONTEC,2018, pp.5)
- **Contexto externo:** “Ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.” (ICONTEC,2011, pp.5)
- **Contexto interno:** “Ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos” (ICONTEC,2011, pp.6)
- **Evaluación del riesgo:** “Comparación frente a criterios, priorización, evaluar si requiere o no tratamiento y las características de este”. (ICONTEC, 2018, pp.8)
- **Evento:** “Ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias” (ICONTEC,2018, pp.4)

- **Evento adverso:** “es el resultado de una atención en salud que de manera no intencional produjo daño”. (Ministerio de Salud y Protección social, s.f, pp.18)
- **Establecimiento del contexto:** Son parámetros internos y externos considerados cuando se realiza gestión del riesgo, establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política de gestión del riesgo. (ICONTEC,2011, pp.5)
- **Gestión del riesgo:** “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.” (ICONTEC,2018, pp.4)
- **Identificación del riesgo:** “Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo.” (ICONTEC,2011, pp.6)
- **Impacto:** se entiende como el resultado de un evento que puede afectar los objetivos de la organización (ICONTEC,2018, pp. 7, prr.5)
- **Incidente:** “es un evento o circunstancia que sucede en la atención clínica de un paciente que no le genera daño, pero que en su ocurrencia se incorporan fallas en los procesos de atención”. (Ministerio de Salud y Protección social, s.f, pp.20)
- **Matriz de riesgo:** herramienta para clasificar y visualizar el riesgo.
- **Nivel de riesgo:** “Es el resultado de la multiplicación de la probabilidad y el impacto.” (ICONTEC,2011, pp.8)
- **Parte interesada:** “Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por alguna decisión o actividad.” (ICONTEC,2018, pp.4)
- **Probabilidad:** posibilidad de que algo suceda.
- **Priorización del riesgo:** “es la jerarquización de las necesidades de intervención a partir del análisis integral de severidad, probabilidad y detección del riesgo que permite orientar la planeación, ejecución y evaluación de las actividades mediante un método de valoración objetivo” (ICONTEC,2011, pp.8)
- **Política para la gestión del riesgo:** “Declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo.” (ICONTEC,2011, pp.5)
- **Propietario del riesgo:** “Persona o entidad con la responsabilidad de rendir cuentas y la autoridad para gestionar un riesgo.” (ICONTEC,201, pp.5)
- **Riesgo:** “Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos” (ICONTEC,2018, pp. 4)

- **Riesgo inherente:** es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. (ICONTEC,2011, pp. 9, prr.3)
- **Riesgo residual:** “remanente después del tratamiento del riesgo” (ICONTEC,2011, pp. 9, prr.4)
- **Revisión:** “acción que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos.” (ICONTEC,2011, pp. 9)
- **Tratamiento del riesgo:** Proceso para modificar el riesgo. (ICONTEC,2011, p8)

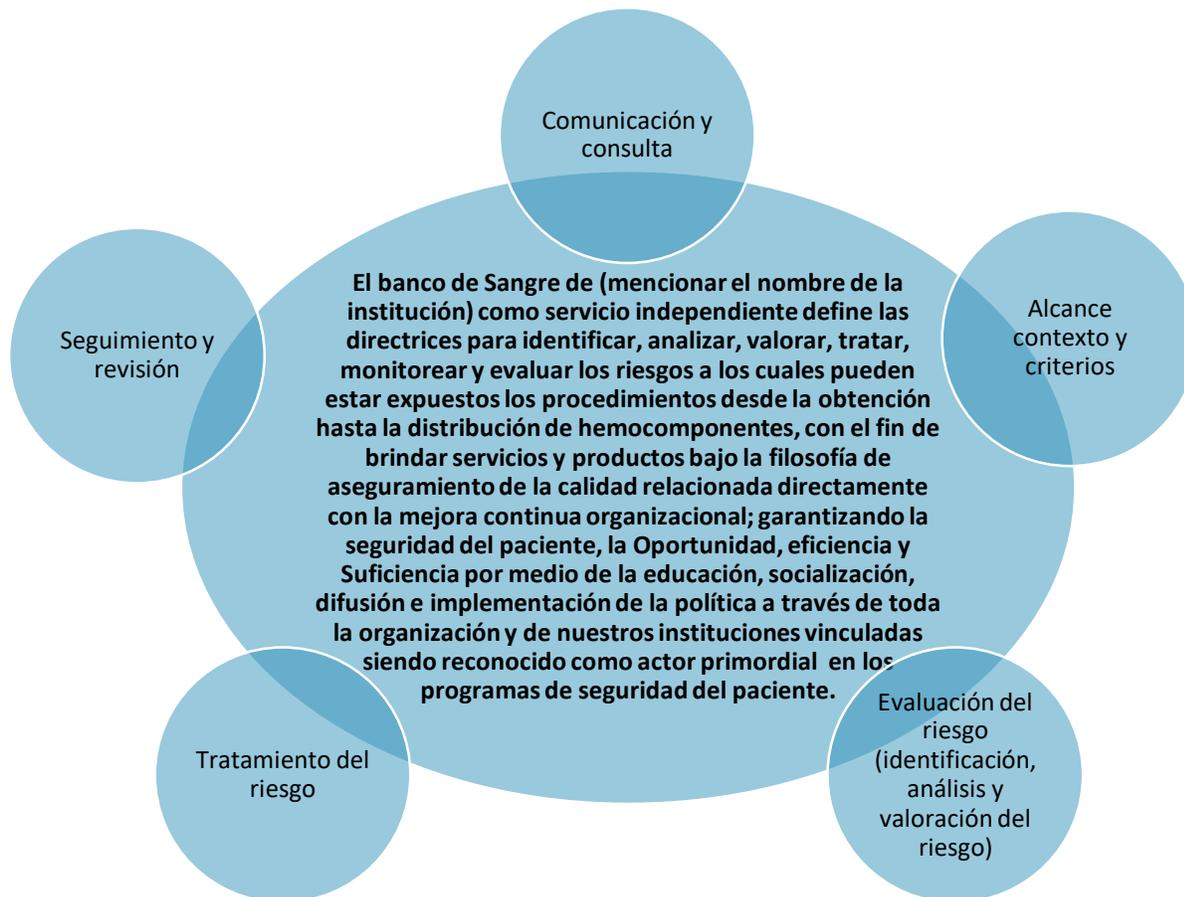
4. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

Para la implementación de la gestión del riesgo en los bancos de sangre es necesaria la intervención y responsabilidad de cada líder de proceso, quien realiza la identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos propios de su proceso y los riesgos transversales aplicables, con el fin de asegurar que la gestión del riesgo sea pertinente, eficaz y eficiente.

Así mismo la gestión de Calidad tiene como función, brindar herramientas estandarizadas, transversales y alineadas a los requisitos de los diferentes sistemas de gestión, así como de brindar orientación y acompañamiento en el uso de las mismas; para ello es importante generar informes del estado de la gestión del riesgo al Direccionamiento Estratégico.

Para el despliegue a toda la Organización es importante el compromiso con la gestión del riesgo y se realiza por medio de la implementación de la Política de Gestión del Riesgo, como se visualiza en la figura 1.

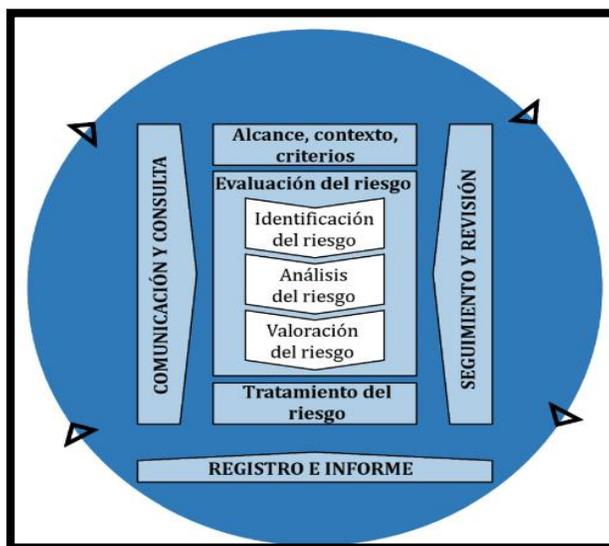
Figura 1. Política de Gestión de riesgo para bancos de sangre.



Fuente: Elaboración propia

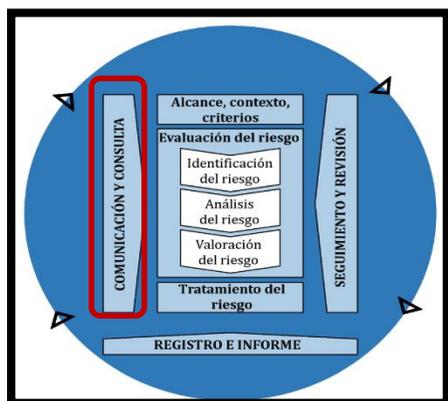
Por lo anterior, la metodología utilizada está fundamentada en la NTC-ISO 31000:2018 y la NTC-ISO 31010:2013 logrando un proceso secuencial y sistémico para la administración del riesgo. En la figura 2 se visualiza el proceso de gestión del riesgo.

