

Gestión de riesgos en la organización

Por: **Fernando Rojas R. (1)**

Director Académico del Proyecto de Desarrollo de Mapas de Riesgos para la Universidad Militar “Nueva Granada”.

Resumen

El artículo presenta una reflexión acerca del contenido y el alcance de la Gestión de Riesgos en la Organización, a través de la descripción general del proceso de su desarrollo.

“La formulación de un problema, es más importante que su solución.” Albert Einstein

1. Entorno cultural (Introducción)

Los riesgos son parte inherente a todos los procesos de gestión de las organizaciones. Es tan presentes en los procesos de cambio y mejoramiento continuo. A pesar que algunos son inevitables, la identificación precisa y su gestión adecuada aumentan las posibilidades de éxito.

Todo proceso de gestión implica riesgos. La aceptación de la presencia del riesgo es esencial para avanzar y también para fracasar. Estas dos circunstancias constituyen la esencia del aprendizaje continuo y son base del conocimiento organizacional, derivado de la experiencia. Y aunque algunos ries-

gos no se pueden evitar, reconocerlos y controlarlos no limita la oportunidad de utilizar la creatividad, para afrontarlos.

Las personas relacionadas con los procesos de gestión poseen un concepto errado de la gestión de los riesgos. En el mejor de los casos, la consideran una actividad necesaria, dispendiosa y aburrida que debe efectuarse desde el comienzo del proceso de gestión, la definición de la misión y hasta la concepción de la estrategia corporativa y por áreas funcionales; de no realizarse esta última, evita que la organización alcance sus objetivos.

Enfrentar los riesgos requiere que su gestión sea considerada como parte de un proceso dinámico, competitivo y esencial (crítico) para cualquier organización, en lugar de identificarlos solamente como una actividad adicional estática y desagradable.

Generalmente, los integrantes de un equipo de trabajo funcional o por procesos conocen los riesgos plenamente o de manera intuitiva. Ocurre que no los comunican en forma oportuna, para poder afrontarlos adecuadamente.

Resulta fácil informar sobre la presencia de los riesgos hacia abajo en la estructura organizacional, difícil hacerlo en sentido contrario. En todos los niveles jerárquicos o funcionales, las personas pretenden conocer los riesgos de los niveles inferiores, muchas veces no los comunican abiertamente a quienes están a un nivel de coordinación más alto por: temor, indiferencia, fallas en la comunicación o por que sencillamente no lo consideran importante. Es un hábito cultural negativo, que es necesario modificar.

El proceso de identificar los riesgos debe crear e incluir siempre un ambiente de participación en el que las personas tengan la libertad de expresar puntos de vista especulativos, controversiales o reales, partiendo de la base que serán escuchados, analizados y respetados.

Cuando los riesgos se perciben solamente como una amenaza (negativos), los integrantes de un equipo de trabajo frecuentemente son resistentes a informar sobre su presencia y las posibles consecuencias que acarrearán en caso de convertirse en realidad.

En algunos casos mencionar los riesgos nuevos o recurrentes, se interpreta como una queja injustificada. En esa situación, la persona que habla de los riesgos recibe el calificativo de “problemática” y las reacciones normalmente adversas se concentran en su contra, **antes que en los riesgos**; situación común y adversa en lo relacionado con la aplicación del control proactivo, condición que finalmente deberá alcanzarse, si culturalmente el riesgo se toma como una oportunidad de mejoramiento antes que una amenaza catastrófica.

Resulta natural, bajo las circunstancias descritas, que las personas que conforman los equipos de trabajo tengan reservas para comunicar sus opiniones abiertamente. Seleccionan y suavizan (distorsionan) la información sobre los riesgos que deciden compartir para que no resulte demasiado negativa en relación con las expectativas de los demás integrantes y pueda generales

inconvenientes innecesarios que podrían entorpecer sus carreras y los colocaría en el ojo del huracán.

La situación descrita implica pérdida de un caudal importante de conocimiento, que de ser aprovechado fiel y oportunamente, permitirá a la organización evitar muchas situaciones que le impiden estructurar adecuadamente su estrategia para alcanzar los objetivos, de acuerdo a las condiciones previstas en la planeación. Aunque los integrantes de los equipos de trabajo y los directivos frecuentemente consideran negativo el riesgo, es importante que no juzguen una actividad de gestión por la cantidad y la naturaleza de los riesgos. **Es necesario que consideren seriamente que el riesgo es la posibilidad, no la certeza, de un logro o pérdida.**

Por esa razón las acciones encaminadas a diseñar y desarrollar gestión del riesgo en la organización, deben partir de cambios culturales serios y planeados que implican necesariamente compromiso y presencia de la gerencia, para que el efecto multiplicador del ejemplo y la tolerancia, lo hagan ser aceptado con el tiempo.

En este sentido, los cambios “NO” deben ser impuestos sino compartidos e incluidos en procesos estructurados de sensibilización, entrenamiento y capacitación permanentes, que no los hagan obligatorios y si necesarios y beneficiosos para todos.

2. Concepto de riesgo

Antes de analizar la manera de desarrollar la gestión de riesgos, es necesario examinar el concepto de riesgo:

“Es la posibilidad de que un hecho determinado (cualquiera) pueda ocurrir”

En ese sentido, el riesgo posee valor absoluto, puede ser positivo o negativo, dependiendo del efecto que pueda producir.

Tradicionalmente, se le ha asociado con probabilidad de pérdida o catástrofe. Por esta razón es culturalmente considerado negativo, tal como se describió en el numeral anterior.

Si el riesgo se interpreta de manera positiva, entonces puede servir para medir la probabilidad de desarrollar con éxito las estrategias definidas por la organización, para así alcanzar los objetivos, sean globales, funcionales o por proceso.

En el sentido negativo tradicional, para una organización el riesgo interpretado como un percance puede ser un producto o servicio, terminado o prestado con menor calidad frente a la prevista; costos más elevados, retrasos en el programa de actividades; no alcanzar en absoluto el resultado esperado. En otras palabras, un riesgo es un problema latente, en espera de ocurrir.

De cualquier manera que se interprete, el riesgo es una oportunidad; permite detectar y anticipar la ocurrencia de riesgos con probabilidad negativa o coadyuvar su realización cuando son positivos.

En ese sentido es una herramienta determinante en la aplicación del control proactivo

Fuentes de riesgo

El proceso de gestión de una organización es complejo y lleno de riesgos. Condición similar se pre-

senta si se analizan las **áreas funcionales**, que son parte esencial del conjunto **organizacional**.

La gestión de riesgos eficiente **debe considerar** el ambiente organizacional en el **que se analizan** los riesgos, con el propósito de **realizar un trabajo** que arroje como resultado “**mapas de riesgo**” acordes a sus condiciones y necesidades **específicas**; en otras palabras **debe estar hecho a la medida**.

Muchos proyectos de gestión de riesgos fracasan o tienen serios inconvenientes para desarrollarse con éxito, debido a que no consideran con cuidado el entorno interno de la organización, donde se desarrolla. En casos más delicados simplemente la acción se limita a copiar los desarrollados para otras organizaciones, con resultados nocivos e inadecuados, especialmente para las personas.

Esta situación se origina también en las presiones a un nivel más alto de la organización, que normalmente se ignoran. Adoptan muchas formas: Actividades de la competencia, estabilidad financiera y cultura de la organización, entre otros factores.

A continuación (tabla No. 1) se incluye una relación de algunas fuentes de riesgo generales con sus posibles consecuencias y adicionalmente con el comentario adicional que en cada organización pueden variar. Como consecuencia es solo una guía ilustrativa.

Tabla No. 1: ALGUNAS FUENTES DE RIESGO.

