

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES
ADMINISTRACION DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

SGCS BASIC, HERRAMIENTA EFECTIVA EN LA ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DEL RIESGO EN LAS EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR

Estudiante:

JAVIER ZAMBRANO ZAMBRANO

COD. 0800063

Entrega a:

Ing. Fernando Antonio Moreno

Director del programa de:

Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional

Bogotá, Mayo 10 de 2011

TITULO:

SGCS BASC

**Herramienta Efectiva en la Administración y Gestión del Riesgo en las
Empresas de Comercio Exterior**

AUTOR:

Javier Zambrano Zambrano

Código: 0800063 – CC 79'755.459

SINTESIS O RESUMÉN:

Con el presente ensayo se pretende plasmar el conocimiento adquirido a lo largo del aprendizaje teórico práctico del Diplomado BASC, (***Business Alliance for Security Commerce***), queriendo ofrecer un punto de vista muy personal, me inclino por el objetivo de exaltar la importancia de un sistema de gestión en calidad y seguridad que para éste ejercicio será BASC, dándole la importancia que se merece para ser implementado en cualquier organización que esté vinculada directa o indirectamente con el comercio internacional, ya que le va a resultar de gran ayuda en el momento de: realizar los controles respectivos, llevar la administración correcta de los recursos, ganar la confiabilidad en el mercado, y otros innumerables beneficios que con seguridad se verán en el momento de alcanzar los objetivos y superar las metas, ya que como todo sistema de gestión requiere de un trabajo de planificación, implementación, supervisión y control, como lo podemos observar más adelante en algunos conceptos que se incluyen en el desarrollo de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

Como consecuencia del fenómeno de la globalización que el planeta ha experimentado en cada uno de los niveles sociales y culturales, de igual manera la ubicación geográfica y posición estratégica, correspondientes a la expansión de la economía mundial, es inminente que los grados de ventaja competitiva de diferentes industrias, incluso la comercial, ha aumentado a niveles que unos años atrás no hubiésemos alcanzado a dimensionar.

Es así, como la calidad de los productos, aunque marcan la diferencia en el grado de satisfacción del cliente, la producción de bienes y servicios ha llegado a una igualdad en precios y condiciones que la diferencia se marca en el valor agregado que se le da al producto, (bien o servicio). De acuerdo a este planteamiento podemos aventurarnos en asegurar que las empresas involucradas en el proceso de la cadena logística de comercio internacional, es en donde encontramos una gran variedad de empresas o compañías encargadas, cada una de su correspondiente nicho de mercado: transporte, control, abastecimiento, registros, logística y otros; que son indispensables para el desarrollo del macro proceso económico del comercio internacional, donde no solo se involucran empresas de un solo país sino de un grupo o sector de la economía, es allí donde la implementación en bloque del SGCS generará mejores resultados.

Por este motivo la seguridad va a marcar la diferencia, va a ser el punto de desequilibrio o la ventaja competitiva de unas empresas con respecto a las otras, cuando hay sinergia de un grupo de empresas y quieren alcanzar uno o varios objetivos en común, como la maxi eficiencia de sus procesos o la reducción al mínimo de sus siniestros. Es esto posible mediante la implementación de varias empresas en el SGCS BASC porque trabajarían de una manera más coordinada, compartiendo y protegiendo la información crítica, se evitarían re-procesos, apoyados en un buen sistema de comunicaciones se reducirán costos de papelería e impresión. Además del fortalecimiento de los equipos de trabajo que verían el desempeño de sus funciones de una manera gratificante y llena de

expectativas de mejoramiento continuo, como lo veo reflejado en la empresa para la que trabajo. Cada empresa involucrada es el pequeño piñón que engrana uno con el otro y así sucesivamente, van haciendo girar la gran rueda que le da movimiento a todo, con un trabajo sincronizado y con el compromiso de cada uno de los agentes involucrados, estoy seguro, de acuerdo a los resultados obtenidos por el sistema en otras naciones que el comercio internacional en Colombia mejoraría ostensiblemente.

Por otra parte no podemos olvidar que el tema de seguridad es de pertenencia de todos y cada uno de los agentes involucrados en la cadena logística de comercio exterior, y aunque la responsabilidad se asume y la autoridad se delega, el compromiso y cumplimiento de normas debe ser equitativo.

El propósito principal de la administración del riesgo es el control, la eliminación o reducción de los riesgos, es lograr que el proceso y sus controles garanticen, de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivos de la organización sean alcanzados.