Figura 2. Proceso de Gestión del Riesgo



Fuente: Colombia. ICONTEC. (2018). NTC-ISO 31000 Gestión del riesgo principios y directrices. Recuperado el 11/09/19.

4.1 COMUNICACIÓN Y CONSULTA



Facilita a las partes interesadas el entendimiento sobre el riesgo, los fundamentos con los que se toman las decisiones, y la razón por la cual son necesarias algunas intervenciones específicas. Con respecto a la comunicación, es importante fomentar la toma de conciencia y comprensión del riesgo, mientras que la consulta busca obtener información y retroalimentación para apoyar la toma de decisiones.

La comunicación y consulta con las partes interesadas ya sean internas o externas, se debería realizar en todas y cada una de las etapas del proceso de la gestión del riesgo.

La comunicación y consulta facilitan:

- Reunir las áreas con experiencia para cada etapa del proceso de gestión del riesgo.

- Considerar las ideas y puntos de vista en torno al desarrollo de criterios y valoración del riesgo.
- Suministrar información pertinente para la supervisión del riesgo y la toma de decisiones.
- Para las personas afectadas por el riesgo es indispensable la inclusión y propiedad.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante que cada líder de proceso comunique los riesgos a las partes interesadas para dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en los párrafos anteriores. Para ello es importante diligenciar el apartado de comunicación y consulta en la matriz de riesgos de la siguiente manera:

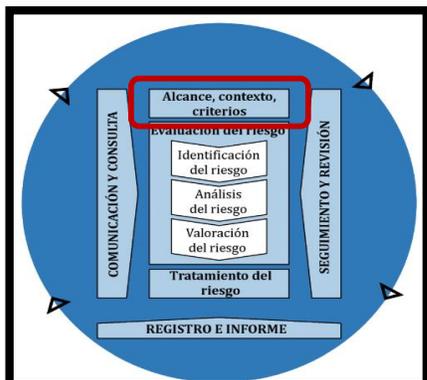
Tabla 1. Matriz Comunicación y consulta

COMUNICACIÓN Y CONSULTA				
Matriz de comunicación interna y externa				
¿Qué comunica?	¿Quién comunica?	¿Cómo comunica?	¿Cuándo comunica?	¿A quién comunica?

Fuente: elaboración propia

Además de realizar el diligenciamiento de la matriz es importante tener en cuenta que los procesos de comunicación son esenciales en la organización, mantienen el flujo de información en todos los niveles de la organización y deben contar con estrategias de comunicación, mientras que la consulta es un mecanismo que permite la interrelación entre las directivas y las demás personas que conforman la organización, donde se debaten problemas relacionados con los riesgos, este intercambio de información genera algún tipo de soluciones que son importantes para la identificación, análisis, valoración, seguimiento y evaluación de riesgos.

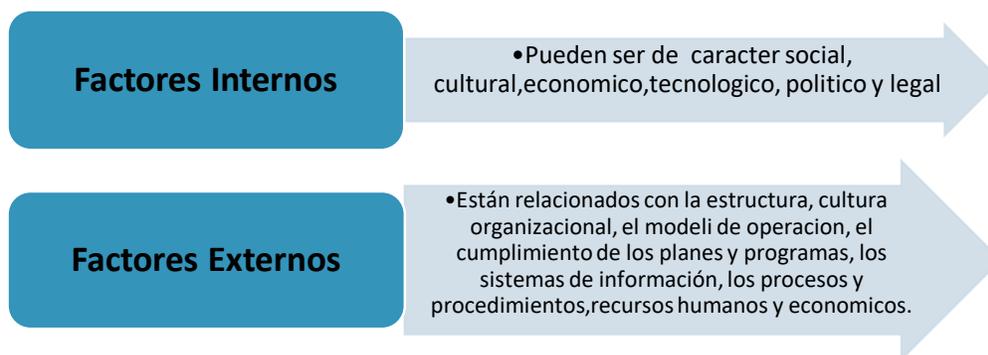
4.2 ALCANCE, CONTEXTO Y CRITERIOS



El propósito es definir el alcance del proceso y comprender los contextos internos y externos.

- **Alcance:** se debe definir el alcance de las actividades de gestión del riesgo, incluyendo los objetivos transversales establecidos por la organización. Para lo anterior es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:
 - Los objetivos y decisiones que se necesitan tomar.
 - Resultados esperados de las etapas a ejecutar según el proceso.
 - El tiempo, la ubicación, inclusiones y exclusiones específicas.
 - Herramientas y técnicas apropiadas de evaluación del riesgo.
 - Recursos requeridos, responsabilidades y registros a conservar.
- **Contexto interno y externo:** son el ambiente en el cual la organización busca definir y lograr sus objetivos, incluyen factores internos y externos (figura 3). Es importante la comprensión del contexto, ya que:
 - Los objetivos y las actividades tienen lugar en el contexto con respecto a la gestión de riesgos.
 - Los factores organizacionales pueden ser una fuente de riesgo.
 - El propósito, el alcance y los objetivos organizacionales interactúan como un todo.

Figura 3. Factores internos y externos



Fuente: Elaboración propia

Para dar cumplimiento en el establecimiento del contexto, se pueden ejecutar herramientas que permitan consolidar tanto los factores internos y externos que afectan positiva o negativamente a los objetivos establecidos en la organización. Dichas herramientas se pueden desarrollar en la Matriz de riesgo de bancos de sangre colombianos, en la cual se sugieren las siguientes:

Tabla 2. Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
1	¿Qué se debe mejorar en el banco de sangre?	1	¿Qué obstáculos se identifican?
2	¿Qué desventajas se poseen frente a la competencia?	2	¿Qué competencia hay en el mercado?
3	¿Que se está haciendo mal en el proceso?	3	¿Hay pérdida de personal y las razones?
4	¿Qué se puede evitar dentro del proceso?	4	Desmotivación del personal
FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES(+)	
1	¿Por qué se considera mejor que los demás?	1	¿Qué procesos se pueden mejorar?
2	¿Qué modelo de atención se brinda?	2	¿Qué ayudas financieras adicionales se pueden tener?
3	¿Los servicios y productos brindados son de calidad?	3	¿Es posible adquirir certificaciones internacionales?
4	¿Se cumple con las expectativas del mercado?	4	Mejores condiciones para el personal
5	¿Cuenta con ventajas competitivas?	5	Adquisición de nuevo equipo extramural

Fuente: Elaboración propia

La organización puede plantearse las preguntas de la matriz DOFA para determinar los factores internos y externos que pueden afectar el funcionamiento de la organización, adicionalmente esto permitirá identificar fuentes de riesgo que alteraran el proceso de gestión del riesgo.

Por otra parte, se establece la herramienta de análisis PESTAL, la cual facilita la identificación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden perjudicar o beneficiar el cumplimiento de objetivos y metas esperadas por la organización; a continuación, se observa la herramienta en la tabla 3.

Tabla 3. Análisis PESTAL

ANÁLISIS PESTAL							
FACTORES	DESCRIPCIÓN	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	NEUTRAL	MUY POSITIVO	POSITIVO	TOTAL
POLÍTICOS	Cierre de fronteras						
	Cambios de los administradores territoriales						
ECONÓMICOS	Incremento del IVA						
	Baja de tarifas en el mercado						
SOCIALES	Paros Nacionales						
	Abstención de donaciones voluntarias						
TECNOLÓGICOS	Ingreso de nuevas tecnología						
	Tecnología obsoleta						
AMBIENTALES	Contaminación en el sector						
	Cambios climáticos						
	Catástrofes naturales						
LEGALES	Actualización de la normatividad en el sector						
	Regulación de normas internacionales.						

Fuente: Elaboración propia.

También es necesario, para el establecimiento del contexto, determinar las partes interesadas con sus respectivas necesidades y expectativas, lo cual permitirá realizar una matriz de poder interés consolidando los roles fundamentales para el proceso de gestión del riesgo. A continuación, se sugiere esta herramienta:

Tabla 4. Partes interesadas

PARTES INTERESADAS	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
CLIENTES - USUARIOS	Agilidad en el servicio Buen trato y amabilidad Instalaciones adecuadas Fácil accesibilidad. Confidencialidad de resultados. Fidelización de clientes.
ACCIONISTAS	Confidencialidad en los estados financieros y tarifas. Adecuada utilización de los recursos y manejo del dinero. Reserva de la información de los accionistas. Sostenibilidad financieras.
PROVEEDORES	Cumplimiento en los acuerdos de servicio. Crecimiento del mercado. Fidelización de clientes. Estabilidad del mercado.
PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN	Cumplimiento de los requisitos Buen clima laboral. Recursos necesarios y de buena calidad para el cumplimiento de las funciones y realización de actividades. Estabilidad laboral. Programación de capacitaciones acordes a las actividades y necesidades del cargo. Pagos oportunos.
SOCIEDAD Y ENTES REGULADORES	Cumplimiento de los requisitos y normatividad legales. Comportamiento ético. Cumplimiento de códigos de policía frente a espacio público. Cumplimiento de obligaciones catastrales. Cumplimiento de pagos de servicios públicos de forma oportuna. Responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se sugiere utilizar un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual permitirá un compromiso social, ambiental y económico en la organización, generando desempeño en el mercado y ventajas competitivas.

