

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2



En un juego del ajedrez, la táctica se refiere a las "combinaciones o movimientos" que alcanzan jaque mate o ventaja de fichas, mientras que la estrategia refiere a alcanzar metas a largo plazo con el desarrollo o el movimiento apropiado de las piezas en el tablero en ausencia de cualquier oportunidad a corto plazo.

En este tercer módulo del "**Curso de capacitación virtual en seguridad BASC**" vamos a conocer la manera de integrar la Norma BASC y los Estándares BASC como las reglas o tácticas a adoptar dentro de una estrategia integral de seguridad llamada "Gestión del riesgo", así colaboramos a alcanzar las metas u objetivos que nuestra empresa tiene para ser competente en el mercado y a su vez ganarle la partida a la inseguridad.

Comencemos... reconozcamos como estaría descrita esa estrategia integral de seguridad...



INTRODUCCIÓN

En el módulo anterior reconocimos la Norma BASC y los Estándares BASC como las "reglas de juego" del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, las cuales enmarcan nuestro quehacer al interior de la empresa como Gerentes, líderes BASC, jefe de procesos, responsables de procesos o participantes en los procesos.

¿Pero en qué circunstancias aplicarlas? La respuesta inmediata sería: "En todo momento", pero ¿Sabe con certeza cómo usarlas? ¿Sabe por qué debe aplicarlas?, ¿Está documentando su aplicación?, ¿Hace un seguimiento para saber los resultados que se han obtenido con su aplicación? ¿Usted comunica lo que hace en su labor? Dicho de otro modo, usted, desde su labor diaria y desde sus actividades, está aplicando la Norma y los Estándares BASC dentro de una estrategia integral de seguridad?

Los contenidos del presente módulo le ayudarán a responder las anteriores preguntas. Para empezar, ya tenemos las reglas claras (Norma BASC y Estándares BASC), ahora vamos a incluirlas en una estrategia integral de seguridad a la que llamaremos el "Proceso de Gestión de Riesgos". Este proceso lo sigue su empresa, así que, conocerá cómo desde su puesto de trabajo, puede participar en forma oportuna de un proceso que garantice a su empresa competitividad en el comercio internacional.

En la primera lección haremos un breve recorrido por los lineamientos generales para la realización de un proceso de Gestión de Riesgos. Unificaremos criterios frente a qué es el riesgo, cuáles son sus elementos, qué es nivel de riesgo, qué es gestionar el riesgo, entre otros.

Para abordar la segunda lección, deberá saber que bajo este aspecto, la Organización Mundial BASC (OMB) ha venido trabajando en la formulación de un esquema que permita la implementación de un sistema de Gestión de Riesgos al interior de las organizaciones. Para tal efecto, ha tomado como referencia la **Norma Técnica Colombiana NTC-5254** y la **ISO 31000**, las cuales presentan un proceso esquemático, sencillo y práctico para la gestión del riesgo, a su vez tienen como referencia la Norma AS 4360 (Risk Management) del Organismo de Normalización de Australia.

La aplicación de las NTC- 5254 / ISO 31000

Estas normas pueden aplicarse en todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto, producto o bien de cualquier empresa pública, privada, o comunitaria, o grupo. Por lo general, el máximo beneficio se obtiene mediante la aplicación del proceso de gestión de riesgo desde el inicio.

Las NTC 5254 / ISO 31000 tienen un amplio espectro de aplicaciones, las cuales incluyen, entre otros: Gestión de activos y planeación de recursos; riesgos de continuidad del negocio; actividad de construcción; cambio organizacional, tecnológico y político; diseño y responsabilidad por el producto; asuntos ambientales; riesgo político; riesgo de obsolescencia tecnológica; asuntos de ética y honradez; prevención de incendios y desastres; operaciones de divisas; inversiones; gestión de proyectos; seguridad; riesgo público; gestión de contratación y compras. En fin la norma es aplicable en un amplio y vasto espectro de posibilidades en el mundo de los negocios.

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA REALIZACIÓN DE UN PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

“La idea revolucionaria que define los límites entre los tiempos modernos y el pasado, es el entendimiento del riesgo, la noción de que el futuro es más que el deseo de los dioses y que las personas no son pasivas ante la naturaleza”

Fuente: Peter Bernstein

ESTRATEGIA BÁSICA DEL AJEDREZ

Cada movimiento temprano debe ser intentar tomar un mejor control sobre el centro del tablero. Otra estrategia es desarrollar a los caballos ante los alfiles. Intente no mover un pedazo más de una vez en la apertura a menos que usted pueda capturar algo o ganar algo importante. .

Es importante protegerse antes de atacar. No exponga su reina antes de tiempo. Salvaguardar al rey debe ser la máxima prioridad. Intente enrocarse temprano en el juego.



EL RIESGO

Empecemos por tomar la definición de la Norma NTC 5254:

“El riesgo es la oportunidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos”; “Un riesgo a menudo se especifica en términos de un evento o circunstancia y las consecuencias que se pueden presentar por él”; “El riesgo se mide en términos de una combinación de consecuencias de un evento” y “El riesgo puede tener un impacto positivo o negativo”

Sobre esto último, concentrémonos de aquí en adelante en el caso de que el riesgo presente impactos negativos. Siempre habrá amenazas latentes en nuestras actividades diarias, unas más serias y críticas que otras, estas se convierten en eventos de riesgo si nuestras actividades son vulnerables a ellas. La vulnerabilidad y las amenazas, por separado, no representan un peligro, pero si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, la oportunidad de que suceda algo que tendrá consecuencia o impacto en los objetivos, tal como lo dice la Norma.

Así, podrían provocar la falla de un proyecto para alcanzar sus objetivos, la falta de satisfacción por parte del cliente, una publicidad poco favorable, la amenaza en la salud pública, una mala administración, problemas con la cultura organizacional, fallas en los sistemas de computo, fraudes, deficiencias en los controles internos. La lista es casi infinita.

El riesgo es inseparable a todo lo que hacemos, está en el corazón de cualquier negocio, y forma parte integrante e inevitable de los procesos que se lleven en su interior, convivimos con él todos los días, aunque no estemos conscientes de ello, aunque siempre pensamos en desastres, el riesgo más común que las empresas enfrentan, es el de no cumplir con sus objetivos y metas.

Esto no ocurre de la noche a la mañana, pero poco a poco las cosas pueden ir empeorando si no se asume una actitud más proactiva que reactiva.

Hay causas que los generan al interior de todos y cada uno de los procesos en su empresa, así que asumir una actitud reactiva al tomarnos por sorpresa no es la mejor de las opciones, una actitud proactiva implica, anticiparnos al riesgo, saber cómo actuar, estar alertas en todo momento, ya sea al manejar una máquina, asumir la ejecución de un proyecto, relacionarse con proveedores o clientes, etc.

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

“Estos cambios han generado un impacto en la gestión de las compañías, principalmente en lo que respecta a mejorar sus actuales políticas de gobernanza y administración de riesgos propios y su efecto en el impacto cuantitativo en términos de consumo de capital.”

Fuente: KPMG Julio de 2012



El ajedrez no es un juego de azar, sino un juego basado en tácticas y estrategias, los riesgos no nos pueden tomar por sorpresa, hay que anticipar las jugadas, hay que gestionar esos riesgos, si no lo hacemos, estaríamos jugando una partida asumiendo una actitud arriesgada.



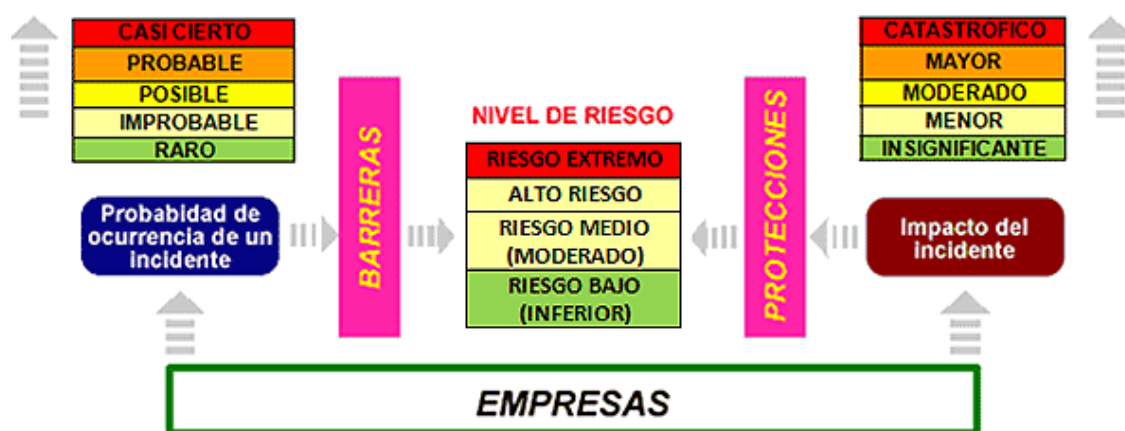
EL RIESGO, SU PROBABILIDAD Y SU CONSECUENCIA:

El concepto de riesgo tiene dos elementos, la probabilidad o posibilidad de que algo ocurra y las consecuencias o impacto de si esto ocurre.