Es así como las empresas generadoras de carga o productoras requieren que todos sus productos cumplan con cada uno de los requisitos de fabricación, empaque, embalaje y colocación en la empresa transportadora, ahí comienza todo y desde el comienzo debe estar en condiciones de oportunidad y con el tiempo preciso, sin demoras y evitando imprevistos; como podemos verlo en la filosofía de la norma de Calidad, el cometer el mínimo de errores evita tener re-procesos que vienen a ocasionar incremento de costos y pérdida de tiempo; esto no quiere decir que por hacer las cosas con rapidez no se hagan de manera segura. Es por eso que un sistema de gestión, previene antes de corregir, pues se han tenido en cuenta los inconvenientes y dificultades que puedan surgir con la suficiente anticipación para mitigar los riesgos que en materia de seguridad, se puedan presentar durante la operación. La razón es que como se lleva a cabo un procedimiento y se han establecido protocolos de verificación y seguimiento, que

acompañados de una ardua labor de trazabilidad, se tiene el control de cada uno de los procesos llevados a cabo por las diferentes áreas de las empresas.

Deseo extender un sentido agradecimiento a todos y cada uno de los profesores, conferencistas y compañeros que me han acompañado en esta hermosa etapa de aprendizaje y formación profesional, que darán fruto, con el desarrollo personal en un ser integral como es la carrera que escogí, Integral.

DESARROLLO

La seguridad no depende del azar. Las organizaciones deben dar la misma importancia al logro de estándares altos de gestión en control y seguridad, que dan a otros aspectos de sus actividades empresariales. Esto exige adoptar una propuesta estructurada para la identificación de los peligros, la evaluación y control de los riesgos relacionados con el trabajo. (Norma BASC V.3 2008).¹

El desarrollo sostenible de las organizaciones dedicadas al comercio internacional solo es posible si se contemplan algunas reglas básicas del sistema de gestión, como lo son: la documentación, la matriz de requisitos legales y de otra índole, el control y administración de registros, el cumplimiento adecuado a las políticas y procedimientos; pero también y no menos importante, la cultura organizacional de todos los empleados involucrados. Porque no puede ser que la organización invierta grandes cantidades de dinero en recursos, infraestructura y desarrollo tecnológico si no hay una mentalidad general de hacer las cosas bien desde el principio. Es ahí donde BASC aparte de generar un compendio de requisitos y recomendaciones para el desarrollo de la cadena logística, también hace un especial énfasis en la selección, capacitación y desarrollo integral del recurso humano que hace posible que todo lo planeado, sea ejecutado, verificado y

¹ Norma internacional BASC de seguridad y logística para el comercio internacional, versión 3.0, 2008.

evaluado; llevando consigo al mejoramiento continuo y por ende al crecimiento en la productividad.

Calidad + Seguridad + Productividad = Utilidad

Para efectos de éste ensayo, se va a considerar el riesgo como toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la organización y le impidan el logro de sus objetivos, por lo que se entrega a la administración del riesgo como una herramienta que le permita a las organizaciones hacer un manejo adecuado de los riesgos desde la planeación y contribuir así al logro de los objetivos.

Es entonces donde nosotros como profesionales de la seguridad y conociendo los beneficios del Sistema de Gestión, Control y Seguridad BASC, encontramos una excelente oportunidad de proporcionar estándares y lineamientos propios de la cadena Logística del Comercio Internacional, es una ventaja comercial para la organización que desee implementar este Sistema de Gestión, porque se verán menos vulnerables a sufrir siniestros a causa de riesgos tan importantes y de gran relevancia como lo son: La contaminación de la carga, la sustracción de mercancías, accidentes fortuitos, el fraude, el lavado de activos, entre otros.²

DIRECTRICES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Las etapas sugeridas para una adecuada Administración del Riesgo son las siguientes:

² Ortiz, José Joaquín y Armando Ortiz. Auditoría Integral. Interfinco. 2000.

♦ **Compromiso de la alta y media gerencia:** Para el éxito en la Implementación de una adecuada administración del riesgo, es indispensable el compromiso de la alta gerencia como encargada, en primera instancia, de definir las políticas y en segunda instancia de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo. Para lograrlo es importante la definición de canales directos de comunicación y el apoyo a todas las acciones emprendidas en este sentido, propiciando los espacios y asignando los recursos necesarios.

♦ **Conformación de un equipo de trabajo:** Es importante conformar un equipo de trabajo que junto con el Departamento de Seguridad o quien haga sus veces, se encargue de liderar el proceso de administración del riesgo dentro de la organización y cuente con un canal directo de comunicación con la alta gerencia. Dicho equipo lo deben integrar personas de diferentes áreas que conozcan muy bien la organización y el funcionamiento de los diferentes procesos para que se facilite la administración del riesgo y la construcción de los mapas de riesgos organizacionales.

