

Guía de Control de Riesgos

GESTIÓN DEL CAMBIO

Contenidos

Introducción	3
Ejemplos de Siniestros	4
Desarrollar un procedimiento.....	5
Proceso propuesto	6
Lista de verificación	7

Introducción

La gestión eficaz del cambio es fundamental para prevenir o controlar la pérdida de bienes y la posterior interrupción del negocio. Algunos cambios afectan directamente a una organización, por ejemplo, una nueva construcción, una instalación de un nuevo equipo, cambios de proceso, cambios en la disposición del almacenamiento y de clasificación de la mercancía, etc. Otros cambios son indirectos, por ejemplo, cambios en las condiciones del mercado, cambios normativos, aparición de nuevos riesgos, etc.

Aunque la mayoría de los cambios se realizan con intención positiva, los cambios pueden aumentar la gravedad o la frecuencia de la pérdida de bienes. Siempre que se contempla un cambio, es necesario identificar y evaluar el aumento de los riesgos y de las posibles pérdidas asociadas al cambio y posteriormente abordarlos mediante la implementación de medidas adecuadas para la reducción de estos riesgos.

El concepto de gestión del cambio ha sido una parte crítica de la filosofía de gestión del riesgo en las industrias petrolera, química y nuclear durante décadas debido a los graves riesgos presentes. Sin embargo, otras empresas también presentan desafíos con respecto a la gestión del cambio. Es posible que no haya personal dedicado a la seguridad de procesos o a la prevención de pérdidas y las revisiones de proyectos a menudo sean realizadas por un solo ingeniero de planta, responsable de operaciones o responsable de mantenimiento. Además, muchas tareas se subcontratan a contratistas externos que no tienen intereses directo en la instalación. Las pérdidas resultantes de un cambio mal gestionado pueden ser devastadoras para cualquier negocio.

Ejemplos de Siniestros

El 1 de junio de 1974, Flixborough Works of Nypro (UK) Limited, experimentó una explosión masiva de vapores confinados, matando a varias personas en el interior de la propia planta y causando lesiones y daños a la propiedad en un área amplia de los alrededores de la planta.

El ciclohexano se utilizaba en una serie de seis reactores en serie. Los reactores estaban interconectados por tuberías con fuelles de expansión corrugados instalados en la salida del recipiente y las bridas de entrada. El reactor 5 había sido puesto fuera de servicio para realizar unas reparaciones que eran necesarias. Para poder seguir operando en continuo, se instalaron un conjunto de tuberías temporales para cubrir el tramo entre la salida del reactor 4 y la entrada del reactor 6. Debido a los cambios de elevación, la tubería temporal no era recta y tenía curvaturas. El único soporte para la tubería temporal era el andamio sobre el que se apoyaba.

La tubería temporal funcionó perfectamente durante dos meses hasta que se produjo un ligero aumento en la presión, lo que hizo que la tubería se retorciese. El momento de flexión fue lo suficientemente fuerte como para romper la junta de expansión. Al fallar la tubería, se liberaron unas 27-45 toneladas de vapor de ciclohexano, lo que resultó en una explosión de vapor confinado. La explosión y los incendios posteriores destruyeron totalmente la planta.

La falta de una evaluación sistemática para considerar los riesgos y las consecuencias de una modificación/cambio es una de las principales lecciones aprendidas de este incidente. El fallo de no detectar la necesidad de restringir el movimiento de la tubería, resultó en la falla de la junta de expansión y la subsiguiente pérdida de contención del material.

El 25 de septiembre de 1998, se produjo una explosión en una planta de gas en Longford, Victoria, Australia. La explosión mató a dos trabajadores, hirió a otros ocho y resultó en la interrupción del suministro de gas natural de Melbourne durante dos semanas. Este siniestro les costó a las compañías aseguradoras de propiedades frente a la costa más de 270 millones de libras (320 millones de euros). La causa directa del siniestro fue la fragilización de metales fríos de un intercambiador de calor, que se manifestó tras la alteración de un proceso.

Una investigación de la Royal Commission llegó a la conclusión de que no fueron aplicadas las normas corporativas de gestión del cambio en relación a las interconexiones de la planta, las modificaciones de los equipos y los cambios de personal, y todo esto contribuyó a las condiciones que dieron lugar a este siniestro. En 2016, una empresa de la industria alimentaria instaló una nueva línea de horneado en un almacén que contenía productos combustibles almacenados en estanterías a gran altura. El almacén también se construyó en parte con materiales combustibles lo que aumentaba la carga de fuego existente. Posteriormente, se produjo un incendio en el horno que se extendió rápidamente a las mercancías adyacentes y a los materiales de construcción combustibles, lo que provocó una pérdida significativa y la interrupción del negocio correspondiente. No se había realizado ninguna evaluación de los riesgos asociados a la instalación de la línea de horneado en un almacén que contenía grandes cantidades de material combustible así como también materiales de construcción combustibles.

Desarrollar un procedimiento

Con el fin de gestionar eficazmente el cambio dentro de una organización, se debe establecer e implementar un procedimiento escrito. El procedimiento debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a cambios mayores, menores y temporales, así como reparaciones de emergencia y debe personalizarse al tamaño y la complejidad de su organización.