Si se está decidiendo acerca de un curso de acción, su necesidad de administrar los riesgos surge de cierta falta de certeza y por lo tanto los dos elementos del riesgo que usted necesita considerar son:

- Cuál es la **probabilidad o posibilidad** de que algo ocurra, lo cual usted puede o no desear que se materialice. Su ocurrencia puede ser raro, improbable, posible, probable o casi cierto.
- Cuáles serán las **consecuencias o impactos** que surgirán si una o todas las cosas que podrían suceder en realidad suceden, su impacto puede ser insignificante, menor, moderado, mayor o catastrófico.

En la siguiente ilustración, observamos que el nivel del riesgo surge como el producto de los dos elementos (probabilidad e impacto), si estos presentan características críticas para un incidente determinado, el nivel de riesgo será más crítico, si este llegara a ocurrir. Por otro lado hay maneras de tratar el riesgo, para evitarlo, reducirlo, asumirlo o transferirlo, existen medidas de protección y barreras de detención que las empresas implementan para estos fines.



Cada una de las anteriores medidas cualitativas son utilizadas por la Norma NTC 5254

En la siguiente lección profundizaremos, sobre cómo estos dos elementos contribuyen a determinar el nivel de los riesgos en nuestra actividad, es decir, nos ayudarán a analizar nuestros riesgos, esto para poder dar un tratamiento dependiendo de los resultados que arroje dicho análisis.

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2



La seguridad integral es un complicado ajedrez donde cada estrategia se encarga de cubrir un flanco de riesgo potencial. Sólo personas con experiencia y conocimiento en el tema pueden asegurar que ese ajedrez se juegue adecuadamente.



No hacer gestión del riesgo es jugar al azar.

LA GESTIÓN DEL RIESGO. SUS CARACTERÍSTICAS.

No hacer gestión del riesgo es jugar al azar, o tomar decisiones imprudentes o decisiones que no están basadas en una consideración cuidadosa de los hechos. Es improbable que una gestión temeraria asegure los resultados deseados.

"Gestionar el riesgo es pensar en forma rigurosa".

"Gestionar el riesgo significa pensar hacia delante."

"Gestionar el riesgo es pensar responsablemente."

"Gestionar el riesgo significa pensar equilibradamente"



GESTIONAR EL RIESGO

"Gestionar el riesgo es pensar en forma rigurosa".

La gestión del riesgo es un proceso lógico y sistemático que puede ser utilizado cuando se toman decisiones para mejorar la efectividad y eficiencia. Es un medio hacia un fin, no un fin en sí mismo. Debe llegar a integrarse al trabajo diario. La Gestión de Riesgo se puede definir como "La aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión para el establecimiento del contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar y controlar los riesgos"

"Gestionar el riesgo significa pensar hacia delante."

Cuando se gestiona el riesgo tratamos de identificar y estar preparados para lo que pueda suceder, se trata de tomar acciones destinadas a evitar y reducir la exposición a los costos u otros efectos de aquellos eventos que ocurran, en lugar de reaccionar después de que un evento ya ha ocurrido e incurrir en los costos que implica recuperar una situación.

Hay que estar preparados para revisar y cuestionar las formas tradicionales de gestionarlos con el fin de determinar si existen nuevos enfoques u oportunidades que son válidas de utilizar. En algunas situaciones el decidir no tomar una cierta oportunidad o no introducir nuevos enfoques es tomar el riesgo más grande de todos.



Fotografía FoNc-FNC- Fábrica de Café Liofilizado

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

“Gestionar el riesgo es pensar responsablemente.”

En estas situaciones el gestionar el riesgo se trata tanto de identificar y tomar oportunidades destinadas a mejorar el rendimiento, como a tomar ciertas acciones destinadas a evitar o reducir las posibilidades de que ocurra algo malo.

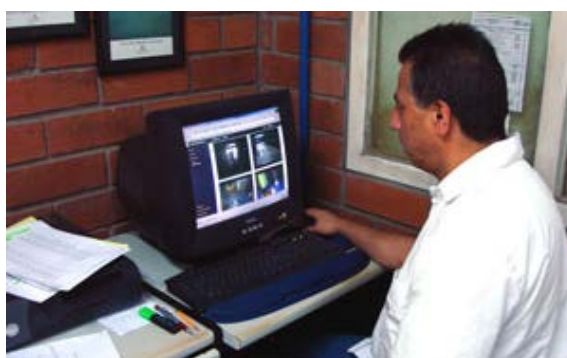
La alternativa a la gestión riesgo es la “administración riesgosa” que implica el tomar decisiones imprudentes o precipitadas, o bien tomar decisiones que no están basadas en una consideración cuidadosa de los hechos y de los riesgos involucrados.

La gestión de riesgos involucra el tomar decisiones de acuerdo con las normas y políticas, los valores y la ética. Todos somos responsables y debemos dar explicaciones sobre la gestión de riesgo en nuestras actividades.

“Gestionar el riesgo significa pensar equilibradamente.”

Al gestionar el riesgo usted necesita encontrar un equilibrio entre los costos y los beneficios. Reconocer que para todos los propósitos prácticos, un medio ambiente libre de riesgos es imposible (además de poco económico). Usted necesita definir qué nivel de riesgo es aceptable en su actividad.

En algunos casos el costo de las medidas tendientes a evitar o reducir los riesgos y los errores a un nivel aceptable pueden ser altos y las medidas no proporcionan los suficientes beneficios. En otros casos la naturaleza del riesgo puede garantizar medidas preventivas muy costosas porque el nivel de riesgo que es aceptable es nulo o extremadamente bajo.



Fotografía Almacafé Manizales

El ahorrar dinero mediante procedimientos modernos es importante y conduce a una utilización más efectiva de los recursos, no obstante, el objetivo principal no es reducir los costos sino lograr los objetivos de una manera efectiva y eficiente.

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

"El 81 % de las organizaciones usan un enfoque de administración de riesgos amplio e integrado"

Fuente: KPMG / Colwell & Salmon surveys, 2000 , 2001



MANUAL DE AJEDREZ:

Partiendo de su definición: la estrategia es un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

A dichas reglas en ajedrez se le conocen como conceptos, entonces diremos que la estrategia en ajedrez es el conjunto de conceptos aplicables a una posición dada que nos ayuda a optimizar nuestras decisiones.



¿CUÁNDO SE NECESITA GESTIONAR EL RIESGO?

La respuesta es "todo el tiempo". Todas las decisiones involucran el administrar riesgos, ya sea decisiones que se toman en las operaciones diarias (tales como decidir las prioridades de trabajo, el tomar decisiones presupuestarias o de personal) o las decisiones acerca de políticas importantes, estrategias o proyectos, la posible participación del compromiso en grandes cantidades de dinero o recursos.

Es aconsejable desarrollar un "estado mental" de ser consciente acerca de la gestión de los riesgos en relación con cada una de las decisiones. Muchas decisiones tienen que ser tomadas de manera muy rápida y a menudo se basan en la intuición, no obstante es importante pensar acerca de los riesgos que esto involucra.

El proceso formal paso a paso involucra establecer el contexto, la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, el control y la revisión de los riesgos, lo que puede ser aplicado a la toma de decisiones en todos los niveles y en relación a cualquier función o actividad, cada trabajador colabora desde el área que le compete para que la gestión del riesgo sea eficiente.

No existen criterios claros para decidir si se aplica o no el proceso formal paso a paso. Esencialmente este es un tema que usted debe considerar en la medida que dependa de sus circunstancias y sus responsabilidades de trabajo.



Fotografía Almacafé Manizales



La Norma numeral 4.3.3 dice: *"La organización debe tener un procedimiento documentado para establecer e implementar un proceso de gestión de riesgos que permita la determinación del contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos."* Tenga en cuenta que estas evaluaciones deberán contener los conceptos de amenazas, vulnerabilidad, probabilidad (posibilidad) y consecuencias (impacto), por lo tanto, verifique con su líder BASC, el momento en que se hace y cómo puede usted aportar a ésta, diseñe un plan de trabajo y esté pendiente de ese proceso de evaluación, pues la información que usted entregará sobre su actividad servirá como insumo para cumplir con el estándar.

Esta no es sólo una tarea técnica sino más bien, acciones y decisiones que ocurren en un contexto de interacción social. La comunicación y la consulta son integrales al proceso de

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

"El impacto más importante provendrá de los cambios culturales que precisa la medición científica de los riesgos requerida por los marcos regulatorios."

Fuente: Luis Carlos Tristán de Seguros Everis Chile, 2012



AJEDREZ Y ESTRATEGIAS:

- 1.- El comienzo del juego debe ser considerado como una "competencia" con dos objetivos: controlar la mayor cantidad de tablero posible y poner en juego la mayoría de las piezas de ataque
- 2.- Evitar mover la misma pieza dos veces durante el comienzo. Recordar la "competencia". Ahorrar movimientos.



BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

Si se administra el riesgo cuidadosamente se tendrán los siguientes resultados:

- o Controlar los costos
- o Minimizar pérdidas
- o Maximizar oportunidades
- o Gestión más flexible
- o Nuevas habilidades de gestión
- o Mejor aprovechamiento de las oportunidades
- o Cada quien es responsable de manejar riesgos en su trabajo
- o Los líderes de las organizaciones son los encargados de incentivar al personal en el manejo del riesgo
- o Aumento de la responsabilidad
- o Decisiones transparentes
- o Se tienen en cuenta requisitos legales, ambientales, sociales, económicos en el manejo del riesgo
- o La gestión de riesgo efectiva genera buena calidad de la información
- o El proceso de gestión es sistemático, es un hábito
- o Las acciones tomadas de gestión de riesgos integran la planeación y la operación
- o Se subsanan las debilidades detectadas por las entidades de control.

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

“Una buena empresa realiza la identificación de riesgos todas las veces que sea posible con el objetivo de poder enfrentarlos y evitar caer en deficiencias empresariales innecesarias.”

Fuente: eStartUp, julio de 2012

AJEDREZ Y ESTRATEGIAS (continuación)



3.- A menos que sepas realmente lo que estás haciendo y por qué, lo que deberías hacer es abrir el juego (primer movimiento) con uno de los peones centrales (el del Rey o el de la Reina) moviéndolo 2 casillas adelante. Si estás jugando negras y las blancas abren con uno de estos movimientos tú deberías responder con el mismo.

4.- El sitio ideal para los Caballos es el centro del tablero. Sitúalos allí en cuanto te sea posible.

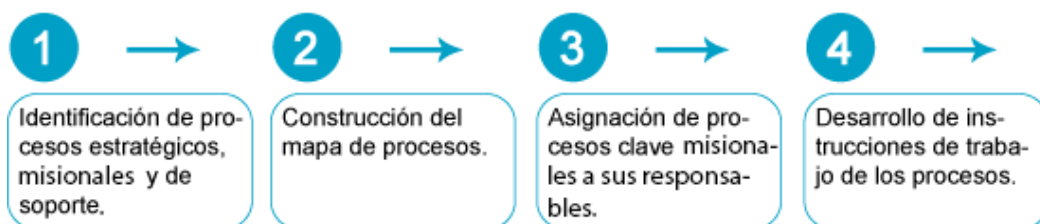


MAPA Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Para tener una adecuada gestión de los riesgos en sus actividades, es fundamental que caracterice adecuadamente su proceso, que lo ubique y lo relacione con los demás procesos dentro de la empresa. Usted no está en una isla, las actividades que usted realiza se relacionan con las que se siguen en los otros procesos, recuerde siempre que todos trabajan en pro de cumplir con los objetivos de la empresa, al fallar un engranaje, los objetivos de la empresa correrán el riesgo de no cumplirse.

El **mapa de procesos** le ayudará a hacerlo, pues es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y Autoridades Locales. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo, dan la oportunidad de distinguir entre procesos misionales, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que hay que actuar.

Un proceso son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios de salida a partir de determinadas entradas. Los pasos a seguir son:



1. Identificación de procesos misionales, clave y de soporte.

Se puede hablar de tres tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos, de dirección o gerenciales:** Son los procesos de dirección que definen la planificación de mediano y largo plazo de la empresa. Establecen políticas, fijan objetivos y metas, asignan responsabilidades y recursos. Son responsabilidad de la alta dirección de la empresa.
- **Procesos misionales, de negocio, claves, operativos o cadena de valor:** Son las actividades esenciales que atañen a diferentes áreas de la empresa y constituyen su misión (su razón de ser), tienen impacto en el cliente creando valor para éste porque estos son los procesos que entregan los productos que requiere.
- **Procesos de soporte y apoyo o facilitadores:** Son procesos que normalmente no son visibles para los clientes, pero que son fundamentales al dar apoyo para que los procesos misionales se puedan llevar a cabo.

LA ESTRATEGIA

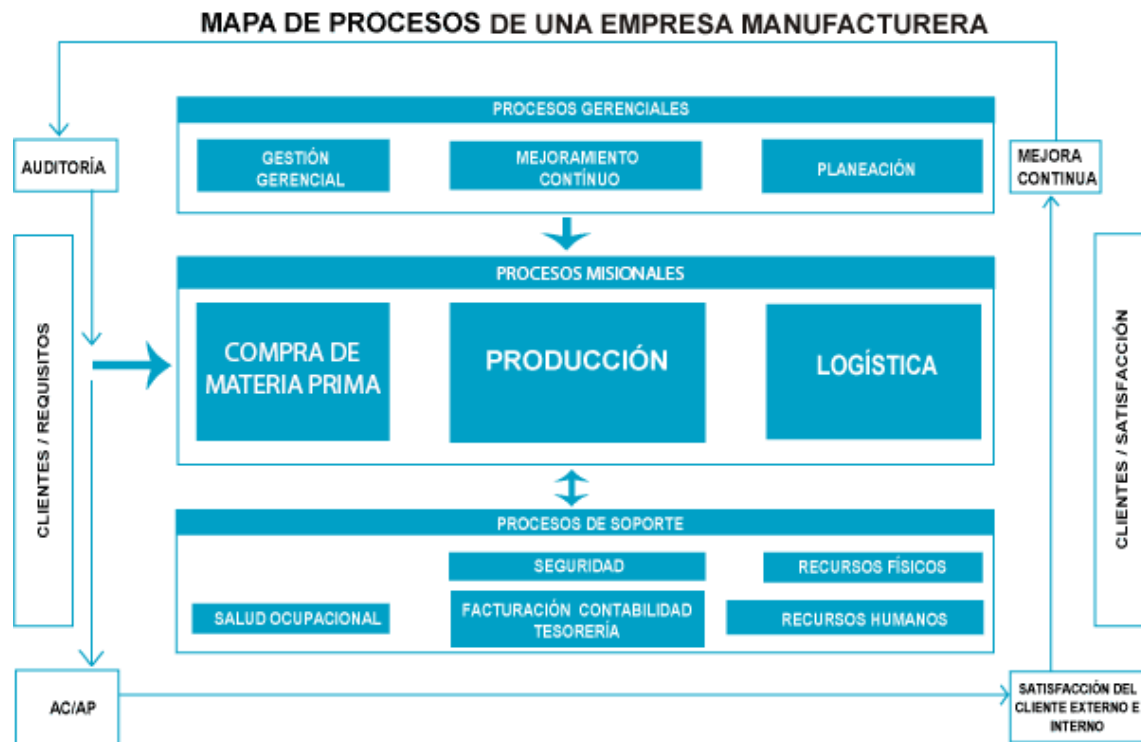
módulo 3

Lección 1

Lección 2

2. Construcción del mapa de procesos.

Una vez identificados todos estos procesos pueden organizarse en un mapa de procesos, como el siguiente ejemplo:



LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

3. Asignación de procesos misionales clave a sus responsables.

Esta asignación estará determinada por la alta gerencia y su equipo de gestión.

4. Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

La alta gerencia y su equipo de gestión deberán definir la caracterización de los procesos.

Los puntos 3 y 4, corresponden a la caracterización de los procesos, tomando como ejemplo el mapa de procesos del ejemplo No.2, el proceso misional operativo "Compra de materia prima", sería:

Caracterización de procesos del ejemplo No.2 (Empresa manufacturera)

OBJETIVO: Garantizar que la materia prima cumpla con los requisitos de compra especificados para brindarle al cliente final un producto de excelente calidad.

ALCANCE: Este proceso inicia desde el contacto con el proveedor, hasta la expedición de la factura de venta.

REPOSABLE DIRECTO: Administrador

CICLO PHVA	PROCESO						
PLANEAR, HACER, VERIFICAR O ACTUAR	PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	REGISTROS Y/O DOCUMENTOS	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE DEL PROCESO
PLANEAR	Exportación	Información del mercado	1- Determinar el precio de la materia prima	No Aplica	Gerente y Gerente Financiero	Precio del producto acorde al mercado	
HACER	Recursos Físicos	Medios de comunicación	2- Se realiza el contacto con el proveedor o este realiza contacto con la planta. 3- Se pacta precio y cantidad	Contratos pendientes con proveedores de materia prima	Gerente	Envío de la materia prima por parte del proveedor	
	Financiero	Recursos Económicos	4- Se realiza el traslado del anticipo a los proveedores, si estos lo solicitan.	No Aplica	Gerente Financiero o Subgerente Financiero		
	Proveedor	Materia Prima	5- El camión con la materia prima se recibe en la planta	Tiquete de bascula	Auxiliar de Administración	Materia prima verificada	
			6- Recepción				

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

LECCIÓN 2

LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5254 COMO APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ESQUEMA INTEGRAL DE RIESGOS

AJEDREZ Y ESTRATEGIAS (continuación)



5.- Tratar de atacar con la Reina al principio del juego no suele ser una buena idea. Su oponente podrá atacarla con piezas de poco valor y muy protegidas. Ello le obligará a mover su Reina una y otra vez para protegerla lo que impedirá que desarrolle el juego con otras piezas. A su vez, su oponente irá desplegando las suyas.

6.- Después de desplegar los Alfiles y los Caballos debería enrocar. El enroque ayuda a proteger al Rey y a desplegar una Torre. Por ello, evite mover el Rey antes de enrocar puesto que no podrá hacerlo si ya ha movido al Rey..