♦ **Capacitación en la metodología:** Definido el equipo o equipos de trabajo, debe capacitarse a sus integrantes en la metodología de la administración del riesgo,³ para lo cual se podrá contar con el apoyo del Equipo de Entrenamiento Externo de BASC.

PLANEACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Como cualquier otro proceso organizacional, la administración del riesgo debe planearse y programarse de manera que haga parte de todo el quehacer de la

³ Departamento administrativo de la función pública, Riesgos de corrupción en la administración pública, Tercer Mundo, 2000

organización. Para el diseño de esta planeación es fundamental tener claridad en la misión institucional, en sus objetivos y tener una visión sistémica de manera que no se perciba la administración del riesgo como algo aislado. Igualmente es necesario conocer sobre el tema de riesgos y la metodología propuesta.

Dicha planeación debe contener: ¿Cuándo va a empezar a manejarse el tema dentro de la organización?, ¿Quiénes van a participar directamente en el proceso?, ¿Cuándo van a realizarse las capacitaciones y a quién van a ir dirigidas? y ¿Cómo se va a articular el tema dentro de la planeación y con los procesos?, entre otros.

VALORACIÓN DEL RIESGO

La valoración del riesgo consta de tres etapas: la identificación, el análisis y la determinación del nivel del riesgo. Estas etapas son de singular interés para desarrollar con éxito la administración del riesgo e implementar una política al respecto en la organización; para cada una de ellas se sugiere tener en cuenta la mayor cantidad de datos disponibles y contar con la participación de las personas que ejecutan los procesos para lograr que las acciones determinadas alcancen los niveles de efectividad esperados.⁴

Identificación del riesgo

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la organización para la obtención de resultados. Previa la identificación de los riesgos es importante tener en cuenta tal como se mencionó anteriormente, los factores que pueden incidir en la aparición de los mismos, los cuales pueden ser externos e internos y llegar a afectar la organización en

⁴ Guía básica de las Oficinas de Control Interno. Departamento Administrativo de la Función Pública. 1999.

cualquier momento. Debe considerarse además de los factores previamente citados, factores externos relacionados con la organización como son: económicos, sociales, de orden público, políticos, legales y cambios tecnológicos, entre otros y como factores internos: la naturaleza de las actividades de la organización, la estructura organizacional, los sistemas de información, los procesos, procedimientos y los recursos económicos. Para la identificación se recomienda la aplicación de varias herramientas y técnicas como por ejemplo: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la organización, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los servidores de la organización, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la organización, usar diagramas de flujo, análisis de escenarios y hacer revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros. Igualmente pueden utilizarse diferentes fuentes de información de la organización, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, opiniones de especialistas y expertos, informes de años anteriores, los cuales pueden proporcionar información importante, la técnica utilizada dependerá de las necesidades y naturaleza de la organización.

Una manera de visualizar los riesgos es a través de la utilización del formato de identificación de riesgos el cual permite hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias. Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la organización.⁵

⁵ Gil Galio, Pedro Orlando. Traducción Administración del Riesgo Estándar AS/NZ 4360:1999. 2001.

Formato de identificación de riesgo

RIESGO	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS

Riesgo: posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la organización y le impidan el logro de sus objetivos.

Descripción: se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

Posibles consecuencias: corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

Clasificación del riesgo

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la Organización. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la organización por parte de la alta gerencia.

Riesgos Operativos: Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la organización, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la organización, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

Riesgos de Control: Están directamente relacionados con inadecuados o inexistentes puntos de control y en otros casos, con puntos de control obsoletos, inoperantes o poco efectivos.

Riesgos Financieros: Se relacionan con el manejo de los recursos de la organización que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada organización. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda organización.

Riesgos de Cumplimiento: Se asocian con la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgos de Tecnología: Se asocian con la capacidad de la Organización para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la organización y soporten el cumplimiento de la misión.

Análisis del riesgo

El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información obtenida en el formato de identificación de riesgos elaborados en la etapa de identificación, con el fin de obtener información

para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su causa y la disponibilidad de datos. Para adelantarlos es necesario diseñar escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas.⁶

Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

Probabilidad: la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

A continuación se presentan algunos ejemplos de las escalas que pueden implementarse para analizar los riesgos.

Análisis cualitativo: se refiere a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Se diseñan escalas ajustadas a las circunstancias de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización o el concepto particular del riesgo evaluado.

Escala de medida cualitativa de **PROBABILIDAD:** se deben establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, por ejemplo:

⁶ Glosario de Evaluación del riesgo. Compilado por David MacNamee. Mc2 Management Consulting. Ws.2000.

ALTA: es muy factible que el hecho se presente.