FUENTES DE RIESGO.	CONSECUENCIAS POSIBLES PARA LA ORGANIZACIÓN
Estrategias, objetivos, metas y actividades.	Costos excesivos.
Dependencia jerárquica	Autoritarismo y manipulación

Gestión humana	Descoordinación con el resto de la organización Maltrato a las personas. Procesos legales en contra
Necesidad de tomar decisiones.	Retrasos en las actividades.
Gestión de la organización.	Funcionalidad inadecuada.
Proceso de Auditoría	Encontrar culpables unicamente
Cliente externo.	Proyectos cancelados o demorados.
Relación presupuesto costos.	Cambios no planeados al interior de los equipos de trabajo.
Programas de servicio al cliente.	Insatisfacción del cliente.
Características de un proyecto o área funcional.	Deterioro de la Imagen de la organización.
Proceso de cambio.	Resistencia al cambio baja participación
Innovación en la prestación de productos o servicios.	Resultados ineficientes
Ambiente operativo.	Tecnología nueva, no adecuada.

Fuente: www.elprisma.com, Adaptación y ampliación del autor

Es interesante señalar que aquellas acciones cuya ejecución implica riesgo significativo, no son iguales en todas las organizaciones. Todas presentan diferentes formas de riesgos que **deben analizarse de manera específica a partir del levantamiento de información, que conduzca a obtener el diagnóstico particular de cada situación.**

Gestión de riesgos.

Desarrolla una disciplina y un ambiente de decisiones y acciones proactivas, **que resultan estratégicas** para valorar en forma permanente las acciones administrativas que pueden generar debilidades. Por eso, determinar los riesgos, especialmente en aque-

llas acciones que resulten críticas es importante, para desarrollar y poner en marcha estrategias para eliminarlos o mantenerlos en niveles controlables.

Es necesario recordar en este punto, que desarrollar gestión, equivale a obtener resultados; por lo tanto, la labor específica frente a los riesgos equivale a desarrollar acciones que reduzcan la incertidumbre y amortiguen su efecto en caso de presentarse en el ámbito de toda la organización, comenzando con el desarrollo cultural, que cree la rutina de actuar proactivamente en todas las personas, para enfrentar los riesgos, en todos los aspectos de su vida (Cultura de control)

3. Enfoques de la gestión de riesgos

Un equipo de trabajo que opera con eficiencia y eficacia, mide los riesgos continuamente y utiliza información sistematizada (ordenada) para la toma de decisiones en todas las etapas del desarrollo de su labor.

En muchas áreas funcionales los riesgos se valoran sólo una vez durante la planeación inicial. Los riesgos críticos se identifican y atenúan, **después no se revisan de manera cíclica y estructurada**. Este es un ejemplo de una irregular gestión de riesgos; desafortunadamente muy común en nuestras organizaciones, que además representa la tendencia de asumir riesgos innecesarios.

En este sentido, existen dos enfoques diferentes para la gestión de riesgos:

Gestión reactiva. Significa que los equipos de trabajo de la organización, solamente reaccionan a las consecuencias de los riesgos, después de que han ocurrido, esto muchas veces resulta tardío e ineficiente. Además ocurre que no se documentan las consecuencias en cada caso, del tal forma que se convierta en fuente de experiencia y conocimiento que conduzca a evitar recurrencias.

Gestión proactiva. Los equipos de trabajo desarrollan un proceso que anticipa los riesgos a partir de procedimiento cíclicos claros de medir y repetir, para ajustar las acciones permanentemente. Todo a partir de un plan orientado a lograr el cambio de actitud y reaprendizaje continuo frente a las prácticas tradicionales

La prevención del riesgo es punto de transición entre los enfoques descritos. Ocurre en el proceso de planeación estratégica cuando el equipo de trabajo puede aplicar acciones para eliminar los ries-

gos o controlarlos, si ellos no dependen de su acción directa.

Es importante señalar que este proceso, es aún una estrategia reactiva para gestionar riesgos porque realmente no elimina la causa del riesgo controlable como resulta deseable, sino que sólo se practica como forma de evitar sus síntomas; lo que no deja de hacerla paliativa. Es decir, no actúa verdaderamente sobre las causas del riesgo.

Para alcanzar niveles más elevados en la gestión proactiva de riesgos, los equipos de planeación y auditoría, trabajando conjuntamente, deben asumir su estudio, análisis y control, lo que significa que no deben temerles, **solo considerarlos como una oportunidad de mejoramiento y aprendizaje continuos**. Para conseguirlo, deben estar capacitados para evaluar imparcialmente los riesgos y las oportunidades implicadas, para a continuación aplicar acciones que permitan eliminar las causas de los riesgos, no sus síntomas.

Es necesario enfatizar que el factor determinante para tener éxito no es la calidad de la valoración del riesgo; lo es la capacidad fomentada continuamente en los equipos de trabajo para desarrollar la habilidad de gestión del riesgo, aprovechando de esa manera las oportunidades que ofrece.

Se definen también como enfoques de la gestión de riesgos, aquellos orientados desde la gerencia a establecer guías para la realización del trabajo (Manuales de Procesos y Procedimientos) al nivel de toda la organización, dentro de las cuales se incluyen las siguientes:

Compromiso directivo: Como responsable de los procesos de la organización, el gerente debe asumir desde el comienzo el proyecto que desarrolle la gestión de riesgos y compromiso real. Equivale no solamente a apoyar de palabra el trabajo, además debe estar presente y contribuir efectivamente con su

gestión a la implantación del proceso. Hay dos dimensiones claramente definidas: la primera es el marco político que apoye los cambios culturales necesarios y la segunda, relacionada con los procesos de comunicación a lo largo de todo el proceso que conlleva la gestión de riesgos.

Equipo responsable: Si se trata de desarrollar por primera vez o modificar integralmente el proceso de gestión de riesgos en la organización, es necesario conformar un equipo humano ínter y transdisciplinario responsable por su diseño desarrollo y puesta en marcha, apoyado desde la gerencia. El coordinador designado para el grupo responsable, encargado de desarrollar el proyecto, tiene la responsabilidad de intermediar y mejorar la comunicación entre la gerencia, el equipo a su cargo y el resto de personas que integran la organización. Requisito este último necesario para que los integrantes del equipo de trabajo, que estén familiarizados con la estructura y operaciones de la organización, de tal forma que “sirvan de facilitadores al momento valorar, manejar y monitorear los riesgos”(2), sobre los cuales se pretende establecer gestión.

Cambio cultural y formación en la metodología: (3) Conformado el equipo responsable por el proceso, es necesario planear con detalle la sensibilización y en general la formación específica de los integrantes en el desarrollo del trabajo que deben realizar, en el mismo sentido que se ha hecho con el resto de la organización de acuerdo con la descripción presentada en el numeral 1.

4. Proceso de gestión proactiva de riesgos

Cuando los equipos de trabajo ejecutan gestión proactiva de riesgos, los valoran de manera continua y utilizan su desempeño histórico como soporte de información para toma de decisiones orientadas a su verdadera prevención en todas las etapas

del proceso de gestión funcional o global de la organización; igualmente se logran importantes resultados en el mejoramiento de los procesos de gestión general, pues el hecho de mantener el riesgo en niveles controlables, aporta seguridad en las acciones que se acometen para alcanzar a desarrollar las estrategias y los objetivos.

El desarrollo del procedimiento descrito anteriormente, implica siempre conocer e identificar los riesgos para hacerles frente hasta superarlos o eliminarlos, siguiendo procedimientos estructurados de evaluación y análisis continuos que sean actualizados de manera permanente, de tal forma que provean como resultado de su aplicación información estructurada para tomar decisiones que verdaderamente permitan afrontar con éxito riesgos inherentes al desempeño de la organización, tal como se muestra en la gráfica No. 1

4.1 Identificación del riesgo

Los riesgos deben identificarse antes de ejercer sobre ellos alguna acción. Su identificación proporciona a los equipos de trabajo la información que les permite determinar el origen de los riesgos críticos que pueden afectar el proceso de gestión de la organización, hacia la consecución de los objetivos. El procedimiento reseñado, facilita e incentiva la comunicación al permitir a los participantes contrastar sus suposiciones y percepciones e intercambiar sus puntos de vista, condición que enriquece el desarrollo del trabajo.