Al parecer, la mayoría de los trabajadores de empresas *pymes* no comprenden muy bien en qué consiste el manejo del riesgo. Las multinacionales y las grandes empresas del país, en general manejan el tema aunque cada uno tiene diversas maneras de tratarlo.

Por esta razón el **ICONTEC** estudió, aprobó y publicó la **Norma Técnica Colombiana NTC 5254** sobre el tema, la cual inclusive fue objeto de revisión para alinearla, estas normas también quedarán alineadas con la ISO 31000, la norma Australiana y de Nueva Zelanda AS/NZ 4360:1999.

La Norma, realmente es una guía sobre los requisitos a cumplir, incluye recomendaciones que se deben seguir para tener un adecuado manejo del riesgo.

El manejo del riesgo hace parte de una correcta administración o gestión de la empresa y debe estar ligado a los objetivos de gestión que se fije la empresa en su planeación estratégica. Es, realmente, una buena práctica de los negocios.

Así, la gerencia del riesgo es la secuencia de pasos bien definidos a través de un proceso, que ayudan en la toma de decisiones a la hora de enfrentar la penetración o el impacto de un riesgo en una compañía.

Igualmente, es una forma eficiente de identificar oportunidades y evitar pérdidas; esta técnica ayuda a mejorar el funcionamiento de seguridad, calidad y negocios de cualquier tipo de compañía, ya sea pública o privada.

LA ESTRATEGIA

módulo 3



[Lección 1](#)

[Lección 2](#)

El riesgo lo define la norma técnica como la probabilidad de que algo ocurra y tenga impacto en los objetivos.

Vimos en la lección anterior que el riesgo se mide en términos de dos elementos: probabilidad de ocurrencia de un incidente e impacto del incidente, ahora bien, una vez identificados los riesgos que puede tener el negocio es necesario, entonces, clasificarlos y de acuerdo al nivel de riesgo en el que quedan, definir cuáles deben tratarse y de qué manera.

La idea detrás del manejo del riesgo es evitarlo, reducirlo, asumirlo o transferirlo hasta donde sea posible o protegerse para que en caso que ocurra, tenga el menor impacto posible sobre la empresa.

La NTC 5254 tiene un amplio espectro de aplicaciones. Se puede aplicar a las decisiones en todas las organizaciones y a todos los niveles de una organización (es decir, a nivel de la organización, departamento, equipo, procesos o individuos).

Dicha norma puede ser implementada en todo tipo de organizaciones, entidades del gobierno y territoriales, empresas de servicios y manufactureras, fundaciones y hospitales, entre otros. De igual manera, es aplicable a las diferentes áreas de la organización: financiera, comercial, salud ocupacional, manejo de proyectos, compras, relaciones públicas, seguridad, transporte, sistemas de información, inversiones y todo lo que pueda afectar el funcionamiento de la empresa, tanto interna como externamente.

Se invita a los participantes de este curso virtual a que consideren este importante aspecto en sus actividades y que se preparen identificando los riesgos que mayor posibilidad de ocurrencia y/o impacto pudiera tener para de esta manera garantizar la supervivencia a los mismos.

La siguiente ilustración adaptada del documento de la NTC 5254, brinda un panorama general y en detalle del proceso de gestión del riesgo, luego encontrará una guía detallada sobre la aplicación de cada una de las etapas del proceso de gestión de riesgo:

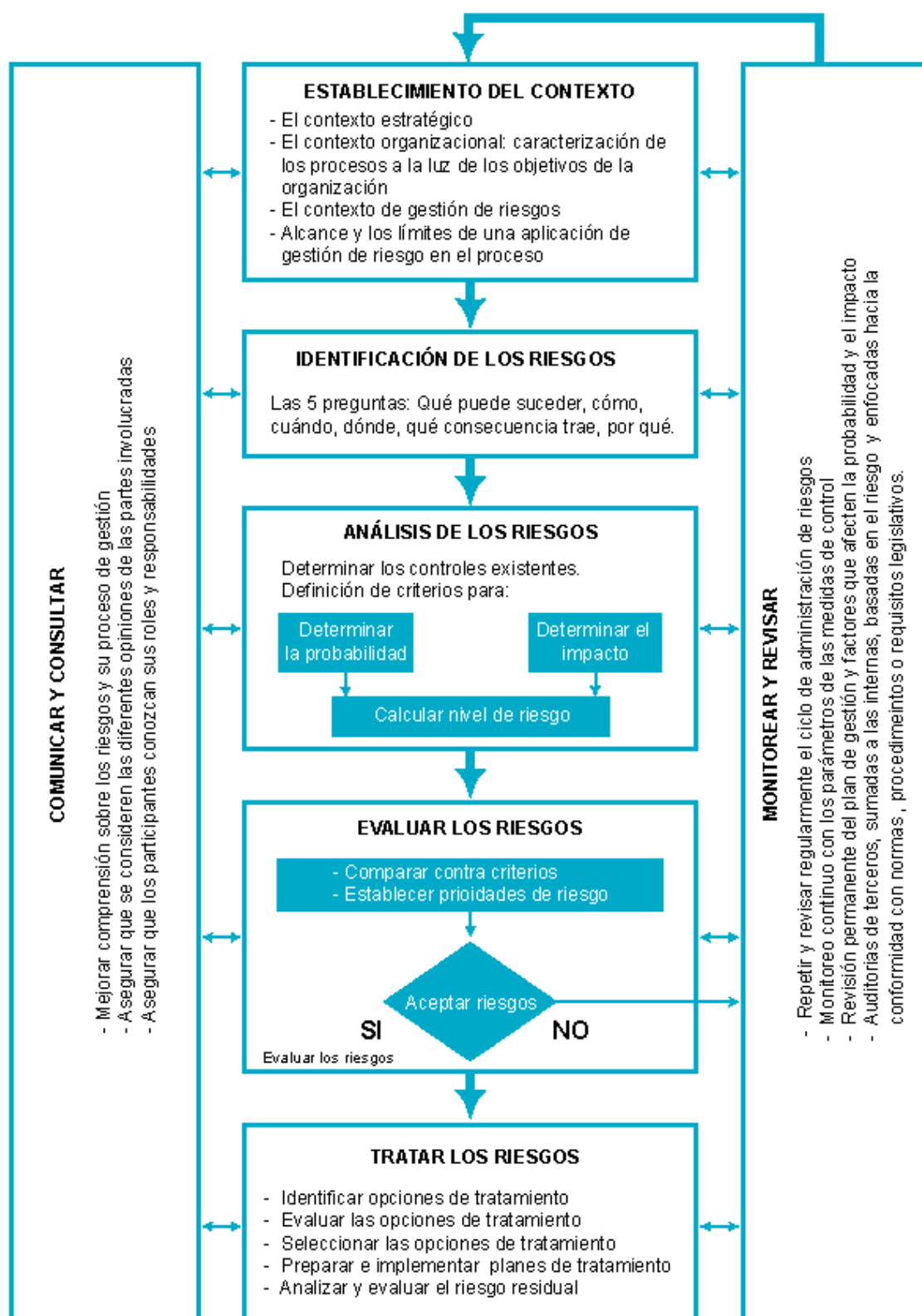
LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO DE ACUERDO A LA NORMA NTC 5254



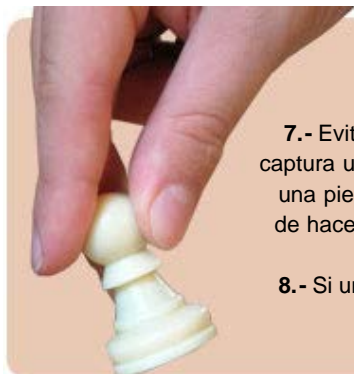
LA ESTRATEGIA

módulo 3



Lección 1

Lección 2



AJEDREZ Y ESTRATEGIAS (continuación)

7.- Evite tener dos Peones en la misma columna (situación común si captura una pieza con su Peón). Si no tiene más remedio que capturar una pieza con un Peón, hágalo y punto. Pero si tiene varias maneras de hacerlo elija siempre una que no deje un Peón delante de otro (de los suyos).

8.- Si una columna no tiene pieza alguna (ni suya ni de su oponente) trate de poner una de sus Torres en ella.



ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

En breves palabras...

Es necesario establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración del riesgo en el cual el resto del proceso tomará lugar. Establecer el contexto tiene que ver con comprender los datos esenciales de la organización y sus riesgos, la determinación de criterios de evaluación de riesgo que se emprenden y el desarrollo de una estructura para las tareas de gestión del riesgo que se van a seguir.

Aquí se establece el alcance para el resto del proceso de gestión de riesgo.

Tenga en cuenta ...

Para administrar los riesgos en su actividad, usted necesita identificar la contribución que hará a la organización en el logro de sus objetivos, valores, políticas y estrategias, cuando tome decisiones acerca de los riesgos (contexto organizacional).

Deberá estar informado acerca del contexto organizacional de su empresa que incluye los aspectos financieros, operacionales, competitivos, políticos (percepciones/imagen ante el público), sociales, del cliente, culturales, y legales de las funciones de una organización.