MEDIA: es factible que el hecho se presente.

BAJA: es muy poco factible que el hecho se presente.

Ese mismo diseño puede aplicarse para la escala de medida cualitativa de **IMPACTO**, estableciendo las categorías y la descripción, por ejemplo:

ALTO: Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la organización

MEDIO: Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la organización

BAJO: Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la organización

Con base en los ejemplos anteriormente expuestos, los equipos de trabajo en coordinación con los encargados de adelantar los procesos pueden construir sus propias escalas de acuerdo a la naturaleza de la organización y a las características de los procesos y procedimientos, de forma que estas escalas se ajusten al análisis de los riesgos identificados.

Análisis cuantitativo: Este análisis contempla valores numéricos para los cuales se pueden construir tablas; la calidad depende de lo exactas y completas que estén las cifras utilizadas. La forma en la cual la probabilidad y el impacto es expresada y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo.⁷

Ejemplo de escala de probabilidad:

⁷ Estupiñán Gaitán, Rodrigo, La gerencia del riesgo y el nuevo enfoque de control interno planteado por el "COSO"

Probabilidad de ocurrencia	Nivel	Calificación
0-25	Baja	1
26-70	Media	2
71 -100	Alta	3

Al igual que para determinar las escalas cualitativas, el diseño de las escalas cuantitativas debe contar con la participación de las personas encargadas de los procesos y con el grupo encargado de liderar la administración del riesgo.

Priorización de los riesgos

Una vez realizado el análisis de los riesgos con base en los aspectos de probabilidad e impacto, se recomienda utilizar la matriz de priorización que permite determinar cuales requieren de un tratamiento inmediato.⁸

Matriz de priorización de riesgos:

ALTA	FRECUENCIA	A	B
		C	D
BAJA		BAJO	ALTO
		IMPACTO	

⁸ González Salas Édgar. El Laberinto Institucional Colombiano. 1974-1994 Fescol. Universidad Nacional. 1998.

Cuando se ubican los riesgos en la matriz se define cuáles de ellos requieren acciones inmediatas, que en este caso son los del cuadrante **B**, es decir los de **alto impacto y alta probabilidad**. Los que no requieren acciones inmediatas (pero desde luego requieren que se formulen) son los ubicados en el cuadrante **C bajo impacto y baja probabilidad**. Respecto a los ubicados en las casillas **A** y **D**, es la organización la que debe seleccionar de acuerdo a la naturaleza del riesgo cuáles va a trabajar primero, los de **alto impacto pero baja probabilidad** o los de **alta probabilidad y bajo impacto**, ya que estos pueden ser peligrosos para el logro de los objetivos institucionales, por las consecuencias que presentan en el caso de los ubicados en la casilla D, o por lo constante de su presencia en el caso de la casilla A.

Determinación del nivel del riesgo

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el **impacto** y la **probabilidad** con los **controles** existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los **puntos de control existentes en los diferentes procesos**, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

ALTO: Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la organización o unidad. (Impacto y probabilidad alta vs controles)

MEDIO: Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto - probabilidad baja o Impacto bajo – probabilidad alta vs controles).

BAJO: Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja. (Impacto y probabilidad baja vs controles).

Un ejemplo de la determinación del nivel del riesgo y del grado de exposición al mismo:

Riesgo: Pérdida de información debido a la entrada de un virus en la red de información de la organización.

Probabilidad: Alta, porque todos los computadores de la organización están conectados a la red de Internet e intranet.

Impacto: Alto, porque la pérdida de información traería consecuencias graves para el quehacer de la organización.

Controles existentes: la organización tiene establecidos controles semanales haciendo back up o copias de seguridad y vacunando todos los programas y equipos; además guarda la información más relevante desconectada de la red en un centro de información.

Resultado Nivel de riesgo: Medio por los controles establecidos. Lo anterior significa que a pesar de que la probabilidad y el impacto son altos, confrontado con los controles, se puede afirmar que el nivel de riesgo es medio y por lo tanto las acciones que se implementen entrarán a reforzar los controles existentes y a valorar la efectividad de los mismos.

MANEJO DEL RIESGO

Cualquier esfuerzo que emprendan las organizaciones en torno a la valoración del riesgo llega a ser en vano, si no culmina en un adecuado manejo y control de los mismos.⁹

⁹ Cepeda Gustavo. Auditoría y Control Interno. McGraw Hill, 1997.

Consideración de Acciones

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros.

Se pueden tener en cuenta algunas de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

Evitar el riesgo: es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, y otros.

Reducir el riesgo: si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles. Ejemplo: Planes de contingencia.

Dispersar y atomizar el riesgo: Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

Transferir el riesgo: Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo como por ejemplo tomar pólizas de seguros, esta técnica es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro. Así mismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia.