De acuerdo con su experiencia individual, cada integrante del equipo de trabajo tendrá opinión propia. Por eso, normalmente en su interior pueden presentarse desacuerdos relacionados con la determinación y análisis de los riesgos

Esta condición representa una oportunidad porque facilita la discusión, el intercambio de opiniones y la discusión orientada, que enriquece y mejora el

trabajo, además contribuye a encontrar el consenso, como valor esencial del trabajo en equipo.

Tablas de factores de riesgo.

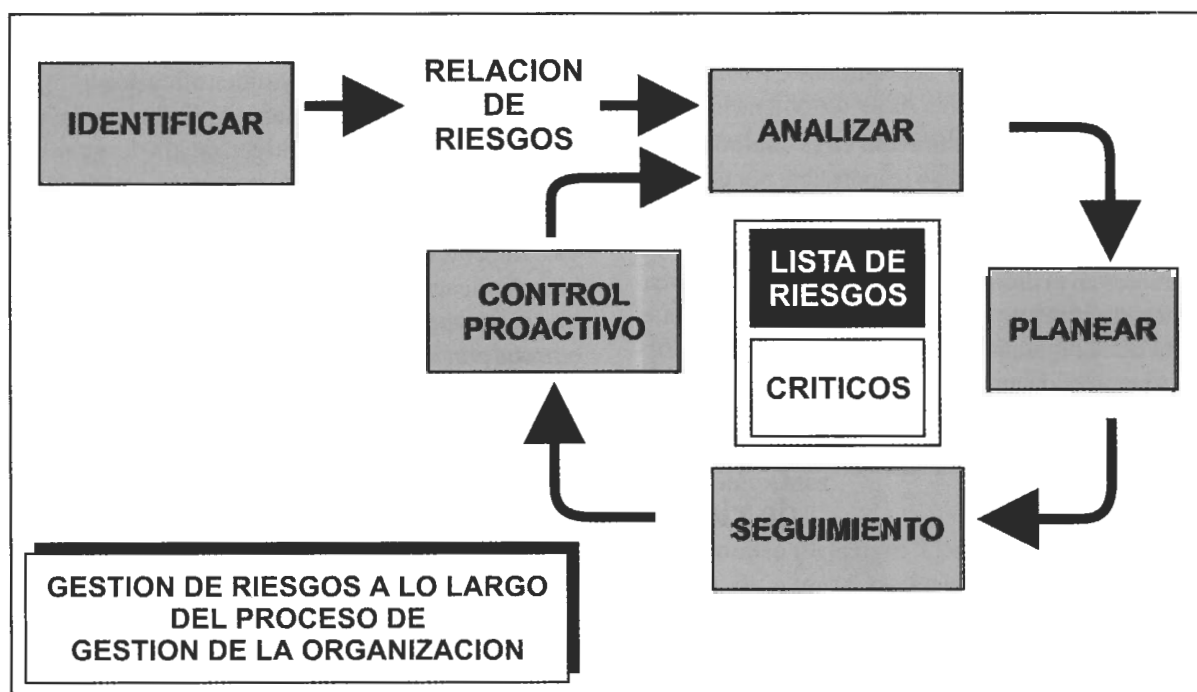
La identificación ocurre realmente cuando es sistematizada la información, elaborando las tablas de factores de riesgo a partir de discusiones abiertas y orientadas, de acuerdo con una estructura pre-determinada que finalmente les permite a los equipos de trabajo identificar y clasificar los riesgos para el proceso del cual hacen parte o los globales de la organización.

En consecuencia, al definir los riesgos pueden establecerse escalas de ponderación en la tabla de fac-

tores de riesgo, que permiten identificarlos e incorporarlos como factor en la lista respectiva que se elabora, sea general o específica, tal como se muestra en la tabla No. 2.

Cada factor de riesgo posee una o más características que es necesario describir con detenimiento para determinar la categoría que definirá al riesgo (alto, mediano o bajo). Estos niveles se tipifican dependiendo de cada organización en particular, es necesario definir el nivel de cada tipo de riesgo para poder establecer comparaciones a partir de la escala de valoración establecida en cada caso. Igualmente, es necesario considerar su interpretación, frente a la plataforma estratégica y las políticas gerenciales.

Gráfica No. 1. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN PROACTIVA DE RIESGOS.



Fuente: www.elprisma.com, Adaptación y ampliación del autor

Por ejemplo, puede considerarse el factor de riesgo de la conveniencia de un proyecto o función de cualquier naturaleza. El riesgo medio se presentará si existen dudas en cuanto al respaldo real que ofrece al mejoramiento de la organización. Una evidencia de

riesgo bajo sería que apoyara directamente el propósito y las metas de sus destinatarios (cliente interno o externo). Una evidencia de riesgo alto sería cuando definitivamente, no contribuyen a satisfacer las necesidades que se han propuesto inicialmente.

Tabla No. 2: DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO (C)

FACTOR DE RIESGO (+)	RIESGO BAJO (*)	RIESGO MEDIO (*)	RIESGO ALTO (*)
CONVENIENCIA DE REALIZAR O MEJORAR EL PROCESO	Apoya las metas y propósitos de los clientes internos y externos.	Afecta negativamente uno o más objetivos.	No apoya ni se relaciona con el propósito o las metas de los clientes
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE.	Espera que el equipo de trabajo desarrolle el producto.	Piensa que el equipo no trabaja en el producto o servicio ofrecido.	Que el producto o servicio no satisfaga sus necesidades.
DESARROLLO DE ACTIVIDADES.	Genera cambios mínimos; cambio en el desarrollo de las actividades (Estabilidad)	Modifica levemente el desarrollo de los procedimientos	Modifica sustancialmente el desarrollo de los procedimientos de la organización.

Fuente: www.elprisma.com, Adaptación y ampliación del autor

(C) Sirve como base para elaborar mapas de riesgo.

(+) Los factores de riesgo pueden modificarse atendiendo las necesidades cada organización, por eso la elaboración de la tabla permite flexibilidad.

Declaración del riesgo.

Antes de que pueda estructurarse la gestión de un riesgo o conjunto de ellos, deben definirse con claridad. Significa que es necesario establecer consenso frente a su identificación por parte de todos los integrantes del equipo, es decir, que todos entiendan lo mismo, incluida la escala de valoración

Cuando declara un riesgo, el equipo de trabajo **no debe considerarse sólo un síntoma, también el re-**

(*) La interpretación del nivel de los riesgos depende de la actitud de la organización frente al cambio. En este caso si la organización que elabora el mapa de riesgos tiene perfil tradicional, el riesgo está correctamente definido. Al contrario, si es proclive al cambio, el riesgo es alto.

sultado. Por esa razón, la declaración del riesgo debe describir lo que provoca (esto es, la condición o causa) y el resultado esperado (la consecuencia).