LA ESTRATEGIA

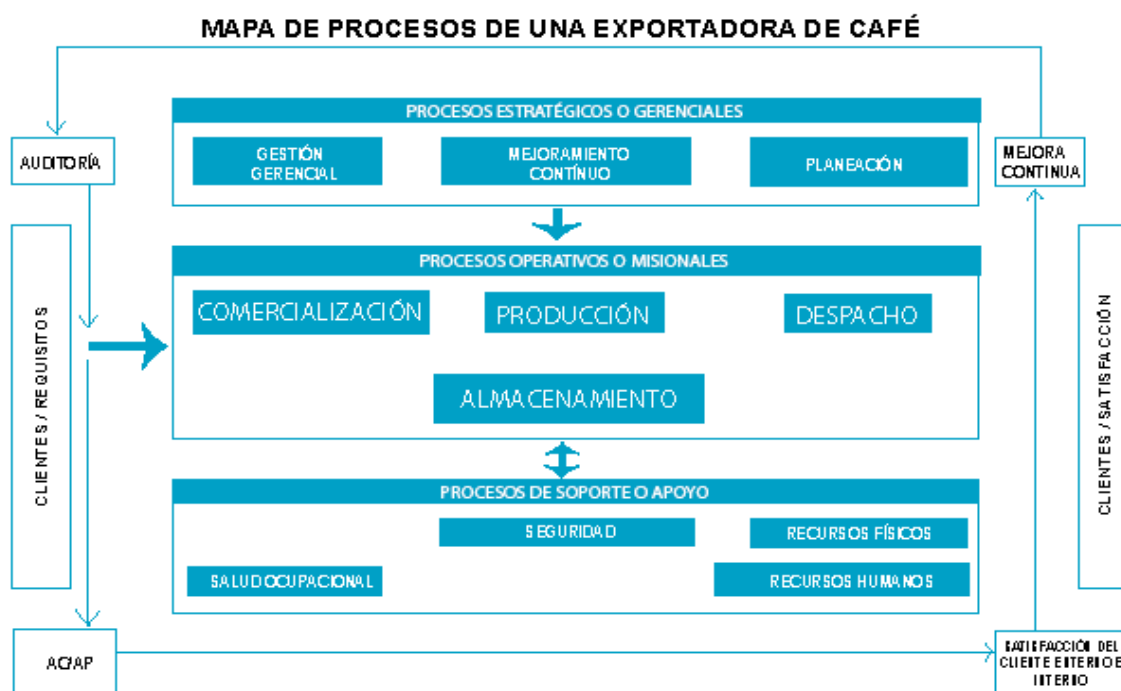
módulo 3

Lección 1

Lección 2

Conozcamos un caso ...

A partir de este momento vamos a transitar por un estudio de caso dividido en las 7 etapas del proceso de gestión del riesgo de acuerdo a la Norma NTC 5254, esta es la primera entrega del caso, verá ejemplificado el establecimiento del contexto en un exportador de café:



LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

AJEDREZ Y ESTRATEGIAS (continuación)

9.- A menudo los Peones están formados de manera que se protegen unos a otros formando diagonales. Esto puede dificultar el que pueda "penetrar" en territorio enemigo. El truco está en encontrar un Peón desprotegido al final de esta cadena. Capturarlo (probablemente con un caballo) puede ser una buena idea.

10.- Nunca mueva esperando que su oponente juegue mal, pensando: "a ver si no se da cuenta...". Siempre asuma que él hará el mejor movimiento posible. Y si no, pues mejor para usted.



IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

En breves palabras...

Esta etapa busca identificar los riesgos que deben ser gestionados. Es una etapa crítica por que riesgo que no sea identificado, se excluye en cualquier análisis posterior. Así que se requiere una identificación comprensiva, usando un proceso bien estructurado y sistemático.

El objetivo de la identificación del riesgo es desarrollar una lista global de eventos por procesos que podrían tener impacto en el logro de los objetivos (o elementos clave) identificados en el contexto.

Tenga en cuenta...

Es necesario entonces identificar los riesgos comenzando por hacer un inventario de los riesgos obvios y luego trabajar a partir de ellos.

Entre los métodos empleados para identificar los riesgos se encuentran: listas de chequeo, juicios basados en la experiencia y registros, diagramas de flujo, lluvias de ideas, análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingeniería de sistemas.

Una buena identificación de los riesgos involucra el examinar todas las fuentes de riesgo con sus respectivos participantes ya sean internos o externos.

La identificación debe incluir los riesgos independientemente de que estén bajo control o no de la organización.

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

Levantar información confiable es fundamental para la identificación de los riesgos, sugerimos como punto de partida, verificar el historial de antecedentes sobre pérdidas , siniestros , hurtos, fraudes, etc. También es válido levantar información de organizaciones con contextos similares, eso hace que las discusiones tomen contextos históricos, actuales y en desarrollo.

Entre los métodos más empleados para identificar los riesgos, se encuentra:

- Lista de chequeo
- Juicios basados en la experiencia y registros
- Diagramas de flujo
- Lluvias de ideas.
- Análisis de sistemas
- Análisis de escenarios
- Registros históricos, bases de datos de incidentes, y registro de análisis de las fallas y de riesgos anteriores, si existen.
- Resultados e informes de auditorías, inspecciones y visitas en el sitio
- Técnicas de ingeniería de sistemas

Es necesario que determine la confiabilidad de la información levantada en cada uno de estos métodos.

Su jugada...



La siguiente tabla le ofrece información adicional, que le servirá como punto de referencia sobre la categorización de los riesgos

Daño o destrucción de activos	Hace referencia a pérdidas humanas, accidentes de trabajo , pérdida de información, pérdida de materiales , impacto económico por destrucción de propiedad , planta o equipo y todo lo que signifique pérdida de bienes tangibles y no tangibles.
Hurto o fraude	Hace referencia al hurto simple o calificado en la ejecución de contratos, ventas, cobranzas, pagos y otras transacciones por parte del empleado o de terceros por medios manuales o computarizados.
Imagen o credibilidad pública	Hace referencia a la pérdida de prestigio, reputación, buen nombre, credibilidad pública, por deterioro del servicio o el incumplimiento al cliente.
Sanciones legales	Hace referencia al riesgo que implica que la empresa sea sancionada por organismos de control y vigilancia, debido al incumplimiento de normas y disposiciones legales por desconocimiento u omisión.
Costos excesivos	Hace referencias a pérdidas de tiempo o pagar más de lo debido por exceso de costos y gastos reales frente a lo presupuestado, a errores u omisiones en los procesos que impliquen pérdidas económicas, desaprovechamiento de los recursos, tiempos improductivos.
Decisiones erróneas	Hace referencia a la carencia, omisión o mal funcionamiento de los controles internos, toma de decisiones erradas, descuido en la responsabilidad que tiene el jefe en el cumplimiento del proceso en su área, o la falta de capacitación.

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

Continuemos con el caso...

Esta es la segunda entrega del caso del exportador de café, recuerde que ya vimos el establecimiento del contexto a través de su respectivo mapa de procesos, ahora veremos ejemplificada la identificación de riesgos para tres procesos característicos de ese mapa de procesos.

IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

- PROCESO COMERCIALIZACIÓN:
 - Asociado del negocio fraudulento: solicitud de impresión de logos no autorizados (copias), empresa no registrada, empresa de lavado de dinero,...
- PROCESO PRODUCCIÓN
 - Robo de mercancía: producto terminado.
- PROCESO DESPACHO
 - Contaminación del pedido: una vez que ha salido de la planta (responsable:Transportador).

CÓMO Y POR QUÉ PUEDE SUCEDER:

- PROCESO COMERCIALIZACIÓN:
 - Asociado del negocio fraudulento:
 - Falencias en el procedimiento de selección de asociado del negocio.
 - Falta de conocimiento del mercado.
 - Falta de análisis del asociado del negocio
 - Falta de capacitación y entrenamiento del personal en análisis de situaciones riesgosas.
 - Falta de verificación y confrontación con bases de datos y con asociaciones que conozcan información sobre las empresas del sector.
- PROCESO PRODUCCIÓN:
 - Robo de mercancías:
 - Proceso de selección inadecuado de las personas que manipulan la mercancía.
 - No se realiza seguimiento sobre las condiciones sociales y familiares
 - No se evalúa el desempeño en la empresa.
 - Falta de control al ingreso y salida de empleados, visitantes y vehículos
 - No existe un mecanismo tecnológico de control de acceso.
 - Problemas en la clasificación de producto terminado para consumo nacional y de exportación
 - Contaminación durante el empaque
- PROCESO DESPACHO
 - Contaminación de la carga:
 - No se realiza la inspección del contenedor siguiendo el estándar 2 Seguridad del Contenedor y de la Carga.
 - No se colocó sello de seguridad ISO 17712 al contenedor.
 - No se hace el análisis adecuado de la empresa transportadora y antecedentes de los conductores.
 - La empresa transportadora no capacita a sus conductores en cuanto a la responsabilidad sobre la carga.
 - Movilización de mercancía:
 - Selección inadecuada de la empresa transportadora.
 - No controlar la movilización de mercancías hasta el destino final.
 - No controlar faltantes y sobrantes.

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

Eviten la parálisis por análisis, Roma no se construyó en un día, no busquen perfección, sino efectividad.