Asumir el riesgo: Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Una vez establecidas cuales de las anteriores opciones de manejo del riesgo se van a concretar, estas deben evaluarse con relación al beneficio-costos para proceder a elaborar el mapa de riesgos, el cual permitirá visualizar todo el proceso de valoración, análisis y manejo de los riesgos.¹⁰

Elaboración del Mapa de Riesgos

Para la consolidación del Mapa de Riesgos, adicional a las consideraciones expuestas, es necesario identificar las causas que los pueden ocasionar, *(Definidas estas como los medios, circunstancias y agentes que generan riesgos)*, lo cual facilita el proceso de definición de acciones para mitigar los mismos.

La selección de las acciones más convenientes debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica y se puede realizar con base en los siguientes factores:

a) El nivel del riesgo

¹⁰ Salazar Vargas, Carlos. Las Políticas Públicas. Pontificia Universidad Javeriana. 1999.

b) El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Así mismo en el Mapa de Riesgos se deben identificar los controles existentes, las áreas o dependencias responsables de llevar a cabo las acciones, definir un cronograma y unos indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario. (Ver formato)

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Control existente	Nivel de Riesgo	Causas	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicadores

Descripción del Mapa de riesgos¹¹

Riesgo: posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la organización y le impidan el logro de sus objetivos.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Probabilidad: entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo aunque este no se haya presentado nunca.

¹¹ Casals & Associates Inc., Price Waterhouse Coopers, USAID, Documento Mapas de Riesgo, octubre 2003.

Control existente: especificar cuál es el control que la organización tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.

Nivel de riesgo: El resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia, teniendo en cuenta los controles existentes.

Causas: Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.

Acciones: es la aplicación concreta de las opciones del manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.

Responsables: Son las dependencias o áreas encargadas de adelantar las acciones propuestas.

Cronograma: son las fechas establecidas para implementar las acciones por parte del grupo de trabajo.

Indicadores: se consignan los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las acciones implementadas.

Finalmente, partiendo de que el fin último de la administración del riesgo es propender por el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, los cuales están consignados en la planeación anual de la organización, se sugiere articular el mapa de riesgos con la planeación de manera que no sean planes aislados sino complementarios.

Implementación de acciones

Definido el Mapa de Riesgos con sus acciones, responsables y cronogramas, es fundamental comenzar a ejecutar dichas acciones con el fin de determinar su efectividad en el menor tiempo posible.

MONITOREO

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, en el mapa de riesgos, es necesario monitorearlo teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización.

El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de la Oficina de Control Interno y los responsables de las diferentes áreas y su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. La Oficina de Control Interno dentro de su función asesora comunicará y presentará luego del monitoreo, sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.

A continuación se presenta un diagrama que consolida todo el proceso de administración del riesgo, como política institucional, que puede facilitar la comprensión del mismo al momento de llevar a cabo la tarea de levantamiento del Mapa de Riesgos.¹²

¹² McNamee, David. Cuestionario sobre la administración del riesgo. Contacto Información: Teléfono 1-925-934-3847. 1997.

DIAGRAMA PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO COMO POLÍTICA INSTITUCIONAL