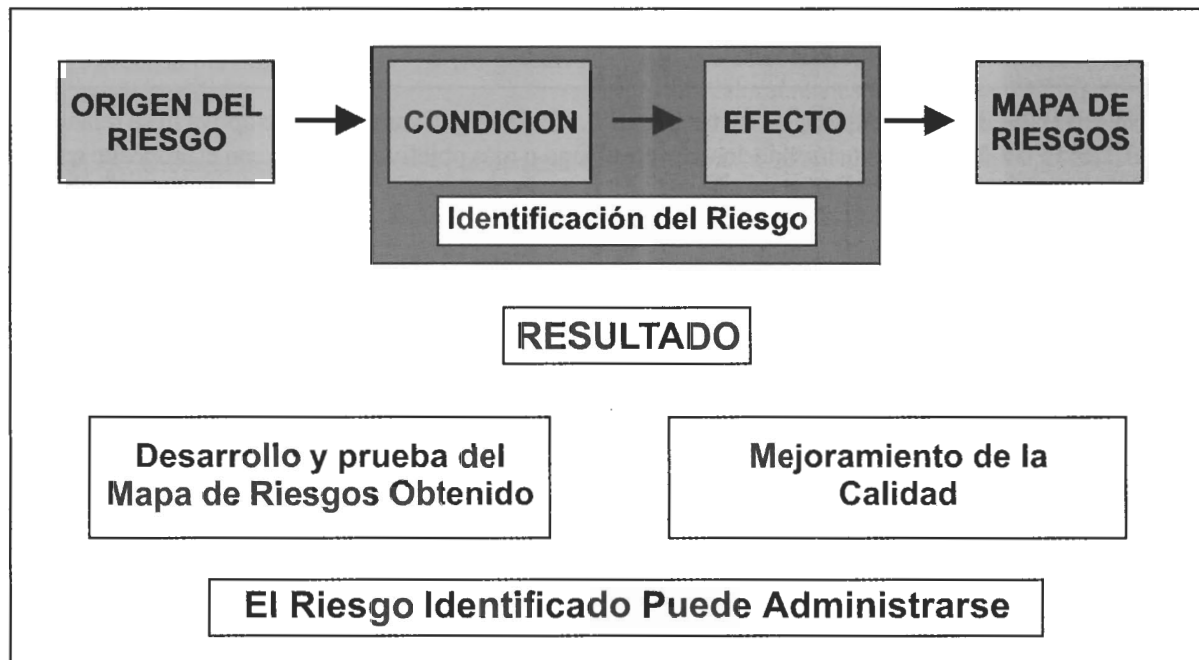
4.2 análisis de riesgos

Consiste en procesar los datos (darles significado, convertirlos en información) recolectados y relacionados con los riesgos que conformarán el mapa respectivo que se elabora, sea general, de la organización o específico, por procesos o áreas funcionales.

De esta manera, la información se convierte en soporte para la toma de decisiones que implementará finalmente el mapa respectivo o lo modificará en el caso de que sea el resultado de un proceso de seguimiento y evaluación.

El análisis que se efectúe depende de la confiabilidad que tengan las fuentes de información utilizadas, el procedimiento de sistematización, la naturaleza del análisis y las discusiones que finalmente producen el diagnóstico respectivo.

Grafica No. 2. DECLARACIÓN DEL RIESGO.



Fuente: el prisma.com, Adaptación y ampliación del autor

Probabilidad de un Riesgo.

Un riesgo generalmente está compuesto por dos factores. Primero, la probabilidad de ocurrencia. Segundo, el impacto.

- **Probabilidad.** Es la posibilidad porcentual de que un evento, positivo o negativo ocurra realmente. Por ello, la clasificación de los riesgos debe acompañarse de la asignación de un valor numé-

rico a la probabilidad. Entonces, la probabilidad de ocurrencia de un riesgo debe ser mayor a cero o el riesgo no representa una amenaza para el proyecto y ser menor que el 100% es una situación real.

- **Impacto.** Mide la severidad con que se presentarán los efectos favorables o adversos si el riesgo se convierte en certidumbre. La decisión de cómo medir las pérdidas o las utilidades derivadas de una

buena acción no es asunto superficial. **No se trata de considerar exclusivamente el impacto financiero representado en dinero; se producen impactos derivados de factores diversos, incluso subjetivos que es necesario medir.**

Si el riesgo tiene un impacto financiero, el valor monetario es la forma para cuantificar con precisión la magnitud de una pérdida. Puede estar representado también en costos a largo plazo en la operación y el apoyo, una pérdida en la participación en el mercado, costos a corto plazo como consecuencia de reprocesos y demoras, también por pérdida ocasionada por aumento en los costos, relacionados con oportunidad de acciones u omisiones.

Otros riesgos pueden tener un nivel de impacto subjetivo, para los cuales es necesario definir un rango determinado por una escala numérica adecuada a necesidades específicas que incorpore este tipo de riesgos de manera eficiente en el mapa respectivo

Interpretación de la amenaza

Interpretar verdaderamente una relación de riesgos, implica hacerlo fielmente con la amenaza de ocurrencia que cada uno implica; si ocurre realmente.

Un riesgo con probabilidad alta puede tener bajo impacto y en consecuencia pueden ignorarse sus implicaciones. Un riesgo con un impacto alto puede presentar una probabilidad baja de realizarse y ser calificado como medio o bajo.

Aquellos que en realidad requieren de gestión y control son aquellos que identifican probabilidad e impacto elevados. La verdadera gestión se alcanza si se logra reducir la probabilidad y/o impacto del riesgo así tipificado, suprimiendo o reduciendo las causas que pueden originarlos.

Al estimar la probabilidad y el impacto, debe considerarse lo que se sabe y lo que se desconoce en

relación con el riesgo. Si cree que un riesgo puede producir una pérdida de cien millones de pesos, su nivel de confianza es del 50 %. Las personas que efectúan el análisis de riesgos necesitan entender estos factores con certeza, para poder ponderar la probabilidad de su ocurrencia.

Procedimiento de identificación de riesgos.

Se presenta a continuación un prototipo que contiene los elementos básicos a partir de los cuales se puede elaborar un procediendo modelo para identificar riesgos.

Modelo. En la medida que puede ser adaptado y estructurado de acuerdo con necesidades específicas de organizaciones determinadas; igualmente permite dar formato a la información, en cuadros de fácil interpretación que facilitan su lectura. Ver Tabla No. 3

- **Nombre.** Utilizado por el equipo de trabajo para determinar con precisión el riesgo (debe ser estándar), para elaborar informes descriptivos y poder monitorearlos periódicamente. Puede ser alfabético, numérico o nemotécnico y relacionado por categorías con características que permitan asociarlos, tales como: origen, probabilidad de ocurrencia e impacto, entre otros. Es importante que el identificador permanezca, para evitar malas interpretaciones que conduzcan a errores.
- **Origen.** Identifica y describe la fuente del riesgo. Permite determinar las causas más importantes, provenientes de una o varias áreas funcionales de la organización.
- **Causas.** Es declaración que permite conocer los factores (por lo menos los 3 más importantes) que puede hacer que el riesgo se consuma y pueda ocasionar dificultades.

**Tabla No. 3. MODELO DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO(*)
Mapa de Riesgo**

No.	NOMBRE	ORIGEN	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO		INDICADORES	RIESGOS RELACIONADOS
						VALOR	CLASIFICACION		

Fuente: Descripción del Procedimiento de Identificación de Riesgos. Desarrollada, por el autor

(*) Puede ser utilizada para describir riesgo por riesgo inicialmente, después puede describir el conjunto de aquellos relacionados o que concurren en una función, procedimiento, proceso, área funcional o la organización en su conjunto

- **Consecuencias.** Descripción de los efectos que produciría el riesgo si se hace realidad.
- **Probabilidad.** Representa la expresión porcentual entre cero(0) y cien(100), de que el riesgo se haga realidad.
- **Impacto, valor y clasificación.** Expresión numérica del impacto en caso de que el riesgo ocurra realmente. Puede ser expresado por el valor de la pérdida en dinero o cualquier otro factor; es necesario especificar, por ejemplo con un número entre 1 y 10 que represente una magnitud relativa. La valoración resulta de multiplicar el impacto por la probabilidad del riesgo. La clasificación que lo acompaña debe especificar si es: Financiero, estratégico, técnico, legal o de cualquier otra condición y que igualmente debe ser especificada.
- **Indicadores:** Se incluyen los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las acciones implementadas (4), para prevenir su consolidación.
- **Riesgos relacionados.** Es el listado utilizado para hacer monitoreo a los riesgos interdependientes que pueden actuar como causas detonantes del riesgo documentado y que en este caso son colaterales.

