

Un Enfoque Holístico e Integral para la Gestión de Riesgos

Pam Saunders
Asociada

Alcance

La gestión de riesgos es un tema que experimentamos en profundidad lo largo de nuestra experiencia en la gestión de proyectos de ingeniería y sistemas inteligentes durante más de veinte años y creando nuevos modelos psicológicos inherentes a una gran variedad de riesgos [1]; esta es una área para la que hemos diseñado un manual [2]. Los riesgos radican en las premisas supuestas, así como las fallas sistémicas debido a diseños, entornos y conceptos de operaciones en la práctica, sin importar el campo de aplicación. Los mismos principios se aplican a los procesos y sistemas organizacionales en curso de cualquier empresa o gobierno.

¿Qué es un riesgo?

Un riesgo se define como una posible falla de un sistema para cumplir con su propósito. En el sector de la seguridad, un riesgo es cualquier evento con el cual se compromete la seguridad de las personas aseguradas, o su patrimonio. Cualquier evento de este tipo tendrá una probabilidad asociada y una consecuencia o costo asociados. La combinación de estos dos factores proporciona una función de costo para el sistema, llamada "criticalidad". Entonces es que se puede definir un presupuesto para gestión de riesgos y cubrir los costos esperados de las consecuencias, dada su probabilidad. A partir de ello es que se desarrolla un plan de mitigación de riesgos para minimizar estos a niveles aceptables de consecuencias y probabilidades. Ningún sistema estará libre de riesgos, y a medida que cambien los tiempos y los requisitos, también lo harán los riesgos.

Determinar qué es un riesgo es una cuestión de comprender las vulnerabilidades y las premisas supuestas sobre el medio ambiente y los factores humanos asociados. Por ejemplo, uno podría comenzar a considerar la probabilidad de un asalto. Uno tiene que considerar cómo piensa el atacante, al igual que un león que busca emboscar a una cebra. El depredador sopesará las consecuencias para sí mismo, la probabilidad de éxito y elegirá los mejores lugares para emboscar a su víctima, así como a la víctima más vulnerable. El diseño del entorno, la vigilancia, la presencia de ventanas u otras personas, el acceso a las áreas, lo que afecta la facilidad de escape, todo es factor en la ecuación. Hagamos que la recompensa sea demasiado arriesgada y el depredador irá a otro lado. Esto no cambia el riesgo de que el león ataque, pero sí reduce el riesgo de que ataque a un miembro de tu propio rebaño. Para cambiar el hábito del león, uno debería proporcionar una fuente de alimento alternativo. En otras palabras, satisfacer sus necesidades de otras formas. Por lo tanto, los tipos de factores considerados en el riesgo deben dirigirse a la comunidad en general y buscar soluciones en múltiples niveles para brindar una mejor solución global a problemas de manera integral.

Evaluación de riesgos

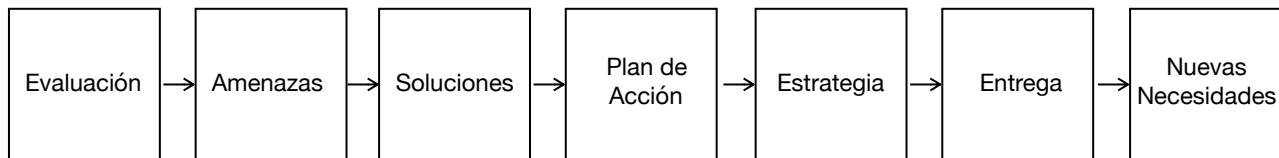
Las consecuencias tienen costos asociados, tanto financieros como otros costos menos tangibles, como son daños a la reputación, que también llegan a tener consecuencias financieras y hasta consecuencias legales para las personas responsables.

Las probabilidades son notoriamente difíciles de evaluar y cambiarán dependiendo de factores socio-ambientales o de otro tipo. Sin embargo, basado idealmente en la frecuencia de

eventos anteriores, uno puede comenzar con una estimación para entonces alimentar un Cálculo de Decisión Bayesiano¹ en el contexto del modelo para cálculo de incertidumbre Dempster-Shafer²

$$p(a | riesgo) = p(\text{evento}) \cdot p(\text{riesgo} | \text{evento})$$

Existen capas y capas de riesgos, y estas se capturan de la mejor manera dentro de un sistema experto o desde una base de datos y algoritmos para comprender cómo hacer una estrategia efectiva. Tenemos entonces que el proceso de evaluación de riesgos parte de la evaluación de los activos críticos de la organización en todas sus áreas lo que implica un ejercicio de captura de información y análisis situacional dentro de un ciclo de vida de siete fases:



Este ejercicio permitirá construir los elementos para el análisis de la información capturada en ciclos subsecuentes a partir del diseño del sistema. Tenemos entonces que se construirá el modelo de evaluación a ser alimentado por levantamientos rutinarios que actualicen la información y se pueda contar con un análisis detallado que refleje posibles vulnerabilidades de diversos tipos:

1. Estructurales: pertenecientes a fallas de infraestructura, tecnología, logística, legal o de activos tangibles requeridos para el control de riesgos.
2. Humanas: fallas debidas a factor humano por colusión con delincuencia, fatiga, controles de confianza, cognitivas, culturales, etc.
3. Incidentes extraordinarios: eventos sociales, climatológicos, políticos u otros fuera del rango esperado en las operaciones de la organización/objetivo.