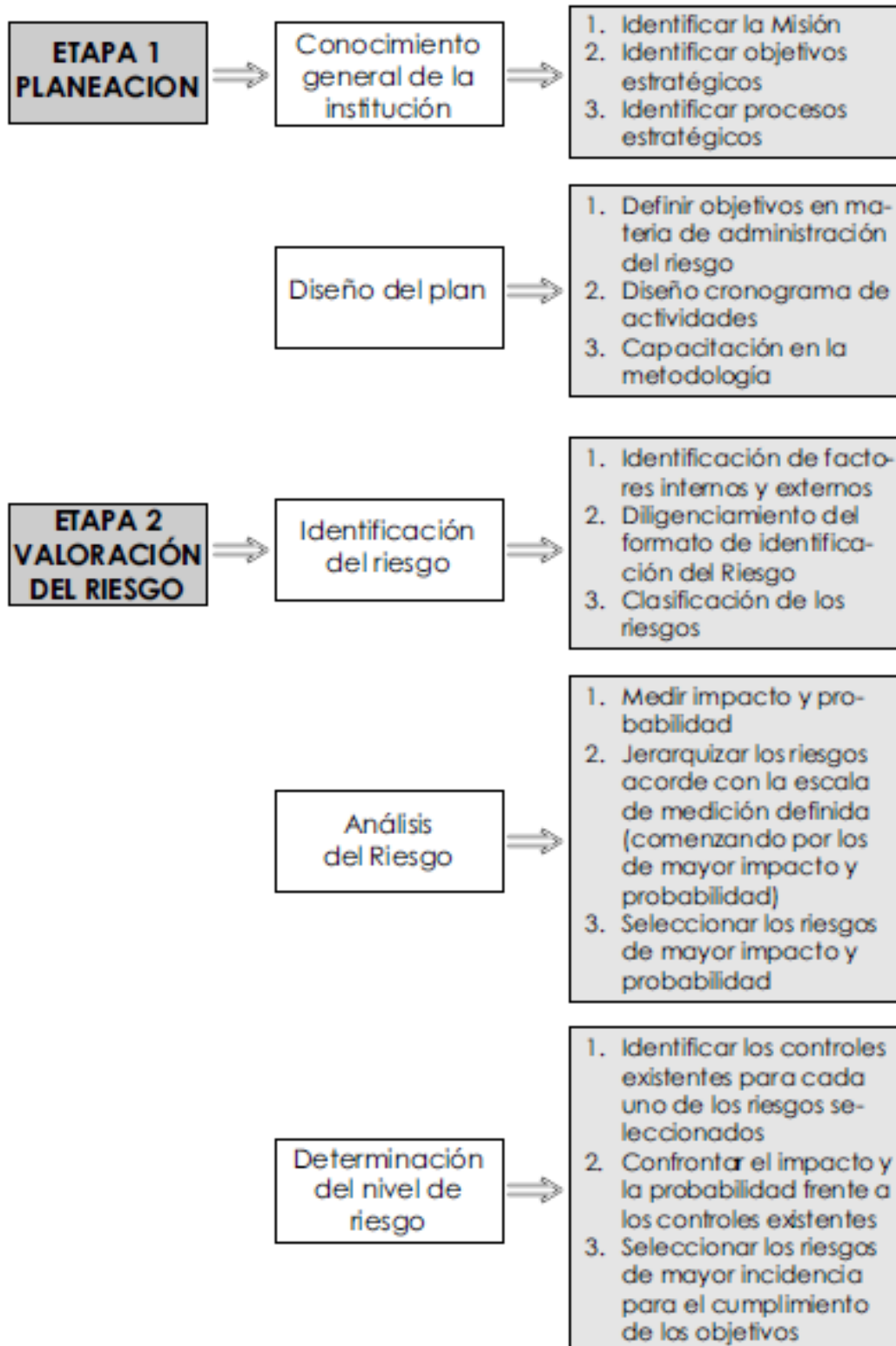
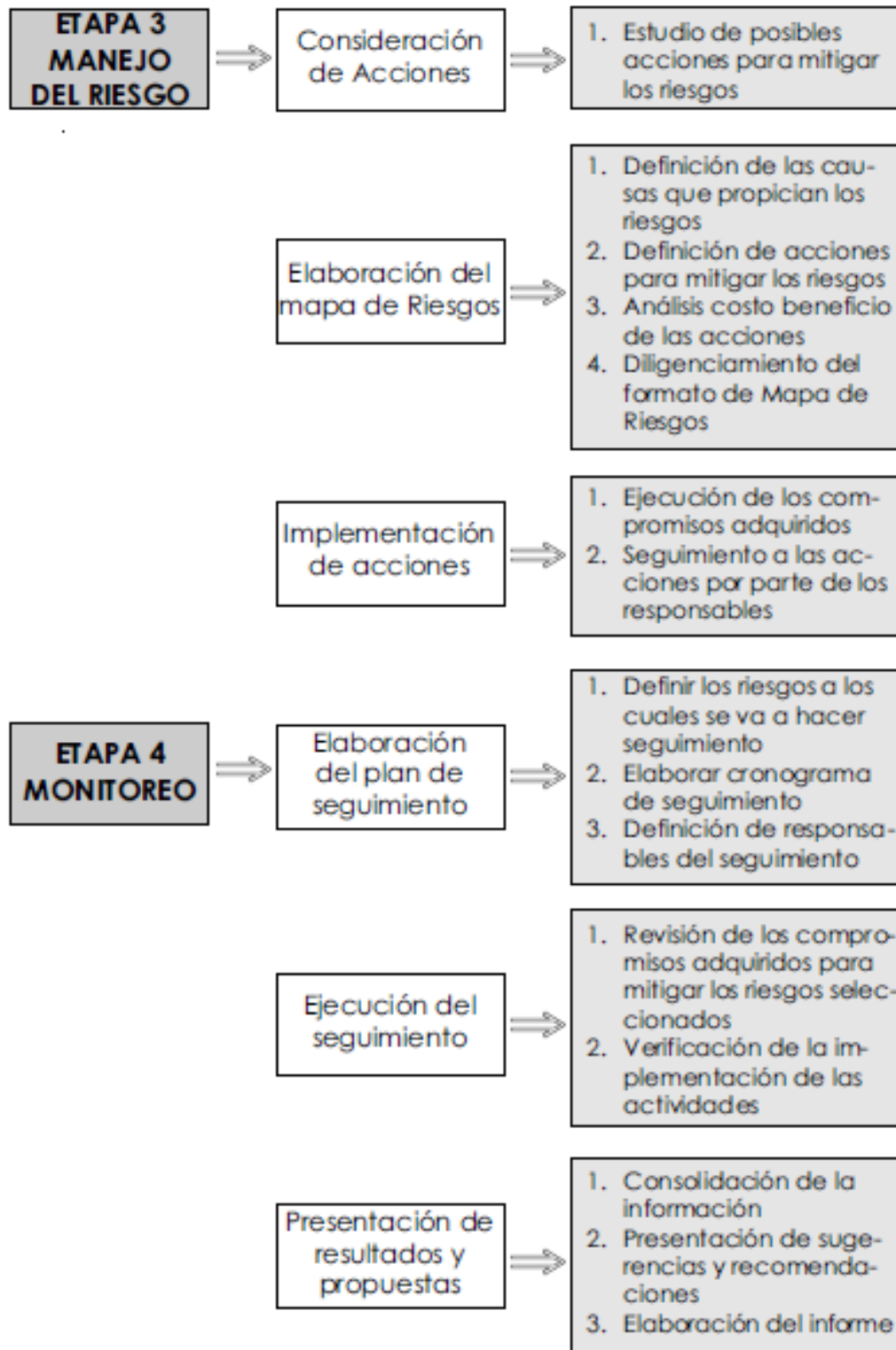