Riesgos críticos.

El análisis de riesgos permite calificar la amenaza que cada riesgo representa como medida para determinar cuáles son los de mayor probabilidad e impacto, con el propósito de diseñar las acciones sencillas, económicas y efectivas para eliminarlos o controlarlos.

La gestión de riesgos como proyecto y proceso tiene un costo limitado por un presupuesto de ejecución; por ello es necesario que las acciones desarro-

lladas sean efectivas, para justificar la inversión, de tal forma que puedan mantenerse bajo control.

Una táctica es identificar una cantidad determinada de riesgos importantes (alta probabilidad e impacto) que deben focalizarse, debido a los efectos que producirían al hacerse realidad. Puede seleccionarse un número limitado, que dependiendo del área donde puedan presentarse y los efectos que producirían resultados (entre diez y veinte). Para clasificar de esa manera la exposición al riesgo, los valores de impacto deben ser constantes, es decir, expresados en las mismas unidades de medición, de cualquier naturaleza.

Una vez obtenida la tabla de riesgos críticos (Mapa de Riesgos), la acción debe centrarse en desarrollar y mejorar una estrategia de gestión del riesgo adaptada a condiciones específicas de la organización, del tal forma que puedan incorporarse como mapas de riesgo en los planes de acción de la organización: generales, por proceso y áreas funcionales.

Una técnica sencilla para vigilar el comportamiento del riesgo es elaborar una lista de chequeo que se someta a verificación permanente, en la cual se incluya la referencia de los riesgos seleccionados como críticos, que puede tener referencia a la descripción presentada en la tabla No. 3.

4.3. PLANES DE ACCION

Este procedimiento permite convertir la información sobre los riesgos en decisiones y acciones estructuradas y específicas.

La planeación en este contexto implica desarrollar acciones para enfrentar los riesgos específicos, establecer prioridades en las acciones para controlarlos, para desarrollar y poner en marcha el plan integrado de gestión de riesgos, para toda la organización.

Se relacionan a continuación como guía, a manera de ejemplo, cuatro aspectos fundamentales que deben considerarse como referencia para planear las acciones encaminadas a controlar los riesgos:

- **Investigación.** Es necesario considerar los siguientes aspectos y analizarlos:
 - Conocimiento detallado, relacionado con el riesgo
 - Nivel de estudio y comprensión de su entorno
 - Información relacionada para determinar mejor sus características antes de decidir la acción a desarrollar.
 - Sistematización y análisis de la información para obtener el diagnóstico
- **Aceptación.** Consideraciones relacionadas:
 - Capacidad de la organización para soportar el impacto del riesgo si ocurre realmente.
 - Nivel de aceptación para limitar las consecuencias que se presentan.
- **Gestión.** Acciones que pueden emprenderse para atenuar el impacto del riesgo en caso de que ocurra.
- **Prevención.** Eliminar o reducir el riesgo suprimiendo las causas, antes que ocurran.

Objetivos esenciales en la gestión del riesgo.

Son cinco, pero cada organización puede definir un número diferente, dependiendo de sus condiciones específicas:

- Reducir la probabilidad de ocurrencia.
- Mitigar el impacto con acciones de contingencia en caso de realizarse
- Controlar la magnitud de la pérdida que pueda ocasionarse.
- Modificar en la práctica, las consecuencias del riesgo.

- Construir la base de conocimiento relacionadas para aplicaciones proactivas futuras

Estrategias de referencia para gestión de riesgos.

Existen varias alternativas estratégicas para reducir el riesgo. Se señalan algunas de ellas a continuación:

- Para los riesgos controlables efectivamente, se requiere aplicar los recursos que hayan sido definidos como necesarios, para poder eliminarlos.
- Si resultan no controlables inicialmente para examinar si un cambio de estrategia puede convertirlos en controlables.
- Análisis permanente de las acciones de las personas que puedan acarrear que los riesgos se hagan realidad
- La variación en las fuentes de información que implique modificar los procedimientos que facilitan su determinación.
- Mejorar la capacidad de acción individual y de conjunto en los equipos de trabajo, mediante planes estructurados de desarrollo y capacitación continuados.
- Eliminar o contratar externamente las tareas que por su papel se aparten de la misión de la organización como esencia. Esta práctica se conoce con el nombre de outsourcing.

Mapa de Riesgos

“Cuando el ser humano trazó la primera línea, precipitó una revolución en la conciencia humana; una revolución cuyo estadio evolutivo más reciente está constituido por el mapa mental.”

Peter Senge (6)

El resultado del proceso descrito previamente, incluidos los documentos de referencia, que es necesario incluir en los manuales de proceso y procedimientos generales para toda la organización, específicos por área funcional o proceso, deben ser utilizados como guías en: la evaluación, el control general y de gestión, así como en las actuaciones de auditoría externa e interna; están destinados todos a servir de soporte para la toma de decisiones sobre la cual se efectuará el cambio y el mejoramiento continuo de la organización, incluida la gestión de riesgos.

“El mapa de riesgos puede ser entendido como la representación o descripción de los distintos aspectos tenidos en cuenta en la valoración de los riesgos que permite visualizar todo el proceso de su valoración y el plan de manejo que los incluye”. (7) Un modelo de referencia aproximado se representa en la tabla No. 3

Estrategia de contingencia

La gestión de riesgos no garantiza infalibilidad, las acciones previstas pueden fallar. Es necesario entonces contar con el Plan “B”. No es otra cosa que contar con alternativas de acción en casos fortuitos, de tal forma que los efectos de los riesgos sean controlados prontamente, reduciendo de esa manera el impacto que produce su presencia.

“La idea detrás de una estrategia de contingencia es contar con un plan de reserva que pueda activarse en caso de que fracasen todos los esfuerzos previstos para administrar el riesgo”. (8).

Para ilustrar lo expuesto, un ejemplo: una organización ha pactado adquirir un sistema completo de procesamiento de datos desarrollado en el exterior. Debido a cambios en las condiciones de importación y severas fluctuaciones en los precios de dólar, debe asumir un sobre costo cercano al 40% del total, que sobrepasa el marco presupuestal, sin posi-

bilidad de adicionar recursos. Además, el retorno sobre la inversión sería cero. De cualquier forma, es necesario cambiar el sistema informático porque de no hacerlo, los traumatismos serán severos. Entonces, puede optar como plan “B” alguna de las alternativas propuestas, previo análisis: Negociar, sustituir el sistema por uno desarrollado en el país con especificaciones similares. Reducir las especificaciones del sistema, de manera que no afecten el proceso de información y renegociar, entre otras posibilidades.

Para determinar la contingencia, es necesario considerar los riesgos que pueden producirlo, entre otros: los que producen retraso en las actividades. También aquellos que requieren recursos adicionales, no presupuestados.

Documentación

Los mapas de riesgos son apoyos en los procesos de gestión y han de estar documentados e integradas en manuales de procesos y procedimientos para que sirvan como elementos de: consulta, formación y aprendizaje (9), también como soportes en los procesos de evaluación, auditoría y seguimiento

Esta condición implica que deben serles atribuibles las características análogas a las señaladas para los manuales de proceso y procedimientos, entre otras (10):

- **Claridad:** Significa que todas las personas que consulten por cualquier razón la documentación, deben entender lo mismo.
- **Idoneidad:** Debe ajustarse a las condiciones, necesidades y características de la organización que desarrolla la documentación.
- **Flexibilidad:** Es necesario que permitan su adaptación a los cambios constantes que se producen en el entorno de la organización.

- **Sencillez:** La presentación debe ser sistematizada o estructurada de tal forma, que resulte fácil su lectura, comprensión, aplicación e interpretación.