Por lo anterior, se construye una herramienta que permita visualizar los *stakeholders*, sus objetivos, implicaciones y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Tabla 5. Enfoque con RSE

Stakeholders	Objetivos perseguidos	Implicaciones para la dirección empresarial	La RSE desde los Stakeholders
Dueños	<ul style="list-style-type: none"> *Posicionamiento. *Maximizar ventas. *Disminuir costos. *Maximizar utilidades *Internacionalización de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> *Transparencia y ética en estados financieros y los procesos de la empresa. *Cumplimiento de los requisitos legales, tributarios y reglamentarios. *Prácticas ambientales adecuadas. *Garantizar la máxima calidad de los productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> * Fomento de la transparencia, integridad, sostenibilidad e información veraz a sus grupos de interés. * Mejoramiento de los impactos sociales y ambientales. * Fomento de la comunicación. *Cumplimiento de obligaciones legales y medioambientales. *Mecanismos de solución de conflictos. *Compras responsables.
Inversores	Maximizar La Utilidad	<ul style="list-style-type: none"> *Brindar estados financieros verídicos. *Garantizar los retornos de inversión y utilidades esperadas. 	Garantizar el capital invertido provenga de fuentes lícitas con los principios de transparencia y ética
Compradores	Calidad, buen precio, productos y servicios con valor agregado y garantía.	<ul style="list-style-type: none"> *Ofrecer al consumidor información real y detallada del producto y términos y condiciones. *Transparencia en los precios según la oferta y la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> *Suministrar los datos personales verídicos. *Realizar disposición final adecuada del producto. *Procedencia lícita del dinero.
Empleados	Buenas condiciones laborales (remuneración, respeto a los derechos, igualdad en remuneración, no discriminación)	<ul style="list-style-type: none"> *Condiciones laborales justas y equitativas. *Permitir libre asociación. *Respeto a los derechos humanos y no discriminación. *Capacitarlos e informarles sobre la misión, visión y objetivos corporativos. *Conciliación de vida personal, familiar y laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cumplir las directrices y las políticas de la empresa. *Promover la transparencia y la ética en todas sus operaciones. *Hacer uso y disposición final adecuada de los recursos *Garantizar la calidad de los productos y servicios.
Sociedad	Respeto a la comunidad donde está situada la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> *Establecer relaciones de cooperación. *Fortalecer el uso de recursos y desarrollo sostenible. *Compromiso con derechos políticos y civiles. 	<ul style="list-style-type: none"> *Informar a la empresa cuando se vea afectada negativamente, por esta. *Realizar acuerdos convenientes para ambas partes (simbiosis). *Dar información verídica.
Competidores	Transparencia y competencia leal	Competencia justa, asegurando relaciones comerciales justas	<ul style="list-style-type: none"> *Transparencia recíproca. *Competencia justa y leal.

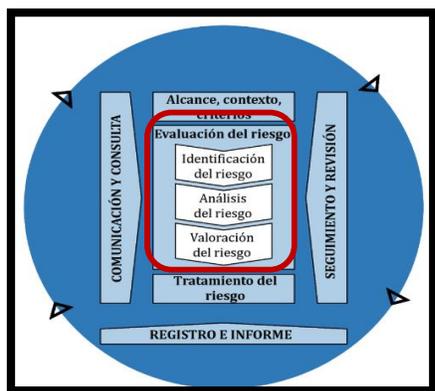
Fuente: elaboración propia extraída de la Guía Técnica 180 – responsabilidad social versión 2008

ICONTEC.

Criterios del riesgo: la organización debe definir los criterios del riesgo para valorar la importancia del mismo y apoyar los procesos de toma de decisiones; estos criterios del riesgo deben ser coherentes y alineados con el marco de referencia de la gestión del riesgo y también deben tener en cuenta los recursos, objetivos y puntos de vista de las partes interesadas. Para establecer los criterios del riesgo en la organización, se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

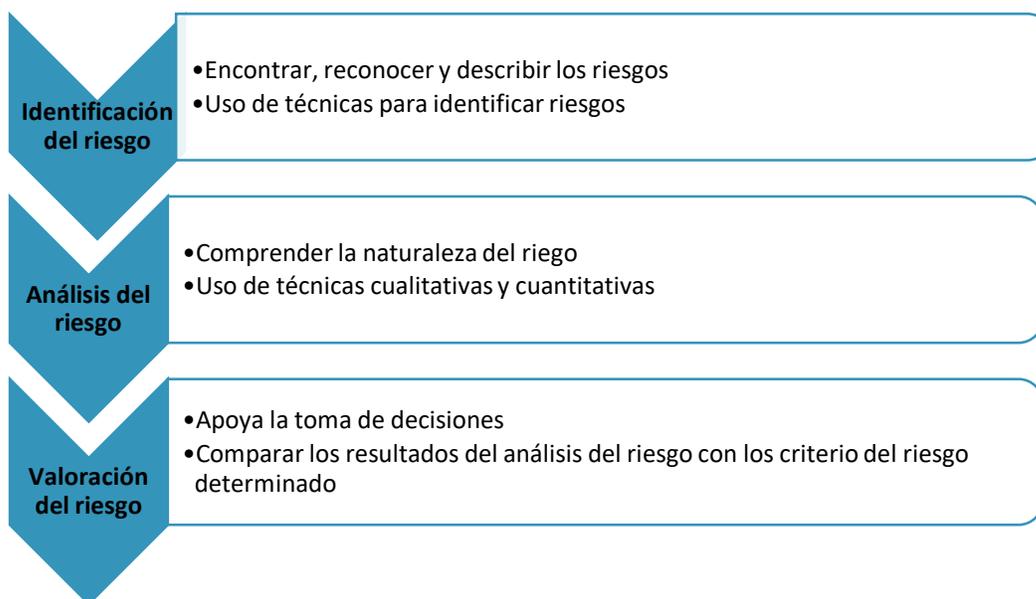
- La naturaleza y tipos de incertidumbres que pueden afectar el cumplimiento de objetivos.
- Precisar cómo se van a definir y medir las consecuencias y la probabilidad.
- Definir Factores relacionados con el tiempo.
- Precisar cómo se va a determinar el nivel de riesgo.

4.3 EVALUACIÓN DEL RIESGO



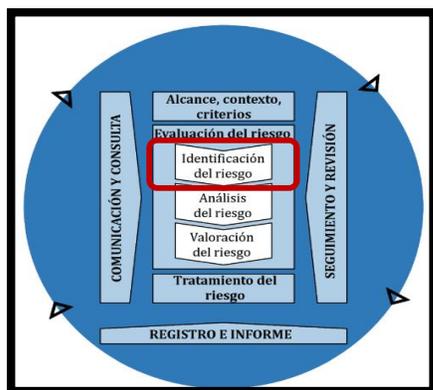
De acuerdo con lo definido en la NTC-ISO 31000:2018, se establece que este proceso está conformado por la identificación del riesgo, el análisis del riesgo y la valoración del riesgo. La evaluación del riesgo debería desarrollarse de manera sistemática, colaborativa y repetitiva fundamentada en la experiencia y opiniones de las partes interesadas. En la figura 4, se establecen las etapas de la evaluación del riesgo.

Figura 4. Etapas de evaluación del riesgo



Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Identificación del riesgo



Se realiza el proceso de hallar, reconocer y registrar los riesgos con el objetivo principal de identificar lo que podría suceder o detectar cuales situaciones pueden afectar el logro de objetivos organizacionales. Es fundamental disponer de información pertinente, apropiada y actualizada. Para lo anterior se deberían tener en cuenta los siguientes factores y la interrelación entre los mismos:

Tabla 6. Factores para la identificación del riesgo

Factores para tener en cuenta para la identificación del riesgo	
Fuentes de riesgo tangibles o intangibles	Causas y eventos
Amenazas y oportunidades	Vulnerabilidades y capacidades
Cambios en los contextos interno y externo	Indicadores de riesgos emergentes
Naturaleza y valor de los recursos de los activos y los recursos	Consecuencias e impactos sobre los objetivos
Limitaciones en el conocimiento y confiabilidad de la información	Factores relacionados con el tiempo
Sesgos, supuestos y creencias de las partes interesadas	

Fuente: elaboración propia modificado de Colombia. ICONTEC. (2018). NTC-ISO 31000 Gestión del riesgo principios y directrices.