Los siguientes pasos deben ser incluidos dentro del procedimiento:

- Definir las áreas físicas, procesos, equipos, procedimientos y funciones de trabajo que son relevantes y que deben ser cubiertos por el procedimiento.
- Identificar los cambios más probables de antemano y planificarlos.
- Definir cambios benignos, modificaciones menores y actividades de reemplazo en especie que están fuera del alcance del procedimiento o que requieren un proceso de revisión simplificado.
- Definir requisitos específicos para reparaciones de emergencia.
- Definir los roles y responsabilidades de las personas y departamentos que deben participar en el proceso de gestión del cambio.
- Definir requisitos específicos para supervisar a empleados y contratistas externos que están involucrados en la implementación de los cambios.
- Establecer un procedimiento de "Solicitud de Cambio" que establezca claramente qué revisiones y aprobaciones son necesarias antes de que se puedan implementar determinados tipos de cambios.
- Formar un grupo de Gestión de Proyectos dedicado que se encargará de la evaluación inicial, la recopilación de comentarios, la validación de los puntos de acción y el seguimiento de los cambios hasta su finalización.
- Enumerar las partes externas que deben participar en el proceso de revisión (por ejemplo, aseguradoras de propiedad, departamentos de bomberos, etc.)
- Capacitar al personal que participará en la implementación de los cambios. Incluir a operarios y a personal de mantenimiento.
- Integrar el proceso en la organización.
- Revisar y actualizar periódicamente los procedimientos basados en la experiencia.

Proceso propuesto

Este proceso puede ser modificado en función del tamaño, la complejidad y los riesgos presentes:

- Preparar un formulario de “Solicitud de Cambio” y remitirlo a Gestión de Proyectos.
- La Gestión de Proyectos revisará el formulario y determinará el proceso de revisión apropiado según los procedimientos escritos. Presentarán la Solicitud del Cambio a las personas, comités, departamentos y agentes externos correspondientes o lo devolverán al autor con comentarios explicativos si no se requiere ninguna acción.
- Aquellos asignados a la tarea de revisar la Solicitud del Cambio llevarán a cabo la revisión, identificarán los riesgos potenciales y desarrollarán escenarios de pérdida teniendo en cuenta el efecto en los procesos, operaciones, clientes y proveedores tanto aguas arriba como aguas abajo. Documentarán conclusiones importantes, recomendaciones y razonamientos y responderán formalmente a la Gestión de Proyectos.
- La Gestión de Proyectos coordinará y revisará los comentarios, validará los puntos de acción y buscará la aprobación de la dirección para autorizar los cambios necesarios.
- La Gestión de Proyectos comunicará los cambios requeridos a los responsables de implementarlos y hará un seguimiento según sea necesario para garantizar que se abordan todos los problemas. Este paso podría implicar una nueva revisión y aprobación de las revisiones del plan, inspecciones rutinarias, reuniones de progreso o involucrar a aquellos con experiencia específica según sea necesario.
- Antes de reiniciar la operación incluyendo las modificaciones, se debe confirmar que el cambio se ha implementado según lo previsto y que se han abordado todos los puntos de acción.
- Una vez completado, Gestión de Proyectos archivará la documentación completada para futuras referencias.

Lista de verificación

Utilizar o modificar la lista de verificación adjunta como ayuda en el proceso de revisión:

- ¿Métodos de trabajo seguros?
- ¿Fuentes de ignición controladas?
- ¿Ubicación adecuada?
- ¿Materiales de construcción adecuados?
- ¿Fichas de datos de seguridad de los materiales disponibles?
- ¿Detección y protección de incendios adecuada y confiable? ¿La protección contra incendios existente es adecuada para el cambio propuesto?, por ejemplo, ¿hay un cambio en el tipo de producto o hay un aumento en la cantidad/formato del producto existente?
- ¿Se han tomado medidas de prevención contra explosiones?
- ¿Alarmas y respuesta adecuadas?
- ¿Se requieren enclavamientos de seguridad?
- ¿Instrumentación y controles satisfactorios?
- ¿Dispositivos de alivio de presión y apagallamas adecuados?
- ¿Reacciones químicas controladas?
- ¿Se cumplen los requisitos en referencia a gases inerte y purga?
- ¿Ignifugación de soportes metálicos y sistemas de control crítico adecuados?
- ¿Equipo eléctrico adecuado para el área en el que está instalado, por ejemplo en áreas de atmósferas explosivas?
- ¿Conexión a tierra eléctrica provista?
- ¿Se tomaron medidas de control de corrosión?
- ¿Identificación y etiquetado de tuberías y equipos satisfactorios?
- ¿Sistemas de control de derrames adecuados?
- ¿Sistemas de ventilación adecuados?
- ¿Se ha considerado la inspección y el mantenimiento?
- ¿Formación del operador y procedimientos satisfactorios?
- ¿Documentación relevante actualizada?
- ¿Aprobaciones requeridas por los reguladores, organismos autorizados y otras partes interesadas?
- ¿Se requiere una evaluación de riesgos más rigurosa, por ejemplo HazOp?

Aviso Legal

Este documento se entrega a los clientes únicamente con propósitos informativos y no forma parte de ninguna póliza en vigor entre el cliente y RSA. La información presentada constituye un conjunto de pautas generales y no debe considerarse como asesoramiento especializado ni depender de ella. RSA no garantiza que todos los riesgos y amenazas relativas al objeto de este documento estén cubiertos. Por lo tanto RSA no acepta responsabilidad alguna sobre cualquier persona que se base en esta guía de control de riesgos ni acepta responsabilidades por la precisión de los datos suministrados o las consecuencias de depender de ellos.

This document is provided to customers for information purposes only and does not form any part of any policy which is in place between the customer and RSA. The information set out constitutes a set of general guidelines and should not be construed or relied upon as specialist advice. RSA does not guarantee that all hazards and exposures relating to the subject matter of this document are covered. Therefore RSA accepts no responsibility towards any person relying upon the Risk Control Bulletin nor accepts any liability whatsoever for the accuracy of data supplied by another party or the consequences of reliance upon it.