La documentación da soporte estructurado a los procesos de seguimiento. Tales procesos pueden ser realizados a través de procesos de: autocontrol, control general y de gestión, auditoría interna y externa. Se pueden realizar a partir de programas regularizados soportados en cronogramas y orientados a lograr la adaptación y los cambios continuos.

Los procesos señalados buscan determinar además de la condición del riesgo, siguiendo la estructura de mapa de riesgo propuesta en la tabla No. 3, la efectividad de las acciones organizacionales y su marco cultural, para determinar fortalezas y debilidades que soporten el mejoramiento continuo del sistema de gestión de riesgos, tal como ya se ha sugerido.

4.4 SEGUIMIENTO

Durante esta fase, los equipos de trabajo monitorean el comportamiento, estableciendo las acciones que se han aplicado para controlar los riesgos.

El continuo seguimiento es elemento esencial de cualquier proceso de gestión y particularmente del control de los riesgos(11). Además de ser base para la implementación de un plan de acciones correctivas que resulten eficaces.

Esta acción es la que definitivamente le otorga el carácter proactivo a la gestión de riesgos y que posee como esencia. Es autocontrol, lo que significa que los procesos deben autorregularse de manera automática, partir de creación de la actitud de las personas; ésta debe proyectarse en toda la organización (12).

En este sentido, es esencial establecer unidades de medición del riesgo y los eventos de activación ne-

cesarios para asegurar, que las acciones planeadas, verdaderamente funcionen.

El seguimiento es la función de revisión del plan y de todas las acciones encaminadas a controlar los riesgos. Es conveniente incluir una revisión del riesgo durante los análisis periódicos de las actividades generales de la organización y particulares de cada área funcional o proceso. Es necesario que incorpore la valoración del avance en la solución de los riesgos definidos como críticos.

Se describen a continuación tres componentes que pueden considerarse para realizar el seguimiento con miras a que resulte efectivo:

Comprobación de desempeño: Ayuda a detectar actividades inusuales y los problemas graves que puede desencadenar la presencia del riesgo. Se centra en la identificación, aislamiento y confirmación de defectos en el diseño de los mapas de riesgo, para proceder a corregirlos. Su condición es cualitativa.

Medición de Alcance. Consiste en monitorear de manera segura y continua las actividades relacionadas con la prevención de riesgos con el propósito de detectar fisuras que pueden ocasionarlos. Se pueden utilizar sistemas de información automatizados y procesos de chequeo rutinarios, centrando la atención en el comportamiento de los juegos de indicadores que se diseñen en cada caso.

Auditoría interna y externa como función servicios(13). Suministra información independiente de control para detectar deficiencias y minimizar riesgo en las actividades de la organización, encaminadas a alcanzar los objetivos. El papel de un auditor en este caso, es determinar que las políticas y procedimientos desarrollados sean adecuados. Deben poseer experiencia suficiente para llevar a cabo esta evaluación; además, levantar la información requerida, aplicando en el desarrollo de su trabajo los principios de servicio al cliente, que orienten: la participación, cooperación y las relaciones armónicas con los auditados, porque de

esa manera, se puede encontrar soporte al mejoramiento continuo, así como del sistema de gestión de riesgos que se proyecte en el control de gestión y en la planeación de la organización.

Elaboración de Informes del estado del riesgo.

Para realizar el seguimiento, los equipos de trabajo deben documentar y sustentar la existencia de riesgos críticos en sus respectivas áreas, así como el estado de las acciones para su gestión.

Es necesario que las revisiones del proyecto se programen regularmente en el tiempo, desarrollando seguimientos que den como resultado información sobre las condiciones de los resultados obtenidos. Es útil mostrar la clasificación de riesgos, por ejemplo la cantidad de veces que un riesgo ha estado en la lista de aquellos señalados como críticos y también la cantidad de veces que se han convertido en hechos, entre otros factores.

Es necesario que la elaboración de informes de seguimiento del estado de riesgos identifique al menos cuatro situaciones específicas, relacionadas con su gestión:

- Riesgo eliminado o superado. En este caso queda cumplido el plan de acción correspondiente, que debe dejarse como antecedente en caso de que se torne recurrente.
- Acciones que permanecen. Son aquellas destinadas a controlar un riesgo o grupo de ellos, deben continuar en el plan de gestión, mientras los riesgos se mantengan latentes.
- Acciones suprimidas. Aquellas que han sido planeadas y que comprueban no ser efectivas, deben eliminarse y sustituirse por otras que si lo sean.
- Cambios. Si la condición respecto a la latencia de los riesgos cambia significativamente, requerirá revisión para planear nuevamente.

Conforme el equipo del proyecto adopta acciones para desarrollar gestión de los riesgos, la exposición al riesgo total del debe tender a establecerse en niveles aceptables.

El seguimiento tiene como base la documentación sobre la gestión de riesgo, resultante de procesos de estructuración de los mapas de riesgos incluidos en los manuales de proceso y procedimientos.

El informe debe presentarse dentro de un prototipo esquemático, fácil de leer e Interpretar, dada su importancia. En otras palabras debe poseer carácter ejecutivo(resumido)

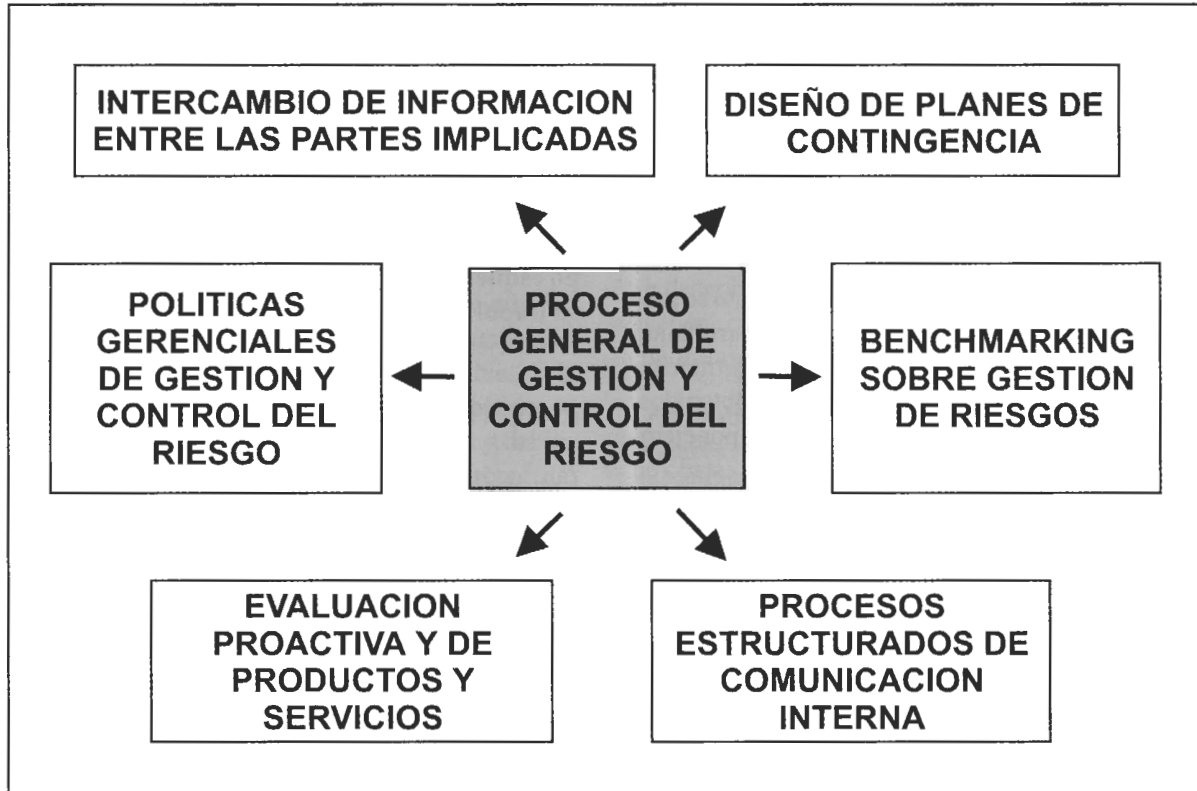
4.5 CONTROL

Una vez realizada la valoración y la tolerancia al riesgo de las acciones integradas en los programas de gestión específicos, es necesario **comprobar que la planeación produjo los efectos esperados.**

Esta fase incluye actividades tales como: la aplicación de medidas de seguridad, coordinación de la comunicación interna, evaluación de productos y servicios, implantación de medidas para asegurar que los riesgos externos son controlados y gestionados, suministrar información a las personas involucradas y desarrollar planes de contingencia, tal como se muestra en la gráfica No. 3.