Teniendo en cuenta los factores para la identificación del riesgo, se realiza el levantamiento de las causas y la fuente del riesgo; para facilitar este proceso se sugiere dar respuesta a las siguientes preguntas:

Figura 5. Preguntas clave para la identificación de riesgos

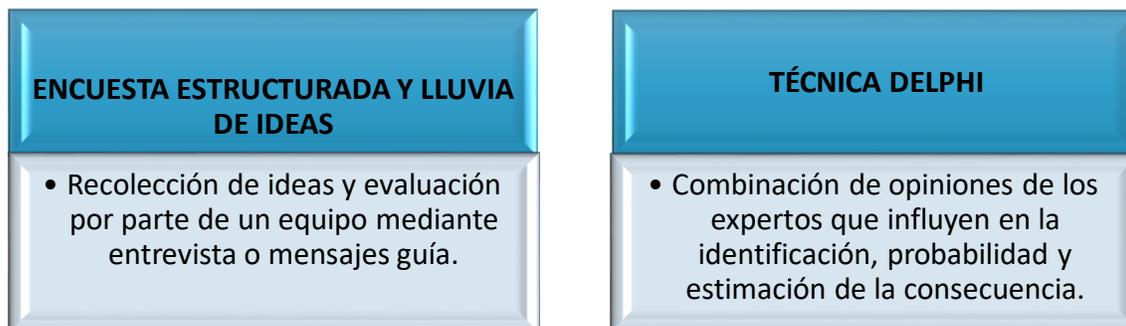


Fuente: Elaboración propia modificado de Departamento administrativo de la función pública. (2014). Guía para la administración del riesgo. Recuperado el 05/05/20 de <https://www.unillanos.edu.co/>

Adicionalmente para realizar la identificación del riesgo de manera integral se pueden aplicar las siguientes técnicas:

- Entrevista estructurada y lluvia de ideas.
- Técnica Delphi.

Figura 6. Técnicas para la identificación de riesgos



Fuente: Elaboración propia modificada de Colombia. ICONTEC. (2013). NTC ISO 31010 Gestión del riesgo. Técnicas de valoración del riesgo.

Ahora bien, al identificar los riesgos es pertinente hacer el registro en la herramienta que permite clasificar y visualizar los riesgos; dicha herramienta es la Matriz de riesgos para bancos de sangre colombianos, en la cual se recomienda el desarrollo de 3 riesgos: oportunidad, incumplimiento de estándares de calidad e identificación; no obstante, cada banco de sangre puede adoptar o adaptar esta matriz según sus necesidades. A continuación, se explican los pasos para el diligenciamiento de los riesgos en la matriz.

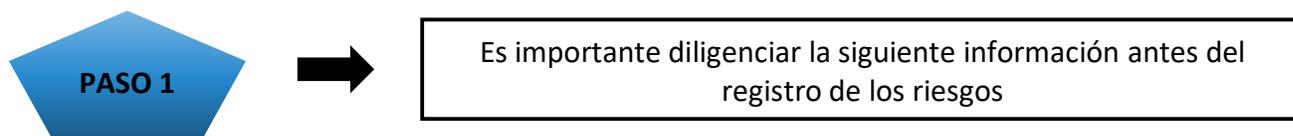
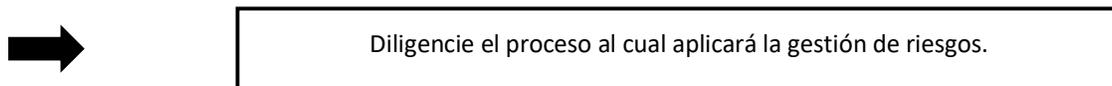


Figura 7. Matriz de riesgos para bancos de Sangre colombianos

 PROCESO	
 OBJETIVO DEL PROCESO:	Recolectar, procesar y distribuir componentes sanguíneos seguros y de manera oportuna con el fin de coadyuvar en los tratamientos médicos de los pacientes que lo requieran.
DEPENDENCIA Y/O AREA: RESPONSABLE:	BANCO DE SANGRE
CARGO Y/O ACTIVIDAD DEL LIDER RESPONSABLE :	A QUIEN CORRESPONDA

Fuente: Elaboración Propia



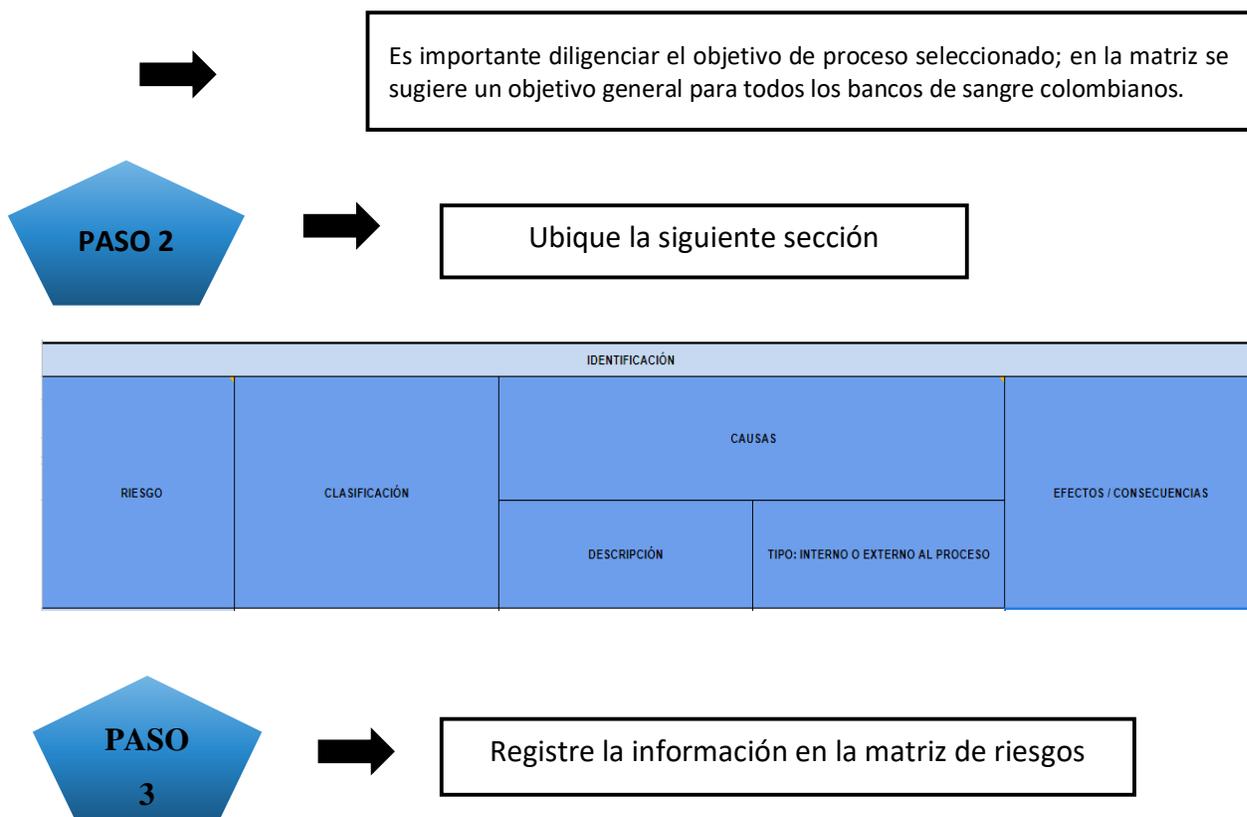


Tabla 7. Información matriz de riesgos para bancos de sangre colombianos

Según los factores y técnicas establecidas para la identificación del riesgo, registre lo siguiente en la Matriz de riesgo para bancos de Sangre colombianos			
RIESGOS	CLASIFICACIÓN	CAUSAS	EFECTOS /CONSECUENCIAS
En esta Columna nuncie los riesgos según las necesidades de cada organización. En la matriz podrá visualizar 3 riesgos que podrá adaptar o adoptar para su organización: - Oportunidad - Incumplimiento de estándares de Calidad - Identificación	En esta columna debe definir el tipo de riesgo que enuncio, entre ellos se encuentran: -Riesgo estrategico - Riesgo Operativo - Riesgo financiero -Riesgo de cumplimiento -Riesgos de Tecnología -Riesgos de Seguridad del paciente	En la columna de descripción , realice levantamiento de las causas respondiendo las preguntas de la figura 5. En la Columna de tipo: interno/ externo al proceso deberá definir si la causa es externa o interna al proceso de la organización.	En esta Columna debe describir el efecto o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impacta el proceso, las partes interesadas, la organización , etc.