AJEDREZ Y ESTRATEGIAS (continuación)

11. Desarrolle todas sus piezas rápido, no sólo una. La apertura es una carrera por conseguir un rápido y continuo desarrollo. Lograr el desarrollo es conectar las torres de manera que puedan ocupar puestos centrales para el medio juego y apoderarse de columnas abiertas.

12. Enroque rápido. Ello lleva al rey hacia un lugar seguro y a la torre al juego por el medio. Y, al mismo tiempo trate de evitar que su rival se enroque, si es posible, sin sacrificar material.

13. No sacrifique piezas sin ver cómo lo recuperará o si no cómo le da mate al rey contrario.



ANALIZAR LOS RIESGOS

En breves palabras...

El objetivo del análisis consiste en separar los riesgos aceptables menores de los mayores, proporcionar datos que sirvan para la evaluación y tratamiento de los mismos.

Para un análisis de riesgo detallado se debe considerar identificar fortalezas y debilidades de los controles existentes, las fuentes potenciales de riesgo, la probabilidad de que el riesgo suceda y las consecuencias de su impacto.

Tenga en cuenta...

Habiendo ya identificado los riesgos, en este paso se trata de analizar la posibilidad y las consecuencias de cada factor de riesgo con el fin de establecer el nivel de riesgos.

Los riesgos necesitan ser analizados para decidir cuales son los factores de riesgo que potencialmente tendrían un mayor efecto y por lo tanto necesitarían ser administrados o tratados.

LA ESTRATEGIA

módulo 3



[Lección 1](#)

[Lección 2](#)

Una observación preliminar de los riesgos identificados se puede realizar para excluir de la revisión aquellos riesgos de consecuencias extremadamente bajas (riesgos aceptables). La racionalidad para excluir estos riesgos debería ser documentada para demostrar qué tan amplio ha sido el análisis.

Hay tres tipos de análisis utilizados para determinar el nivel de riesgos.

Los análisis pueden ser:

- **Cualitativos:** en este análisis se utilizan palabras para describir las magnitudes de la posibilidad y de las consecuencias. Tenga en cuenta que estas escalas se pueden adaptar o ajustar para satisfacer las circunstancias y se pueden usar diferentes descripciones para los diferentes riesgos. Para nuestro curso tenemos unas definidas, pero pueden cambiar un poco en otros ejemplos, aunque su esencia es la misma.

El enfoque que se utiliza con mayor frecuencia en la toma de decisiones acerca de los riesgos en el lugar de trabajo tiende a ser **cualitativo**.

Para efectos de este curso, tomaremos ese enfoque, porque es el sugerido para llevar a cabo un examen inicial de los riesgos antes de adelantar un ensayo adicional más detallado.

- **Semi-cuantitativos y Cuantitativos:** en estos análisis se utilizan medios numéricos para describir las magnitudes de la posibilidad y de las consecuencias, queda a libre elección profundizar en este tipo de métodos.

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

Determinación del nivel del riesgo

Usando un enfoque cualitativo sugerimos los siguientes criterios de consecuencia o impacto y de posibilidad o probabilidad:

CRITERIOS CUALITATIVOS PARA ESTABLECER POSIBILIDAD O PROBABILIDAD

CASI CIERTO	A
PROBABLE	B
POSIBLE	C
IMPROBABLE	D
RARO	E

CRITERIOS CUALITATIVOS PARA ESTABLECER CONSECUENCIAS O IMPACTO

1	INSIGNIFICANTE
2	MENOR
3	MODERADO
4	MAYOR
5	CATASTRÓFICO

El nivel de riesgo está determinado por la relación entre la posibilidad o probabilidad y la consecuencia o impacto que usualmente se determina en una tabla como la siguiente:

POSIBILIDAD O PROBABILIDAD	A.CASI CIERTO	Alto riesgo	Alto riesgo	Riesgo extremo	Riesgo extremo	Riesgo extremo
	B.PROBABLE	Riesgo medio (moderado)	Alto riesgo	Alto riesgo	Riesgo extremo	Riesgo extremo
	C.POSIBLE	Riesgo bajo (inferior)	Riesgo medio (moderado)	Alto riesgo	Riesgo extremo	Riesgo extremo
	D.IMPROBABLE	Riesgo bajo (inferior)	Riesgo bajo (inferior)	Riesgo medio (moderado)	Riesgo medio (moderado)	Riesgo extremo
	E.RARO	Riesgo bajo (inferior)	Riesgo bajo (inferior)	Riesgo medio (moderado)	Alto riesgo	Alto riesgo
		1.INSIGNIFICANTE	2.MENOR	3.MODERADO	4.MAYOR	5.CATASTRÓFICO
		CONSECUENCIAS O IMPACTO				

Observe que la relación de riesgo se toma como el producto de los dos componentes (consecuencia y posibilidad):

RIESGO EXTREMO	Se requiere una acción inmediata y una planificación a niveles superiores
ALTO RIESGO	Se requiere la atención de la alta gerencial
RIESGO MEDIO	Se debe especificar la responsabilidad de la alta gerencia

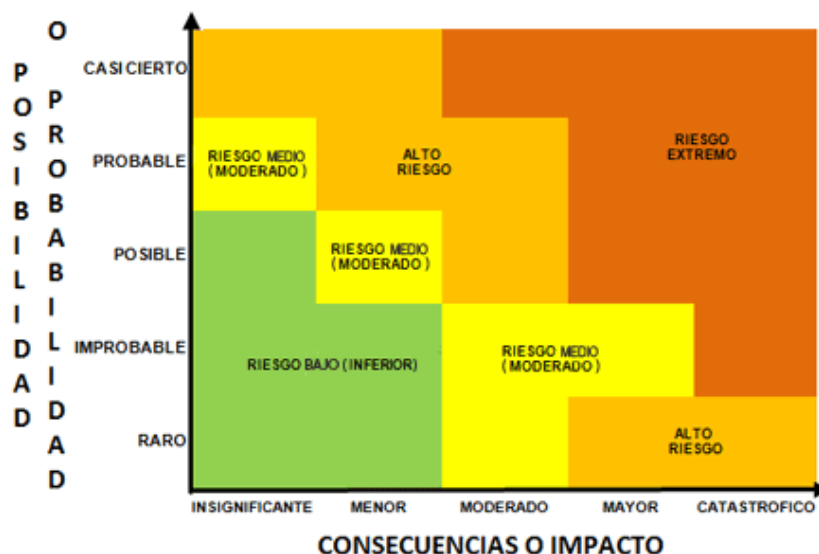
LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

Si pasáramos la información de la tabla a un plano cartesiano tendríamos una gráfica similar a la siguiente, fíjese la ubicación de los riesgos extremo, alto, moderado e inferior.



- Entre las fuentes de información se pueden incluir :
 - o Registros pasados
 - o Experiencia pertinente
 - o Práctica y experiencia industrial
 - o Literatura publicada pertinente
 - o Marketing de ensayo e investigación de mercadeo
 - o Juicios de especialistas y expertos
 - o Experimentos y prototipos
 - o Modelos económicos de ingeniería
- Entre las técnicas se emplean:
 - o Entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés
 - o Empleo de grupos de expertos multidisciplinarios
 - o Evaluaciones individuales empleando cuestionarios
 - o Uso del computador y otros modelos
 - o Uso de árboles de fallas y arboles de eventos

Su jugada...



Con los tres riesgos que tomó como ejemplo, estipule para usted los criterios de probabilidad e impacto de acuerdo a los parámetros que ha recibido por su Líder Básico o Gerente, consulte con él si desconoce o tiene dudas sobre esos parámetros.

¿Recuerda usted cuáles son los tres tipos de riesgo?

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

Continuemos con el caso ...

Esta es la tercera entrega del caso, encontrará un ejemplo del análisis de los riesgos para los tres procesos característicos del exportador de café.

CRITERIOS PARA ANALIZAR LOS RIESGOS

CRITERIO DE CONSECUENCIAS O IMPACTO:

		Asociado del negocio fraudulento	Robo mercancía	Contaminación de la carga
1	INSIGNIFICANTE	< 5 USD Sin afectar la imagen Sin pérdida de cliente	< 5 USD Sin afectar la imagen Sin afectar svc cliente	Detección antes de la entrega al cliente Antes de controles oficiales
2	MENOR	5 – 500 USD Sin afectar la imagen Sin pérdida de cliente	5 – 500 USD Despido de personal Entrenamiento nuevo personal	Detección antes de la entrega al cliente Detectado por la autoridad
3	MODERADO	5 -5000 USD Pérdida de imagen Pérdida de clientes (cuentas menores)	5 -5000 USD Despido de personal, litigio Entrenamiento nuevo personal Pérdida de imagen	Pérdida del pedido Pérdida de imagen
4	MAYOR	Pérdida de las utilidades del periodo Pérdida de clientes vip Denuncia judicial	5 – 10000 Perdió del cliente Afecta la imagen	Pérdida del cliente Pérdida de imagen Denuncia judicial
5	CATASTRÓFICO	Cierre (quiebra) Procesamiento C/S Prisión	Cierre (Quiebra)	Cierre (quiebra) Procesamiento C/S Prisión

CRITERIO DE POSIBILIDAD O PROBABILIDAD:

		Asociado del negocio fraudulento	Robo mercancía	Contaminación de la carga
E	RARO	Cada 10 años	Cada 2 años	Cada 10 años
D	IMPROBABLE	Cada 5 años	Cada 1 año	Cada 5 años
C	POSIBLE	Anual	Semestral	Anual
B	PROBABLE	Semestral	Mensual	Semestral
A	CASI CIERTO	Mensual	Semana	Mensual

LA ESTRATEGIA

módulo 3



Lección 1

Lección 2

ESTRATEGIA PARA ELUDIR EL RIESGO DE JAQUE MATE CUANDO LA AMENAZA ES SOLO UN CABALLO:



Se puede evitar el jaque durante tanto tiempo como se quiera. Basta dirigir el rey hacia el centro del tablero, ocupando siempre casillas de distinto color a las del caballo. El color de las casillas ocupadas por el caballo va cambiando a cada salto, y, por tanto, si rey y caballo ocupan colores distintos, ningún salto del caballo pondrá al rey a su alcance. El único peligro reside en quedar encajonado en un rincón, donde puede ser forzoso mover en diagonal, y sufrir jaque en la jugada siguiente.