Después de que los equipos de trabajo han seleccionado las unidades de medición de riesgos y los eventos de activación de las acciones que resulten necesarias, es conveniente combinar las acciones con los procesos generales de gestión de la organización para así determinar la efectividad de los planes y estructurar como consecuencia las acciones para corregir las variaciones detectadas, respondiendo de esa manera a la latencia de los riesgos y a mejorar el proceso de gestión de riesgos.

Gráfica No 3. ESQUEMA GENERAL DE CONTROL



Fuente: Adaptado de: <http://thales.cica.es/rd/Recursos/rd98/Economía/02/texto4.html>

Además de los elementos señalados en la gráfica No. 3, la gestión de riesgos está sujeta a la ejecución de las siguientes acciones específicas:

- Control de los planes de acción de riesgos a través del estudio de su comportamiento y ejecución, siguiendo los lineamientos del modelo propuesto en la tabla No. 3.
- Ajustes a partir de las variaciones que se presentan en la ejecución de los planes que permitan mejorar las condiciones que se encuentren y promover adaptaciones continuas.

- Cumplir los cronogramas diseñados, del tal forma que permitan poner en marcha las acciones relacionadas con la gestión de riesgos

- Mejorar continuamente los procedimientos y el proceso de gestión de riesgos.

“Si el proceso de administración de riesgos no está integrado con la administración diaria del proyecto, pronto quedará relegado a una actividad secundaria.”(14).

5. EFECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

Se hace referencia aquí y se relacionan las condiciones de impacto positivo, de mayor relevancia y que puede obtener la organización cuando concreta del desarrollo e inicia la aplicación del sistema de gestión y control de riesgos, adecuado a su condiciones generales, a saber: .

- **Cultura de la organización y gestión humana:** Se presenta cuando las personas que integran la organización adoptan, por convencimiento, el esquema proactivo de gestión de riesgo en lo individual y lo laboral, condición que puede contribuir a mejorar notoriamente su desempeño, en la medida que puedan participar y la organización lo permita, dentro de procesos claramente estructurados. Como reflejo, los procesos de gestión humana mejorarán al consolidar verdaderamente su desempeño como el de un servicio al cliente interno.
- **Control general y de gestión:** Es información para soportar la red de decisiones gerenciales, proveniente de la aplicación del monitoreo estratégico de la planeación a través del control mismo y de la auditoría y que es necesario orientar a través de los manuales de procesos y procedimientos. La aplicación de las estrategias mencionadas dentro de programas de monitoreo estructurados, proveen información confiable para soportar las decisiones de cambio. Entonces, la gestión de riesgo contribuye a mejorar el desempeño del control de gestión, dentro de un esquema proactivo, aquel en que tanto énfasis se ha colocado en este documento(15).
- **Mejoramiento continuo y servicio al cliente externo:** Ejercer un efectivo control del riesgo en la organización, como resultado de un trabajo estructurado que se concreta en planes evaluados.

Provee mejoramiento continuo como resultado, lo que indiscutiblemente permite ofrecer mejores condiciones de atención al cliente externo, cualquiera sea su característica y al mercado objetivo, brindándoles como consecuencia seguridad de satisfacción en sus transacciones con la organización, lo que se traduce en imagen corporativa sólida

- **Adaptación y cambio:** Debido a las implicaciones de efectividad que el sistema de gestión del riesgo provee en el control de gestión y que suministra información para adoptar medidas de mejoramiento continuo. De esta manera, facilita con mayor solvencia y menos traumatismos a la organización, adaptarse más rápidamente a las propuestas de cambio frecuentes y muchas veces intempestivas que el entorno pueda plantearle.
- **Permanencia y crecimiento:** Es la consecuencia final. Se trata de ejercer un adecuado control de gestión y de recibir el impacto benéfico de las condiciones aquí reseñadas. Implica igualmente que la organización sobreviva y mejore su desempeño dentro del marco de referencia aquí señalado y adaptado a sus condiciones específicas.

6. RECOMENDACIONES

“A los elefantes les cuesta mucho adaptarse, las cucarachas sobreviven a todo”.
Peter Drucker.

Todo depende de las personas

“Si alguien no quiere que algo suceda, no sucederá”.
Ley de Murphy.

La gerencia debe considerar siempre, y de manera seria, trabajar conjuntamente con los integrantes de los equipos de trabajo (todas la personas), e

incentivar su participación para enriquecer el conocimiento en la búsqueda del fin común, en este caso, elaborar los mapas de riesgo, que definitivamente posibilitan realizar la gestión correspondiente y que será el indicador del logro para todos. **De lo contrario no se obtendrán los resultados deseados.**

El vehículo más idóneo y esencial para alcanzar el propósito descrito es la comunicación, sincera seria y estructurada, a todos los niveles y en todos los sentidos en la organización. Es necesario tener presente que: **“Las personas son el origen y razón de ser de la organización.”**(16)

En el desarrollo de las labores, la comunicación se hace realidad, para partir de los planes. Debe estar precedida y permeada por la formación permanente y estructurada, que responda a necesidades tanto generales como específicas de las personas y de la organización de manera concreta; que no se limite a simples acciones de “capacitación” y si a concretar esfuerzos de largo alcance que mantengan en niveles adecuados la participación; que enriquezcan las labores y el entusiasmo para alcanzar los logros propuestos. Además, permitir el seguimiento y el ejercicio del control proactivo que conduzca” a: “superar las debilidades, no a encontrar culpables”(17).

Las acciones descritas tendrán como resultado adicional, hacer conocer y entender a cada persona en la organización qué se espera como resultado de su labor. Con tal acción, fomentará el autocontrol individual, que sumado a las actividades laborales, permitirá obtener el organizacional, lo que facilita que la organización se desempeñe establemente dentro del marco estratégico que le caracteriza en periodos establecidos (corto plazo) y focalizar oportunamente los cambios en el entorno.

Como consecuencia de la capacitación, la cultura de la organización entendida como la reguladora

de las relaciones de trabajo, se adapta y respalda con holgura. Como consecuencia, la actuación de las personas dentro del marco de ejecuciones prácticas, de trabajo provenientes de la planeación, dentro del marco general de política de la organización.

Otro elemento fundamental obtenido como consecuencia de las acciones estructuradas descritas, es la creación de un clima agradable y de solidaridad que permita apoyar verdaderamente a las personas para que realicen su trabajo con calidad.

Por último, lo más importante: **“La revisión participativa del estado de las cosas cada cierto tiempo para compararlo con lo planeado”** (18).

“El éxito en la economía del conocimiento les pertenece a quienes conocen sus propios puntos fuertes, sus valores, y sus formas de rendir mejor” (19).