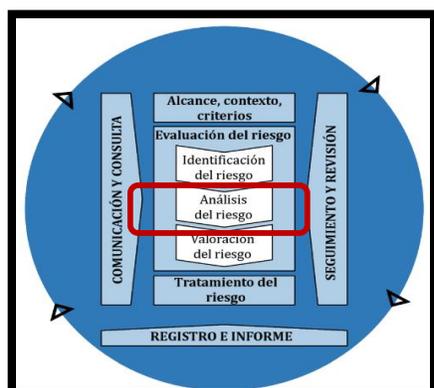
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la clasificación del riesgo, a continuación, se define cada tipo de riesgo, con el fin de seleccionar la opción correcta:

- **RIESGO ESTRATÉGICO:** relacionado con asuntos globales de la misión y los objetivos estratégicos.
- **RIESGO OPERATIVO:** relacionado con la técnica de la Entidad.
- **RIESGO FINANCIERO:** relacionado con presupuesto, pagos, elaboración de estados financieros, etc.
- **RIESGO DE SEGURIDAD DEL PACIENTE:** relacionado con daños innecesarios asociados a la atención en salud.
- **RIESGO DE CUMPLIMIENTO:** relacionado con asuntos legales y cumplimiento de las normas.
- **RIESGO DE TECNOLOGÍA:** relacionado con la capacidad de tecnología disponible para satisfacer las necesidades actuales y futuras.
- **RIESGOS INFORMÁTICOS:** combinación de amenazas y vulnerabilidades en el entorno digital. Puede debilitar el logro de objetivos económicos y sociales, así como: afectar la soberanía nacional, la integridad territorial, el orden constitucional y los intereses nacionales.

También es importante mencionar que en la matriz de riesgo se encuentran establecidas las causas y consecuencias para cada riesgo, pero es decisión de cada banco adoptar o adaptar estas variables propuestas.

4.3.2 Análisis del riesgo



El objetivo principal de este apartado es la comprensión de la naturaleza del riesgo y sus características, por medio de incertidumbres, fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles y su eficacia. Se debe aclarar que un evento puede tener múltiples causas y consecuencias que pueden afectar a varios objetivos.

Las técnicas de análisis pueden ser cualitativas, cuantitativas o el uso conjunto de estas, dependiendo de las circunstancias. Para el desarrollo de esta etapa se debe tener en cuenta los siguientes factores:

Tabla 8. Factores para el análisis del riesgo

Factores para tener en cuenta para el análisis del riesgo	
Probabilidad de los eventos y consecuencias	Naturaleza y magnitud de las consecuencias
Complejidad e interconexión	Tiempo y vitalidad
Eficacia de los controles existentes	Niveles de sensibilidad y de confianza

Fuente: Elaboración propia modificado de Colombia. ICONTEC. (2018). NTC-ISO 31000 Gestión del riesgo principios y directrices.

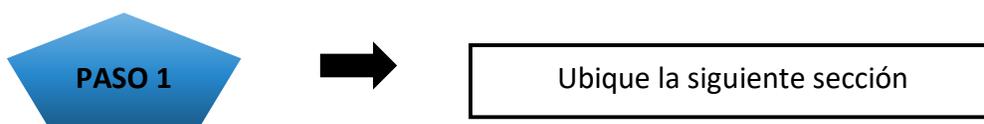
Con los factores anteriores se proporciona una entrada para la valoración del riesgo y la toma de decisiones sobre el tratamiento de los riesgos, por esta razón existen tres determinantes para el análisis del riesgo.

Figura 8. Determinantes para el análisis del riesgo.



Fuente: Elaboración Propia modificado de Colombia. ICONTEC. (2013). NTC ISO 31010 Gestión del riesgo. Técnicas de valoración del riesgo

Una vez se tienen claros los conceptos y los determinantes para esta etapa, es importante realizar el registro en la matriz de riesgo de bancos de sangre colombianos, de la siguiente manera:



PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO INHERENTE / ZONA DE RIESGO	CONTROL
--------------	---------	-----------------------------------	---------

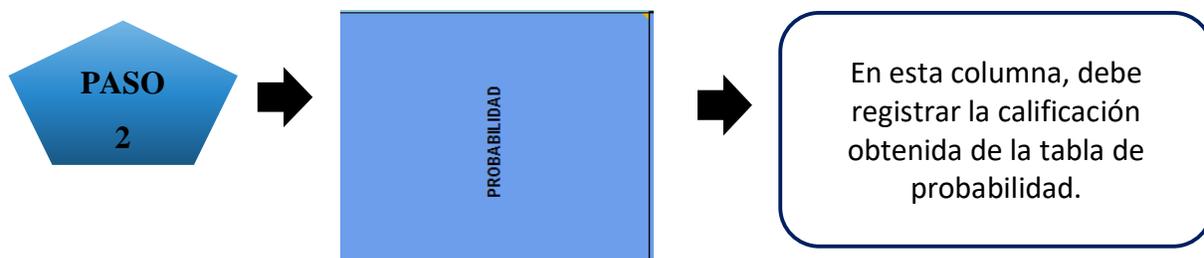


Tabla 9. Matriz de probabilidad

TABLA DE PROBABILIDAD		
Bajo el criterio de PROBABILIDAD, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones:		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
5	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de una vez al año.
4	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Al menos una vez en el año.
3	Podría ocurrir en algún momento.	Al menos 1 vez en los últimos 2 años.
2	Pudo ocurrir en algún momento.	Al menos 1 vez en los últimos 5 años.
1	Puede ocurrir solo en circunstancias especiales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.

Fuente: Colombia. DAFP. (2014). Guía para la Administración de los Riesgos de Gestión. Recuperado el 05/05/20 de <https://www.funcionpublica.gov.co/>

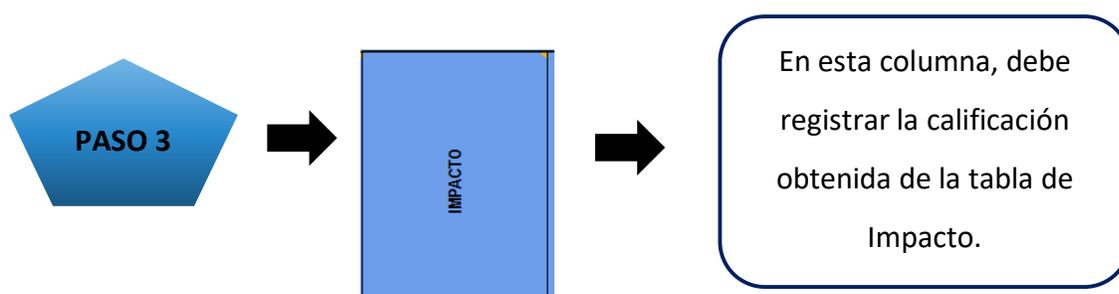


Tabla 10. Tabla de impacto

TABLA DE IMPACTO		
Para determinar EL IMPACTO se puede utilizar la siguiente tabla.		
NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
5	Catastrófico	Desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Mayor	Altas consecuencias o efectos sobre la entidad.
3	Moderado	Medianas consecuencias en la entidad.
2	Menor	Bajo impacto sobre la entidad.
1	Insignificante	Efectos mínimos en la entidad.

Fuente: Colombia. DAFP. (2014). Guía para la Administración de los Riesgos de Gestión. Recuperado el 05/05/20 de <https://www.funcionpublica.gov.co/>

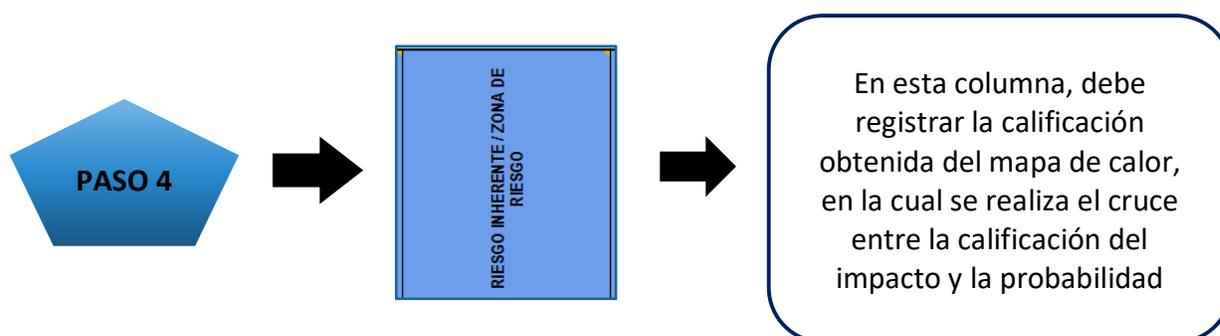
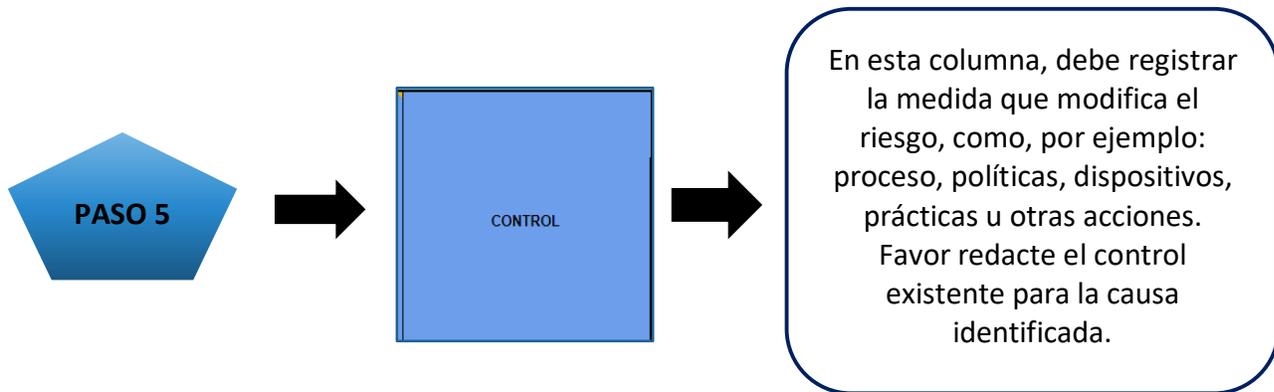