DIAGRAMA PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO COMO POLÍTICA INSTITUCIONAL



Los sistemas de gestión de seguridad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen las cosas, (control de documentos) y registrando los resultados, (control de registros) para demostrar que se hicieron. *Identificar los elementos claves para el diseño, implementación y fortalecimiento de la gestión de riesgos. Posicionar la gestión de riesgos como una herramienta para el mejoramiento continuo (Conferencia: Sandra Rocío Almonacid – Diplomado BASC).*¹³

La norma está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todos los tamaños, independientemente de la naturaleza de sus actividades. Está previsto que su aplicación sea proporcional a las circunstancias y necesidades de cada organización particular.

Todos los elementos de este sistema deben ser incorporados a los procesos en función al alcance definido para el SGCS de la organización; la forma y el alcance de su aplicación dependen de la naturaleza de las actividades del negocio, tamaño de la organización, los riesgos y las condiciones del entorno en el cual opera.

Algunas de las ventajas que encontramos en la implementación del sistema de gestión y seguridad BASC, son:

- ✓ Mejora la productividad y competitividad
- ✓ Logra la satisfacción de cliente
- ✓ Apertura de nuevos mercados
- ✓ Genera confianza y credibilidad
- ✓ Define los objetivos organizacionales

¹³ Comentarios, apuntes y reflexiones de las conferencias recibidas durante el diplomado, Agosto - Noviembre, 2010.

La planificación del SGCS debe ser acorde al tamaño, a la actividad, riesgos y recursos de la organización.

Los pasos de implementación son los siguientes:

- ✓ Decisión del proyecto
- ✓ Sensibilizar a la empresa
- ✓ Diagnóstico
- ✓ Identificar procesos
- ✓ Plan de acción
- ✓ Mantenimiento y mejoramiento

Dentro de la primera etapa que nos habla de la decisión del proyecto es importante tener en cuenta: el compromiso de la dirección o alta gerencia de la organización para contar con el apoyo en el convencimiento, convocatoria, la asignación de recursos, el nombramiento de los integrantes de cada equipo de trabajo, además del representante de la alta gerencia y la conformación del equipo estratégico. También identificar el proceso a certificar ya que como sabemos BASC certifica a toda la organización no áreas específicas como otros sistemas de gestión. La planificación de métodos de trabajo, la adopción de criterios para desarrollar el trabajo en equipo, definiendo tareas, roles y responsabilidades.

En un segundo renglón encontramos la sensibilización de todo el personal. Comunicando a todos el proyecto, mostrando las ventajas y posibles dificultades para el logro del objetivo; esto solo es posible facilitando y proporcionando los canales adecuados de comunicación, en caso de no existir en la organización un sistema adecuado de comunicaciones se debe revisar y adecuar en el menor tiempo posible, antes de iniciar el cronograma de actividades.