Errores que pueden evitarse

- **Carencia de claridad.** En este caso, está relacionada con la planeación y la definición del proyecto de gestión de riesgos. A través de procesos de formación unificados y estructurados (Ver referencia anterior), es necesario lograr que todos “hablen el mismo idioma”; de lo contrario, siempre los resultados serán contrarios a lo esperado.
- **Intentar controlar sin planear.** Frecuentemente ocurre que se ejerce vigilancia subjetiva, no siempre con intenciones claras. Cada vez que se ejerza control de actividades encaminadas a verificar los resultados de la gestión de riesgos, no debe hacerse sin el soporte de un plan, representado por un documento estándar o estrategia, que respalden las acciones que se realizan.
- **Evitar la cacería de brujas.** Encaminada a la búsqueda de síntomas y culpables en vez de causas (qué y por qué) y posibilidades de solución.

Como decía WEINER :”Los sucesos imprevistos e inesperados provocan un mayor intento de explicación que el resto”(20), lo que no justifica que se señale a priori a nadie, sin respaldo sólido.

- **Responsabilidades no definidas o mal definidas.** Los planes estratégicos de desarrollo de los mapas de riesgo y del sistema de gestión que los integran, deben dar como resultado programas de acción con responsabilidades claramente definidas; es decir, que cada uno sepa cuál es su papel y qué se espera de él.
- **Controlitis.** El Control del proceso puede tornarse obsesivo si se realizan demasiadas evaluaciones que pueden convertir el desarrollo del proceso de gestión de riesgos en desgastante, desmotivante y como consecuencia ineficiente; ello significará no alcanzar los objetivos propuestos.
- **Reactividad.** Hacer énfasis en lo que pasó. Esta actitud, además de ocasionar errores que pueden ser recurrentes, limita la efectividad del desarrollo de las actividades. Igualmente, conlleva a contradecir la estrategia proactiva de la gestión de riesgos, condición en la cual se ha hecho énfasis.
- **Dogmas documentales.** La documentación que respalda el sistema de riesgos es guía, no un dogma. Por ello, es necesario considerar con cuidado este aspecto para evitar estigmatizar las acciones y las personas.

7. NOTAS

- (1) Director Académico del Proyecto de Desarrollo de Mapas de Riesgos para la Universidad Militar “Nueva Granada”.
- (2) DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA. Administración del Riesgo. Cartilla Guía. Diciembre 2001. Página, 14

- (3) Op. cit. Página 14
- (4) Op. Cit. Página 22
- (5) Op. Cit. Página a 21
- (6) La Quinta Disciplina, Capítulo décimo
- (7) www.elprisma.com. Administración de riesgos. Página 7
- (8) José Manuel Fera Domínguez. La Banca en Internet: Riesgos Implícitos
- (9) Fernando Rojas. Desarrollo e Manuales de Procedimientos. Material de clase. Escuela de Medicina Juan N. Corpas. 2000
- (10) Op. Cit. Página 13
- (11) www.elprisma.com. Administración de riesgos. Página 4
- (12) Fernando Rojas. El Control Interno un enfoque diferente. www.gestionsalud.com
- (13) Fernando Rojas . La auditoría como función de servicios en las organizaciones de salud.
- (14) www.elprisma.com. Administración de riesgos. Página 3
- (15) Maritza Hernández: El Control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño” Control de Gestión. Universidad de Zaragoza <http://www.5campus.com/leccion/cgcrete>.
- (16) Fernando Rojas. El entorno de Control de Gestión de la Organizaciones. Material de Clase. Especialización en Gerencia de Salud. Universidad de Cartagena. 2002. Página 23.
- (17) Op. Cit. La auditoría como función de servicios en las organizaciones de salud. Página 65
- (18) www.gestipolis.com Réquiem por el control.
- (19) Peter Drucker. Autogestión (automanagement). Artículo extractado de su libro “Management Challenges for the 21st Century” (Desafíos de management para el siglo XXI). Harper Collins, mayo de 1999.
- (20) Citado en. www.Gestipolis.com Réquiem por el control

8. BIBLIOGRAFIA

- Boston Consulting Group. Perspectivas Sobre la Estrategia. Ediciones Deusto, 1997.
- CEPEDA Gustavo. Auditoría y control interno. McGraw Hill, 1997.
- CERTO, S. y PETER, J. Paul. Dirección estratégica. Madrid: Editorial Irwin, 1995.

- DAUTEN, Dale. La estrategia de Max. Editorial Grijalbo. 1997
- DE LA RICA, Enrique. Gestión del conocimiento: Caminando hacia las organizaciones inteligentes. www.eseune.edu/PROTEGIDO/Gestión.htm, 2001
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA. Guía básica de las Oficinas de Control Interno. 1999.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA, Riesgos de corrupción en la administración pública, Tercer Mundo, 2000
- DRUCKER, Peter. Administración en una Época de Grandes Cambios. Editorial Panamerica, 1999.
- DRUCKER Peter. El Gran Poder de las Pequeñas Ideas. Harvard Business Review, 2000.
- FERIA José Manuel. La Banca en Internet: Riesgos Implícitos. <http://thales.cica.es/rd/Recursos/rd98/Economia/02/texto4.html>.
- GARCÍA, Gelmar, Modelo de Administración para el desarrollo armónico y continuo de los procesos empresariales en empresas cubanas. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Sin discutir. Universidad de Holguín. Cuba. (2002).
- Gestión / Management Review . Enero febrero de 1996
- GIL Pedro. Traducción Administración del Riesgo Estándar AS/NZ 4360:1999. 2001.
- GIMBERT, Xavier. El Enfoque estratégico de la Empresa. Principios y Esquemas Básicos. Ediciones Deusto, 1998.
- GOLDRATT, E. El síndrome del pajar. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México. 1993
- GOMEZ Emeterio. Las Mentiras de Peter Drucker. Columna de Opinión. El Universal de Caracas. Martes 28 de agosto de 1998
- GONZALEZ Mariano. El Control Interno del Riesgo. Fundación de Cajas de Ahorro Confederadas. Documento de Trabajo No.163/2000.
- GRULKE Wolfgang. (10) Lecciones del Futuro. El mañana es algo que se puede elegir, hágalo suyo. Prentice Hall, 2001.
- HERNÁNDEZ T. Maritza (2001): "El Control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño" Control de Gestión. Universidad de Zaragoza <http://www.5campus.com/leccion/cgcrete>
- HERNÁNDEZ T. Maritza "El diagnóstico como función del sistema de control de gestión", www.5campus.com/leccion/diagnos1
- MCNAMEE, David. Cuestionario sobre la administración del riesgo. Contacto Información: Teléfono 1-925-934-3847. 1997.
- MOJICA, Gustavo. Instructivo para realizar un trabajo con orientación prospectiva. Red Latinoamericana de Estudios Prospectivos. <http://ute.edu.ec>. 2001.
- MOJICA, Gustavo. La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro: Manuales para gerentes prácticos. Editorial Legis, 1993
- Ortiz, J. y Ortiz A. Auditoría Integral. Interfinco. 2000.
- PETERS, Tom. Nuevas Organizaciones en Tiempos de Caos. Ediciones Deusto, 1998.
- ROJAS Fernando. -El Control Interno-un enfoque diferente. Publicado en www.gestionsalud.com.
- ROJAS Fernando. Control de Gestión. Notas de Clase. Especialización en Gerencia Social. Universidad Autónoma de Colombia, 2002.
- SALAZAR Vargas, Carlos. Las Políticas Publicas. Pontificia Universidad Javeriana. 1999.
- Semanario de Informática y Telecomunicaciones. Peter Drucker: "La gerencia de conocimiento, debe ser reinventada sin vinculación con las tecnologías de información. No.27. Edición gratuita. Copyright 2001. <http://www.codigolibre.com.ve>
- SENGE Peter. LA Quinta Disciplina. Editorial Granica. 1997
- www.elprisma.com Administración de Riesgos
- www.gestipolis.com Réquiem por el control
- www.monografias.com
- www.prospecti.es
- www.uia.fi/projects/metodi/290-htm#epavarm