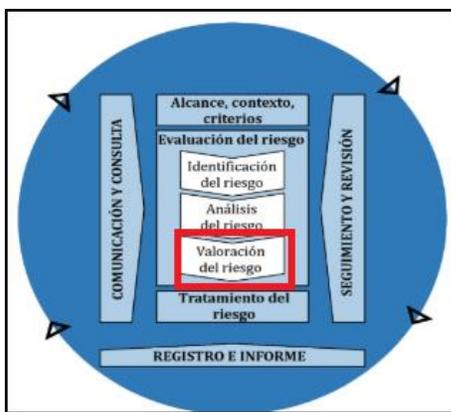
Tabla 11. Mapa de Calor

MATRIZ DE CALIFICACIÓN (MAPA DE CALOR)					
PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado(3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi seguro (5)	A	A	E	E	E
ZONA DE RIESGO	ACCIONES DE MANEJO				
Zona de riesgo baja:	Asumir el riesgo				
Zona de riesgo moderado:	Asumir el riesgo, reducir el riesgo				
Zona de riesgo alta:	Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir				
Zona de riesgo extremo:	Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir				

Fuente: Colombia. DAFP. (2014). Guía para la Administración de los Riesgos de Gestión. Recuperado el 05/05/20 de <https://www.funcionpublica.gov.co/>



4.3.3 Valoración del riesgo



Para realizar la valoración del riesgo, es necesaria la toma de decisiones. Dicha valoración implica comparar los resultados del análisis del riesgo con sus criterios establecidos para determinar cuándo se requiere una acción adicional, por lo que se requiere identificar y evaluar controles. Durante la determinación de este paso es necesario que cada líder de proceso sea responsable de establecer o enumerar todas las medidas o controles que existen en la empresa actualmente para evitar la probabilidad de ocurrencia o minimizar el impacto del riesgo asociado.

Posterior al procedimiento de identificación del riesgo y análisis del riesgo, con la determinación de los controles, en la matriz encontrará la casilla **CONTROL**

Posterior al procedimiento de identificación del riesgo y análisis del riesgo, con la determinación de los controles, en la matriz encontrará la casilla **CONTROL**

RIESGO	CLASIFICACIÓN	CAUSAS		CONTROL
		DESCRIPCIÓN	TIPO: INTERNO O EXTERNO AL PROCESO	

Se debe tener en cuenta, que los controles son las medidas que modifican el riesgo, pueden asociar uno o varios controles a un riesgo. A continuación, se evidencian algunos ejemplos:

- Procedimientos, manuales y registros
- Normas
- Políticas
- Tableros de control
- Indicadores
- Informes de gestión
- Pólizas
- Contingencias
- Software y hardware
- Recursos (físicos, humanos, financieros)

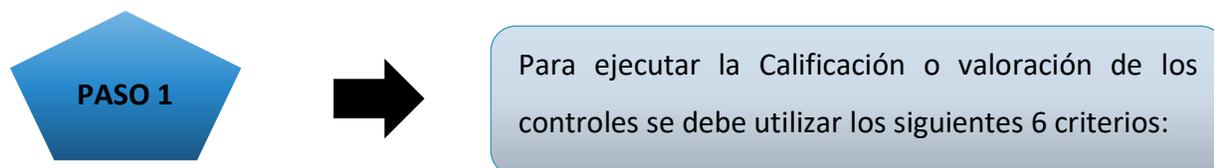
Como idea clave tenga en cuenta que el control no siempre puede ejercer el efecto modificador previo o asumido.

- Se deben evaluar los controles existentes (correctivos o preventivos).

Es por ello que después de definir los controles en la matriz de riesgo para los bancos de sangre, cada líder del proceso debe calificar cada control, con el fin de determinar su efectividad, eficacia y eficiencia.

4.3.3.1 Valoración de controles

Dentro de la herramienta Matriz de Riesgo para bancos de sangre, encontrará una pestaña de calificación de controles, en donde se encuentra una tabla para diligenciar por cada control determinado, dicha tabla fue adaptada de la Guía para la Administración de Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas, Versión 4 DAFP 2018. A continuación, se relaciona el procedimiento a seguir:



Criterio de Evaluación	1. Asignación del Responsable	2. ¿Están documentados?	3. Periodicidad	4. Propósito	5. Cómo se realiza la actividad de control	5. Qué pasa con las observaciones o desviaciones	6. Evidencia de la ejecución del control
------------------------	-------------------------------	-------------------------	-----------------	--------------	--	--	--



Cada criterio anteriormente mencionado se debe evaluar con base a las siguientes preguntas:

Aspecto a evaluar en el diseño del control	Existe un responsable asignado a la ejecución del control?	El responsable tiene la oportunidad y adecuada segregación de funciones en la ejecución del control?	¿La oportunidad en que se ejecuta el control ayuda a prevenir la mitigación del riesgo o a detectar la materialización del riesgo de manera oportuna?	¿Las actividades que se desarrollan en el control realmente buscan por sí sola prevenir o detectar las causas que pueden dar origen al riesgo, ejemplo: verificar, validar, cotejar, comparar, revisar, etc.?	¿La fuente de información que utiliza en el desarrollo del control es información confiable que permita mitigar el riesgo?	¿Las observaciones, desviaciones o diferencias identificadas como resultados de la ejecución del control son investigadas y resueltas de manera oportuna?	¿Se deja evidencia o trazabilidad de la ejecución del control, que permita a cualquier tercero con la evidencia, llegar a la misma conclusión?.
--	--	--	---	---	--	---	---



Cada pregunta tiene una opción de respuesta: cada líder debe leerla y dar una respuesta única de acuerdo a lo correspondiente por el control implementado

Aspecto a evaluar en el diseño del control	Existe un responsable asignado a la ejecución del control?	El responsable tiene la oportunidad y adecuada segregación de funciones en la ejecución del control?	¿La oportunidad en que se ejecuta el control ayuda a prevenir la mitigación del riesgo o a detectar la materialización del riesgo de manera oportuna?	¿Las actividades que se desarrollan en el control realmente buscan por sí sola prevenir o detectar las causas que pueden dar origen al riesgo, ejemplo: verificar, validar, cotejar, comparar, revisar, etc.?	¿La fuente de información que utiliza en el desarrollo del control es información confiable que permita mitigar el riesgo?	¿Las observaciones, desviaciones o diferencias identificadas como resultados de la ejecución del control son investigadas y resueltas de manera oportuna?	¿Se deja evidencia o trazabilidad de la ejecución del control, que permita a cualquier tercero con la evidencia, llegar a la misma conclusión?.
Opción de respuesta al criterio de evaluación	Asignado No Asignado	Adecuado Inadecuado	Oportuna Inoportuna	Prevenir Detectar No es un control	Confiable No confiable	Se investigan y resuelven oportunamente No se investigan y resuelven oportunamente	Completa Incompleta No existe



Cada opción de respuesta presenta un puntaje, cada aspecto presenta un peso porcentual, con el fin de ser sumados y evaluar el control

Opción de respuesta al criterio de evaluación		Asignado	No Asignado	Adecuado	Inadecuado	Oportuna	Inoportuna	Prevenir	Detectar	No es un control	Confiable	No confiable	Se investigan y resuelven oportunamente	No se investigan y resuelven oportunamente	Completa	Incompleta	No existe
		Evaluación	SI	X		X		X		X			X		X		X
PJE	15		0	15	0	15	0	15	0	0	15	0	15	0	10	0	0
NO																	
Peso en la evaluación del diseño del control		15	0	15	0	15	0	15	10	0	15	0	15	0	10	5	0

Una vez finalizada la evaluación del control cualitativamente y cuantitativamente se genera un total numérico, proveniente de la calificación dada, dependiendo del resultado se evalúa el control así:

Tabla 11 Rango de la calificación del Diseño del Control

RANGO DE CALIFICACIÓN DEL DISEÑO	RESULTADO- PESO EN LA EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL CONTROL	Sí el resultado de las calificaciones del control o el promedio en el diseño de los controles, está por debajo del 96%, se debe establecer un Plan de Acción que permita tener un control o controles bien diseñados.
DÉBIL	Calificación entre 0 y 85	
MODERADO	Calificación entre 86 - 95	
FUERTE	Calificación entre 96 - 100	

Fuente: Colombia. DAFP. (2014). Guía para la Administración de los Riesgos de Gestión. Recuperado el 05/05/20 de <https://www.funcionpublica.gov.co/>.