El anterior ciclo permitirá una operación en bucle desde donde se obtendrá información oportuna para los procesos de toma de decisiones, planeación estratégica, operaciones y supervisión de todas las áreas involucradas en la responsabilidad de mitigar los riesgos y sus consecuencias asociadas.

Estrategia para la gestión de riesgos

Desde la perspectiva contable, simplemente se considerará el resultado de probabilidad-consecuencia y se determinará un valor actuarial que luego definirá el presupuesto, así como la asignación de recursos para reducir las probabilidades de riesgo, tanto en términos de compra, como también de costos operativos continuos. Cualquier sistema o implementación real cambia el sistema, los riesgos y las probabilidades.

¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Probabilidad_bayesiana

² https://en.wikipedia.org/wiki/Dempster%20%80%93Shafer_theory

Desde un punto de vista financiero se discutirá en contra de los presupuestos para actividades adicionales para la gestión del riesgo, pero hay consecuencias posteriores a tales puntos de vista y un plan equilibrado y publicado de gestión de riesgos permitirá proteger a mayores niveles la operación, como por ejemplo reducir pólizas de seguros cuando se han mitigado debidamente las amenazas y se tiene una reducción de incidentes asociados a estas.

Atenuando Riesgos

Esta es la parte fácil. Diseñar e instalar servicios de vigilancia y protección, perfeccionar la logística, invertir en seguridad remota o en inteligencia, educar al personal, advertir a los posibles perpetradores, crear aversión al riesgo en las mentes de quienes los toman, ciertamente son parte del plan, no puede ser de otra forma. Al final, la disuasión es una función psicológica, y la comunicación asociada correctamente, garantizará los resultados. Incluso así, una estrategia basada en la disuasión no detendrá a un atacante determinado y valiente. No hay seguridades al 100%.

Una Perspectiva de Enfoque Sistémico

Considerando la debida integración de la responsabilidad sobre el riesgo a una visión organizacional y según los expertos mundiales en el campo del pensamiento sistémico (Peter Senge por ejemplo), se calcula que como cambio cultural en una gran organización, esto demorará al menos 21 meses. Es entonces que se recomienda minimizar los riesgos para el éxito del proyecto y para aprovechar el modelo de patrones arquetípicos de "Danza del cambio" dentro del proceso de cambio cultural.

Una de nuestras premisas filosóficas es el asegurarnos evitar caer en el paradigma de "Trasladar el Peso" (5a disciplina)[3], en donde se entrega todo el sistema diseñado para gestionar el riesgo para que el cliente lo use, con la capacitación adecuada y el aseguramiento de las capacidades propias para utilizar el sistema. Una organización aprovechará mejor un sistema de gestión cuando tiene total autonomía en su operación y la debida formación del capital humano que lo opere.

Talleres de Gestión de Riesgos y Capacitación

Nuestro enfoque para el liderazgo, desarrollo e integración de equipo y la capacitación al personal tiene el objetivo de apoyar a las organizaciones públicas o privadas a desarrollar capacidades entender los escenarios de riesgo desde una óptica innovadora ayudando a:

- Detectar puntos ciegos en la concepción y atención a riesgos presentes y futuros.
- Llevar desde la incoherencia en la formación de equipos a equipos de alta coherencia y por ende alta capacidad de gestión y resultados.
- Lograr claridad personal en tomadores de decisiones y gestores de crisis.
- Desarrollo de capacidades del equipo de gestión y operadores a lo largo de todo el tramo de control o cadena de mando

Buscamos crear condiciones propias para que el factor humano adopte y gestione de manera autónoma nuestro modelo y ser capaces de formar a otros perfiles, se basa en una política de sostenibilidad y largos plazos que permita al usuario a adaptarse a futuros requerimientos y escenarios con total competencia y habilidad dentro de los estándares internacionales y más allá de estos.

Referencias

- [1] La Nueva Psicología del Emperador, para "El Método Holigral". The Holigral Partnership. Reino Unido.
- [2] Manual de gestión de proyectos Holigral, para nuestro código de buenas prácticas en proyectos de ingeniería. The Holigral Partnership. Reino Unido.
- [3] La Quinta Disciplina. Peter Senge. MIT Massachusetts, E.E.U.U.