EVALUAR LOS RIESGOS

En breves palabras...

Comparar los niveles de **riesgo** estimados contra el criterio pre-establecido. Esto permite priorizar los riesgos así como identificar las prioridades de la administración.

Tenga en cuenta...

Si los niveles de riesgo establecido son bajos, entonces los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y podría no necesitarse un tratamiento.

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

CONTINUEMOS CON EL CASO ...

Esta es la cuarta entrega del caso, verá ejemplificada la evaluación de riesgos para los tres procesos mencionados:

EVALUAR LOS RIESGOS

Recuerde que la NTC 5254 estableció unas medidas cualitativas para identificar el nivel de probabilidad e impacto, así:

CRITERIOS CUALITATIVOS PARA ESTABLECER POSIBILIDAD O PROBABILIDAD

CASI CIERTO	A
PROBABLE	B
POSIBLE	C
IMPROBABLE	D
RARO	E

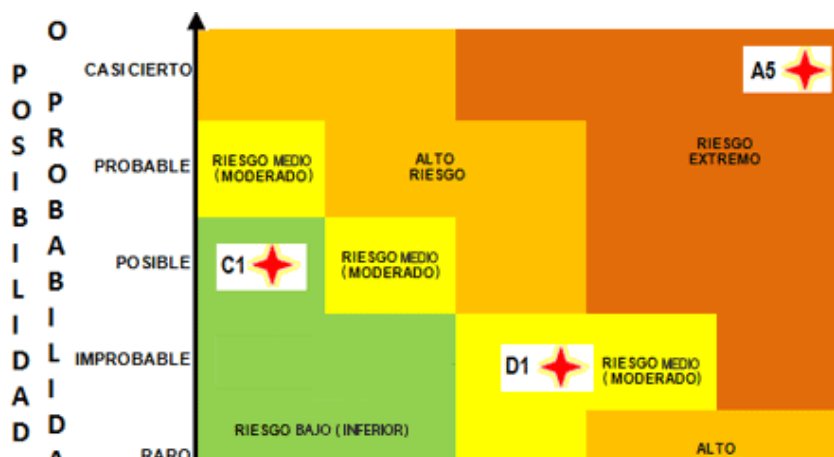
CRITERIOS CUALITATIVOS PARA ESTABLECER CONSECUENCIAS O IMPACTO

1	INSIGNIFICANTE
2	MENOR
3	MODERADO
4	MAYOR
5	CATASTRÓFICO

Primero se relacionan impacto con posibilidad, el cuál arrojará un resultado que denota sus niveles de riesgo, así:

	Consecuencia o Impacto	Posibilidad o Probabilidad	Resultado
Cliente fraudulento	C (posible)	1 (Insignificante)	C1 Riesgo inferior
Robo mercancía	A (casi cierto)	5 Catastrófico	A5 Riesgo extremo
Contaminación de la carga	D (improbable)	1 (Insignificante)	D3 Riesgo moderado

Dichos niveles de riesgo se ubican sobre el plano cartesiano que ya tiene definidos los niveles a comparar, así, las estrellas denotan los tres niveles encontrados, al ubicarlos sobre el plano y compararlos con los rangos de niveles estimados en el análisis de riesgos, se observa que los tres riesgos encontrados, se ubican en un nivel de riesgos extremo, moderado y bajo, que exige tratamiento para evitarlos, reducirlos, asumirlos o transferirlos.



LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

DECISIONES ESTRATEGICAS EN EL AJEDREZ



Un ejemplo típico de decisión estratégica es eliminar piezas con el fin de alcanzar un final de partida. Esto puede ser ventajoso en diversas ocasiones. Por ejemplo, si se tiene ventaja material, dicha ventaja suele ser más fácil de explotar cuanto menos piezas existan. Por otro lado, si el contrario tiene la iniciativa o incluso un fuerte ataque, cambiar piezas puede también contribuir a que dicha iniciativa o ataque se disipe. La decisión estratégica de gran alcance de *cambiar piezas* debe entonces llevarse a la práctica por medios concretos y tácticos.



TRATAR LOS RIESGOS

En breves palabras...

Aceptar y monitorear los riesgos de prioridad baja. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de manejo de riesgos dentro del cual se incluyen consideraciones de fundamento.

Tenga en cuenta...

La evaluación del riesgo suministra una lista de riesgos que requieren tratamiento, con frecuencia, con clasificaciones o prioridades asociadas. El tratamiento del riesgo involucra la identificación de un rango de opciones para tratar estos riesgos, evaluar estas opciones, preparar planes de tratamiento e implementarlos.

Es posible que, antes de emprender las opciones de tratamiento, sea necesario examinar nuevamente y ampliar cada riesgo para obtener la información necesaria para identificar y explorar diferentes opciones de tratamiento.

Para nuestro caso, tenga en cuenta que **La Norma BASC y los Estándares BASC**, proporcionan el marco general para establecer qué acciones tomar frente a los riesgos encontrados, ya sea que éstas reduzcan, eviten, transfieran o asuman el riesgo. Como lo verá en el ejemplo para esta parte del proceso.

Es justo aquí donde el Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC tiene cabida, al integrarse al sistema de Gestión del Riesgo en una empresa.

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

Para valorar las opciones de tratamiento, hay que considerar:

- Al definir la mejor alternativa para administrar y mitigar los riesgos, usted debe tener en cuenta los siguientes aspectos y posteriormente establecer la estrategia
 - **Beneficios** al implementar el tratamiento de riesgo
 - **Costo** de la implementación del tratamiento de riesgo seleccionado
 - **Esfuerzo** requerido para la implementación del tratamiento de riesgo
 - **Tiempo** para impactar la gestión del proceso a través de la implementación del tratamiento del riesgo

Acciones para reducir o controlar la posibilidad:	Procedimientos de reducción o control de consecuencias :
1. Auditoría y programas de verificación de cumplimiento	1. Planes de contingencia
2. Condiciones contractuales	2. Arreglos contractuales
3. Revisión formal de requisitos, especificaciones, diseño, ingeniería y operaciones	3. Condiciones contractuales
4. Inspección y procesos de control	4. Características de diseño
5. Inversiones y gestión de portafolios	5. Planes de recuperación de desastres
6. Gestión de proyectos	6. Barreras estructurales y de ingeniería
7. Mantenimiento preventivo	7. Planeación de control de fraudes
8. Aseguramiento de la calidad , gestión y normalización	8. Reducción de exposición a fuentes de riesgo
9. Investigación y desarrollo , desarrollo tecnológico	9. Planeación del portafolio
10. Formación estructurada y otros programas	10. Políticas y control de precios
11. Supervisión y control 12. Ensayos	11. Separación o reubicación de una actividad o recursos
13. Normas organizacionales	12. Relaciones públicas
14. Técnicas de control 15. Procedimientos de seguridad	13. Pagos ex gratia (discrecionales)

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

Continuemos con el caso ...

Esta es la quinta entrega del caso, verá el ejemplo del tratamiento de los riesgos bajo las acciones propuestas para reducir los riesgos de los tres procesos característicos en un exportador, note que en estas acciones propuestas se tienen en cuenta el Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, al acatar la Norma BASC y los Estándares de seguridad BASC.