Para obtener una adecuada mitigación de los riesgos, no basta con que un control esté bien diseñado, es por ello que adicionalmente el responsable del proceso debe asegurar que el control se ejecute. Al momento de determinar si el control se ejecuta, inicialmente, el responsable del proceso debe llevar a cabo una confirmación, se debe tener en cuenta la siguiente tabla:

Tabla 12 Rango de la calificación de la ejecución

RANGO DE CALIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN	RESULTADO- PESO DE LA EJECUCIÓN DEL CONTROL	La primera línea de defensa debe asegurarse que el control se ejecute, posteriormente se confirma con las actividades de evaluación realizadas por auditoria interna o control interno.
FUERTE	El control se ejecuta de manera consistente por parte del responsable.	
MODERADO	El control se ejecuta algunas veces por parte del responsable	
DÉBIL	El control no se ejecuta por parte del responsable	

Fuente: Colombia. DAFP. (2014). Guía para la Administración de los Riesgos de Gestión. Recuperado el 05/05/20 de <https://www.funcionpublica.gov.co/>

En la evaluación del diseño y ejecución de los controles, las dos variables son importantes y significativas en el tratamiento de los riesgos y sus causas, por lo que siempre la calificación de la solidez de cada control, asumirá la calificación del diseño o ejecución con menor calificación entre fuerte, moderado y débil, tal como se detalla en la siguiente tabla:

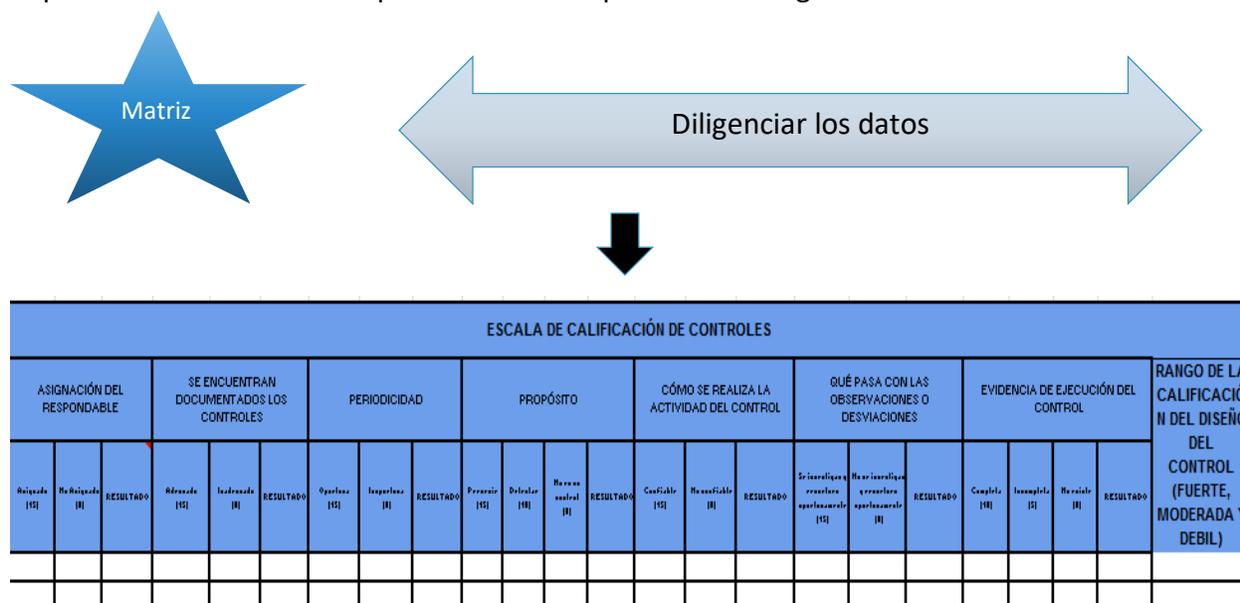
Tabla 13. Peso del diseño individual o promedio de los controles

Peso del diseño individual o promedio de los controles.(DISEÑO).	El control se ejecuta de manera consistente por los responsables (EJECUCIÓN).	Solidez individual de cada control Fuerte:100 Moderado: 50 Débil: 0	Aplica Plan de Acción para fortalecer el control SI/NO	# de columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de la probabilidad	# de columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de Impacto
Fuerte Calificación entre 96 y 100	Fuerte: siempre se ejecuta	Fuerte + Fuerte = Fuerte	No	2	2
	Moderado: algunas veces	Fuerte + Moderado= Moderado	Si	1	1
	Débil: No se ejecuta	Fuerte + Débil= Débil	Si	0	0
Moderado Calificación entre 86 y 95	Fuerte: siempre se ejecuta	Moderado+ Fuerte = Moderado	Si	1	1
	Moderado: algunas veces	Moderado+ Moderado = Moderado	Si	1	1
	Débil: No se ejecuta	Moderado Débil = Débil	Si	0	0
Débil Calificación entre 0 y 85	Fuerte: siempre se ejecuta	Débil+ Fuerte = Débil	Si	0	0
	Moderado: algunas veces	Débil+ Moderado =Débil	Si	0	0
	Débil: No se ejecuta	Débil+ Débil =Débil	Si	0	0

Fuente: Colombia. DAFP. (2014). Guía para la Administración de los Riesgos de Gestión. Recuperado el 05/05/20 de <https://www.funcionpublica.gov.co/>

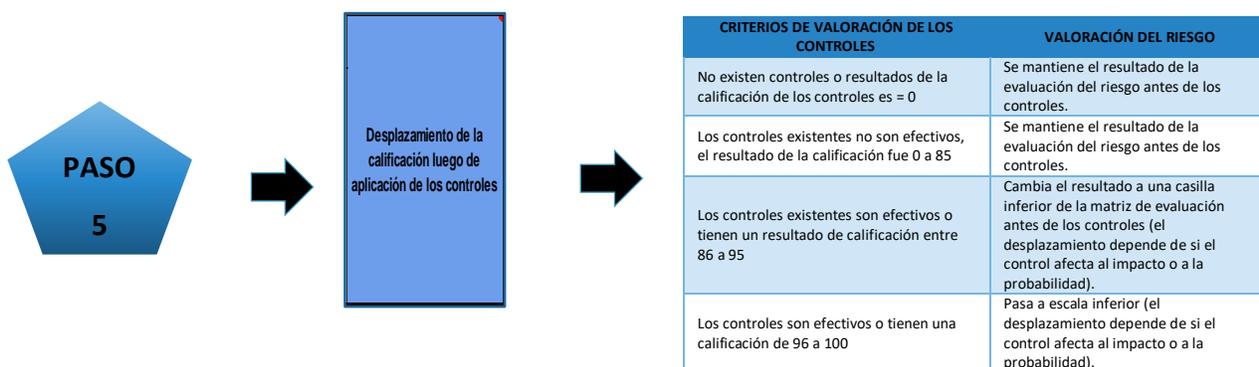
Al terminar de evaluar cada control en las herramientas establecidas anteriormente mencionadas para la calificación de controles, cada líder debe dirigirse a la matriz de evaluación de riesgo, diligenciar su calificación en la herramienta para tener la continuidad de la evaluación

del riesgo con sus respectivos controles, con el fin de conocer la calificación del control que tiene implementado actualmente para minimizar o prevenir el riesgo.



Al terminar de valorar el control se debe reevaluar el riesgo, utilizar la siguiente tabla para determinar el desplazamiento de la calificación del riesgo después de aplicar los controles.

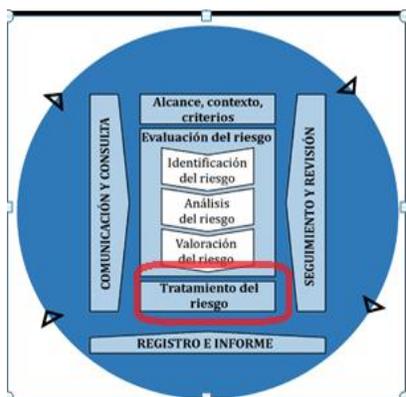
Tabla 14 Valoración de los controles



Fuente: Colombia. DAFP. (2014). Guía para la Administración de los Riesgos de Gestión. Recuperado el 05/05/20 de <https://www.funcionpublica.gov.co/>.

Al terminar la valoración de los riesgos, estos deben ser divulgados en los niveles involucrados con el fin de validarlos.

4.4 TRATAMIENTO DEL RIESGO



Se realiza para seleccionar e implementar opciones para abordar el riesgo.

Para determinar el tratamiento se debe realizar el siguiente proceso:

- Formular y seleccionar opciones para el tratamiento.
- Planificar e implementar el tratamiento.
- Evaluar la eficacia del tratamiento
- Decidir si el riesgo residual es aceptable, si no es aceptable, efectuar tratamiento adicional.

Para el desarrollo de esta etapa se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

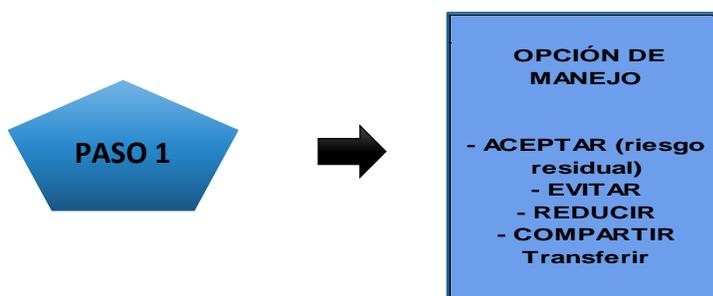


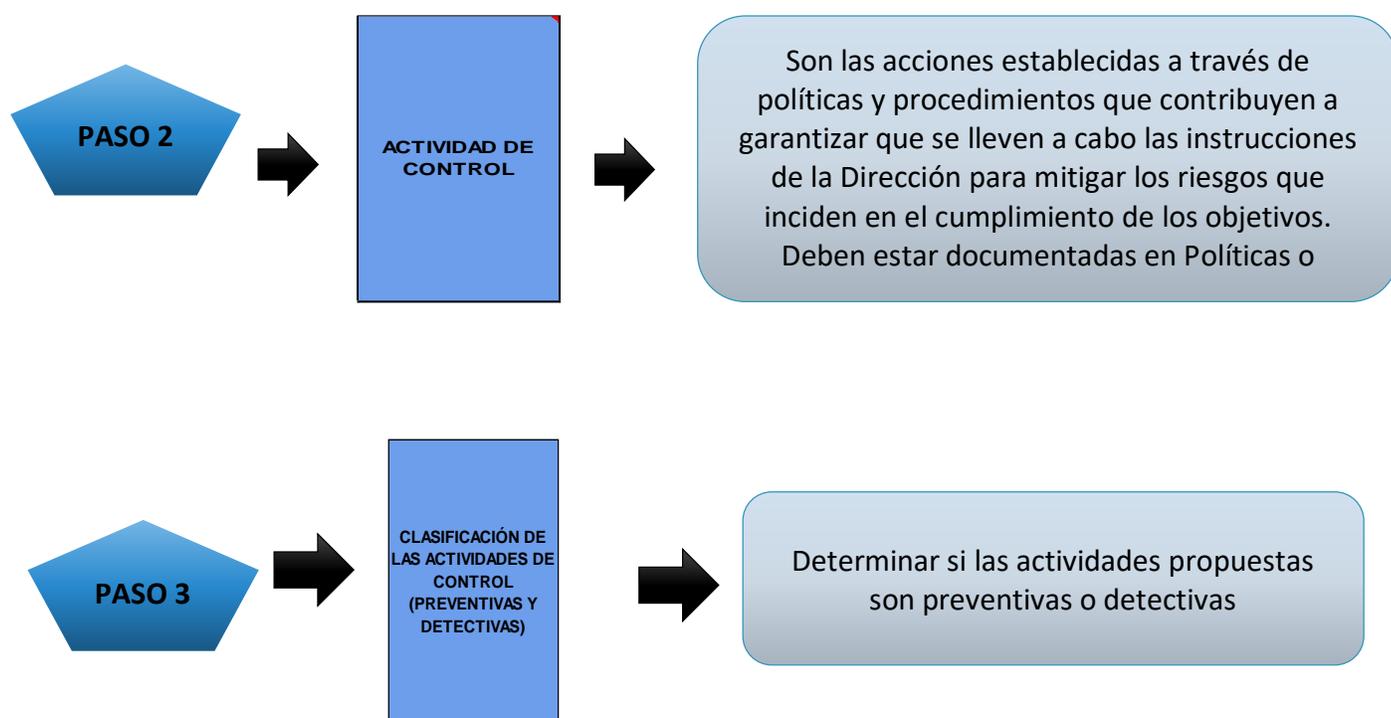
Figura 9. Tratamiento del riesgo



Fuente: Elaboración propia

Los tratamientos del riesgo, a pesar de un cuidadoso diseño e implementación, pueden no producir los resultados esperados y puede generar consecuencias no previstas.

Es importante tener en cuenta que, si no hay opciones disponibles para el tratamiento o si las opciones para el tratamiento no modifican suficientemente el riesgo, este se debería registrar y mantener en continua revisión. Las personas que toman decisiones y otras partes interesadas deberían ser conscientes de la naturaleza y el nivel del riesgo residual después del tratamiento del riesgo. El riesgo residual se debería documentar y ser objeto de seguimiento, revisión y, cuando sea apropiado, de tratamiento adicional.



Cada uno de estos pasos debe ser diligenciado en la matriz de riesgo para bancos de sangre colombianos.

4.5 SEGUIMIENTO Y REVISIÓN

Este paso se realiza para asegurar y mejorar la calidad y la eficacia del diseño del programa de gestión del riesgo, la implementación y los resultados del proceso.

El seguimiento y la revisión deben realizarse en todas las etapas del proceso de la gestión del desempeño, de medición y de informe, incluye:

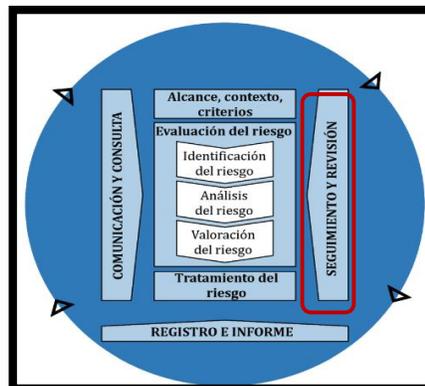
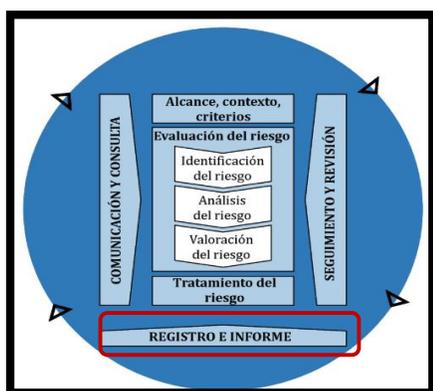


Figura 10. Seguimiento y revisión



Fuente: Elaboración propia.

4.6 REGISTRO E INFORME



Se debe documentar e informar el proceso de la gestión del riesgo y sus resultados, para ello el registro e informe pretenden:

- Comunicar las actividades de gestión de riesgo y sus resultados a toda la organización.
- Proporcionar información para la toma de decisiones.
- Mejorar actividades de Gestión del riesgo.

- Permitir interacción con las partes interesadas.

El informe incluye las partes interesadas, sus necesidades y requisitos puntuales de la información, el costo, la frecuencia y los tiempos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Colombia. ICONTEC. (2011). NTC-ISO 31000 Gestión del riesgo principios y directrices. Recuperado el 11/09/19, de: [https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000 Gestion del riesgo.pdf](https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf).

Colombia. ICONTEC. (2018). NTC-ISO 31000 Gestión del riesgo principios y directrices. Recuperado el 11/09/19.

Colombia. ICONTEC. (2013). NTC ISO 31010 Gestión del riesgo. Técnicas de valoración del riesgo. Recuperado el 25/09/19.

Colombia. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (DAFP). (2018). Guía para la Administración de los Riesgos de Gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el Diseño de Controles en Entidades Públicas. Recuperado el 08/02/20.

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f). Seguridad del paciente y la atención segura: paquetes instruccionales, guía técnica “BUENAS PRACTICAS PARA LA SEGURIDAD DEL PACIENTE EN LA ATENCIÓN EN SALUD”. Recuperado el 8/05/20 de : <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/Guia-buenas-practicas-seguridad-paciente.pdf>

Departamento administrativo de la función pública. (2014). Guía para la administración del riesgo. Recuperado el 05/05/20 de <https://www.unillanos.edu.co/>.

BIBLIOGRAFÍA

IsoTools Exallence. (s.f). Norma ISO 31000. El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones.

Recuperado el 10/12/201, de <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000>