Proceso	Riesgo	Nivel	Pro.	Imp.	Norma BASC Versión 4/ 2012	Estándares BASC	Responsable	Acciones propuestas
Producción	Robo mercancía	Riesgo extremo	A	5	4.4 Implementación y operación: 4.4.1 Estructura y responsabilidad. 4.4.4 Documentación del sistema. 4.4.6 Control operacional. 4.5.3 Control de Registros. 4.6.2 Verificación de acción correctiva y preventiva.	3. Controles de acceso físico. 4. Seguridad del personal.	Gerente de la Empresa Líder del Sistema Jefe de Proceso Responsable de la Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de selección de personal propio o contratado. Procedimiento de ingreso y salida de funcionarios, visitantes y contratistas. Procedimiento de ingreso a áreas restringidas. Procedimiento de instalación y uso de lockers, uniformes y carné de identificación. Control de ingreso de visitantes.
Comercialización	Asociado de negocio fraudulento	Riesgo inferior (bajo)	C	1	4.4 Implementación y operación: 4.4.4 Documentación del sistema. 4.4.6 Control operacional. 4.5.3 Control de Registros. 4.6.2 Verificación de acción correctiva y preventiva.	1. Requisitos de los asociados de negocios. 4. Seguridad del personal.		
Despacho	Contaminación de la carga	Riesgo inferior (bajo)	D	1	4.4 Implementación y operación: 4.4.4 Documentación del sistema. 4.4.6 Control operacional.	4. Seguridad del personal. 5. Seguridad de procesos		

LA ESTRATEGIA

módulo 3



Lección 1

Lección 2

En la estrategia ajedrecística se suelen definir dos tipos distintos de elementos. Por una parte, están los elementos estáticos, que influyen la partida durante largos períodos de tiempo. Por otro lado, están los elementos dinámicos, que influyen durante un período más breve. Son típicas ventajas estáticas:



- Disponer de más material
- Una mejor estructura de peones
- Controlar más espacio, especialmente en el centro del tablero
- Una mejor posición del rey
- Piezas móviles contra piezas constreñidas por peones fijados
- Pareja de alfiles contra alfil y caballo o dos caballos



COMUNICAR Y CONSULTAR

En breves palabras...

El proceso de "comunicación del riesgo" se define generalmente como un proceso interactivo de intercambio de información y opinión a lo largo de todo el proceso de gestión del riesgo. La consulta es un proceso de retroalimentación entre la organización y sus partes involucradas sobre un tema, antes de tomar una decisión o determinar una dirección sobre un tema particular. Esta etapa busca mejorar la comprensión que se tiene sobre los riesgos y el proceso de gestión del riesgo; asegurar que se consideren las diferentes opiniones de las partes involucradas y asegurar que los participantes conozcan sus roles y responsabilidades.

Tenga en cuenta...

- Debe establecerse para cada etapa del proceso de gestión del riesgo.
- Involucra un diálogo con las partes interesadas enfocado a la consulta.
- Se debe desarrollar un plan de comunicación desde el inicio del proceso con las partes interesadas tanto externas como internas.
- El plan debe cubrir tópicos relativos tanto al riesgo mismo, como la forma de controlarlo.
- La efectividad de la comunicación debe enfocarse en lograr que los responsables de implementar la gestión de riesgo y las partes interesadas entiendan las bases sobre las cuales se tienen que tomar decisiones y las acciones específicas requeridas.
- Una comunicación inapropiada acerca del riesgo puede conducir a una ruptura de la confianza y/o una pobre gestión del riesgo.

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

Todas las etapas del proceso de gestión de riesgo deben estar debidamente soportadas en documentos, llevar registros de cada etapa es clave para:

- Demostrar que el proceso es conducido apropiadamente.
- Proveer evidencia de un enfoque sistemático de identificación y análisis de riesgos.
- Proveer un registro de los riesgos.
- Desarrollar la base de conocimientos de la organización.
- Proveer a los tomadores de decisión relevantes de un plan de riesgos para su aprobación e implantación.



Usted debe mantener comunicación permanente con las personas que puedan afectar o incidir con su proceso para analizar cómo va incidiendo, disminuyendo, o por el contrario, aumentando su riesgo.

Verifique cómo su empresa difundió la política de seguridad. ¿La conoce? ¿Sabe usted cómo participa dentro de esa política? ¿Conoce los objetivos de la política de seguridad?

¿Comunica los riesgos que pueden afectar su proceso?, ¿qué ha hecho para monitorearlos? ¿Las acciones que se han tomado son eficientes o por lo contrario, se han incrementado los riesgos?

LA ESTRATEGIA

módulo 3



Lección 1

Lección 2

Continuemos con el caso...

Esta es la sexta entrega del caso, en la etapa de comunicar y consultar a lo largo del proceso de gestión de riesgo, se lleva un plan de comunicación a través de memorandos internos por cada una de las fases de la gestión de riesgos.

Este plan de comunicación es un intercambio **de información y opinión** en ambas direcciones a lo largo de todo el proceso de gestión del riesgo

Algunos de esos reportes son:

- Reporte alcance y límites de la aplicación del proceso de gestión de riesgo en la empresa
- Reporte del proceso dentro del contexto estratégico de gestión de riesgo en la empresa
- Reporte de identificación de riesgos por procesos
- Reporte del nivel de riesgos encontrados por proceso
- Reporte de la evaluación de riesgos y sus recomendaciones de tratamiento
- Reporte de análisis de las opciones de tratamiento del riesgo
- Reporte de la preparación e implementación de los planes de tratamiento
- Reporte de análisis del riesgo residual

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

RELACIÓN ENTRE TÁCTICA Y ESTRATEGIA



Para jugadores poco avanzados, la partida es simplemente una sucesión de episodios tácticos, a menudo no relacionados entre sí. Las partidas parecen ganarse o perderse casi por azar, por ejemplo al "hacer una mala jugada" que pierde material. Al avanzar en el juego, sin embargo, los jugadores adquieren un control tal que los errores más gruesos van desapareciendo. A partir de entonces, el juego a menudo se define a favor de quien posee una mejor comprensión de cómo jugar una determinada posición, un mayor entendimiento estratégico.



MONITOREAR Y REVISAR

En breves palabras...

El monitoreo y la revisión es una etapa esencial e integral en el proceso de gestión de riesgo. Es necesario monitorear: los riesgos, la efectividad del plan, las estrategias y el sistema de administración que ha sido establecido para controlar la implementación de los tratamientos de riesgo.

Los riesgos necesitan ser controlados periódicamente para garantizar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. Son muy pocos los riesgos que permanecen estáticos.

Tenga en cuenta:

Este proceso es importante porque los factores asociados con los riesgos son cambiantes

LA ESTRATEGIA

módulo 3

Lección 1

Lección 2

Continuemos con el caso...

Esta es la séptima entrega del caso, verá un ejemplo la etapa de monitorear y revisar el proceso de gestión de riesgo.

La siguiente imagen es una captura de pantalla tomada del software de gestión de riesgos BASC, en donde se observa un seguimiento sistemático y permanente al tratamiento de los riesgos. Consulte con su líder BASC sobre este Software.

The screenshot displays the 'Software de gestión de riesgos BASC' interface. The main window is titled 'Tratamiento de Riesgos' and contains the following fields and options:

- Seleccione un proceso:** COMRA DE CAFE (O)
- Seleccione un Escenario:** EN EL RECIBO DE LA BODEGA
- Seleccione un riesgo:** 3 ROBO
- Estandares a aplicar / acción a seguir:** A list of standards including '510 Durante los desplazamientos del contenedor o del camión, se deben utilizar sellos y/o p...' and '511 Durante los desplazamientos del contenedor o del camión, se deben utilizar sellos y/o p...'. The selected action is 'B2-Debe disponerse de la información documentada nec...'. Below this is a scrollable list of standards.
- Seleccione un Estado:** En Proceso (with a dropdown arrow). A progress bar shows 'Completado (%)' at 100.
- Fecha Inicio:** 2007-08-10
- Fecha Finaliza:** 2007-10-31
- Verificación 1 (%):** 25, with a date field 2007-08-25.
- Verificación 2 (%):** 50, with a date field 2007-09-10.
- Verificación 3 (%):** 75, with a date field 2007-09-30.
- Verificación 4 (%):** 100, with a date field 2007-10-31.
- Responsable:** AUXILIAR DE LA TALLADORA, JEFE DE SEGURIDAD
- Otras Acciones:** VERIFICAR EL VEHICULO ANTES DE INGRESAR A LA PLANTA
- Recursos Requeridos:** PERSONAL, C.C.T.V. ; LOGISTICOS, FINANCIEROS

Buttons at the bottom include 'Aplicar', 'Modificar', 'Eliminar', and 'Guardar'.

LA ESTRATEGIA

módulo 3



Lección 1

Lección 2

Hemos finalizado el contenido de este módulo, unificamos criterios y términos en torno a las generalidades de un proceso de gestión de riesgo, conocimos la Norma NTC 5254, transitamos por un ejemplo que seguía paso a paso sus directrices.

Por otro lado, en un primer acercamiento, trasladamos a manera de reflexión e indagación, su utilidad a nuestras propias actividades, para poder identificar de qué manera podemos aplicar lo que sugiere la Norma, vimos cómo dentro de ese proceso podemos usar las reglas aprendidas en el módulo anterior, es decir, la Norma y los Estándares BASC, como el insumo fundamental para identificar opciones para tratar los riesgos en nuestras actividades, valorar tales opciones y visualizar una preparación e implementación de éstas.

En el siguiente módulo veremos cómo podemos colaborar para que el monitoreo y la revisión de nuestra gestión de riesgo, arrojen resultados satisfactorios, eso se logra si se tiene un plan adecuado de control o auditoría interna en nuestra empresa, así sabremos exactamente bajo qué parámetros serán evaluadas y revisadas nuestras actividades, lo cual hace que mejoremos día a día nuestro desempeño contribuyendo a lograr los objetivos de toda la organización.