En tercer lugar se requiere elaborar un diagnóstico, que identifique de qué manera trabaja la empresa y su estado frente a los requisitos de la norma BASC versión 3 de 2008; esto incluye un levantamiento de panorama de riesgos, para ello existe diversidad en las herramientas a utilizar en el análisis de riesgos, como lo es la NTC 5254 , **(Norma Técnica Colombiana – Gestión de Riesgos)** que nos orienta en la identificación, clasificación, análisis, evaluación y gestión o tratamiento del riesgo, todo esto enmarcado en un sistema eficiente de comunicación y consulta, además de procedimientos de monitoreo y revisión.¹⁴

El siguiente paso es la identificación de procesos, para lo cual es indispensable que toda la organización tenga interiorizado un enfoque hacia los procesos, no las áreas o tareas, para esto es de gran ayuda la construcción de un mapa de procesos general de toda la organización y algunos específicos para el proceso detallado de cada operación.

En la planificación o elaboración del plan de acción se tendrán en cuenta aspectos interesantes como los son: Etapas a cumplir y seguimientos del plan, roles y responsabilidades, fechas, cronograma de actividades, recursos, revisión por la dirección y la pre auditoria, esta última indispensable para evitar problemas de último momento o dificultades en el momento de la certificación. Todo lo anterior acompañado del mantenimiento y mejoramiento permanente, con el objetivo de que el SGCS sea eficiente.

El SGCS debe aportar y trabajar para la organización, no la organización para el SGCS.

Uno de sus principales objetivos y responsabilidades es la normalización y estandarización en Control y Seguridad, aplicable a la cadena logística del comercio internacional, que contribuyan a la facilitación y agilización del comercio, WCO (Word Costos Organización), actualiza la Norma BASC como resultado de

¹⁴ Comentarios, apuntes y reflexiones de las conferencias recibidas durante el diplomado, Agosto - Noviembre, 2010.

*una evaluación y principalmente de la experiencia surgida de su aplicación en los diferentes sectores que participan en el comercio internacional. (Prologo Norma BASC V.3 2008).*¹⁵

La caracterización de procesos es la forma más acertada para entender como se hacen las cosas, para que se hacen y cuál debería ser el resultado esperado; también hace parte de la documentación del SGCS, pues en el proceso de auditoria o certificación son evidencia y registro verificable de la intensidad que tiene la organización para las etapas de su producción, con todo lo que ello acarrea.

En cuanto a la documentación es pertinente señalar que la organización está en plena libertad de elaborar documentos y formatos que faciliten o normalicen las actividades y por ello pueden ser auditables, es por eso que deben estar alineados con el plan estratégico del negocio, la política y objetivos de seguridad, el manual de seguridad, la caracterización de los procesos, el establecimiento de procedimientos y protocolos.

La norma BASC hace especial énfasis en los registros, ya que son la base para:

- ✓ Trazabilidad
- ✓ Garantizar confianza y conformidad del producto
- ✓ Auditorías Internas
- ✓ Establecer acciones correctivas y preventivas
- ✓ Detectar oportunidades de mejora
- ✓ Realizar revisión gerencial
- ✓ Demostrar conformidad con los requisitos

¹⁵ Norma internacional BASC de seguridad y logística para el comercio internacional, versión 3.0, 2008.

- ✓ Detectar necesidades de entrenamiento

En cuanto al diseño de formatos, indispensables para llevar ordenada y sistemáticamente un sistema de información confiable y verificable, es importante tener en cuenta:

- ✓ Facilidad para consignar datos: Espacio suficiente - Diseño claro
- ✓ Facilidad de uso: Títulos claros - Información ordenada - Coherencia con otros formatos.
- ✓ Crear actitud mental: Sensibilizar al responsable.
- ✓ Reducción de errores: Datos completos- Eliminar casillas innecesarias - Coherencia entre datos y títulos.
- ✓ Identificación: Título – Código - Aprobación de la información.

Tan importante como el manejo y administración de los documentos y registros es el control que se debe llevar en ellos, pues es información vital del Sistema de Gestión y por ende su identificación, almacenamiento, protección, recuperación, detención y disposición deben estar sujetas a políticas y protocolos establecidos con anticipación, sin decir con ello que si se requiere hacer un cambio o mejora durante la marcha no se pueda realizar, una característica del SGCS BASC es que debe ser flexible a reformas y mejoras como lo establece el ciclo DEMING. De modo que proporcionen información legible, fácilmente identificable y recuperable.

Por otra parte el Manual de Seguridad sirve para describir el SGCS BASC, también sirve para entrenar y capacitar, auditar y verificar conformidades, y sin lugar a dudas da una imagen corporativa adecuada a la organización. Algunas recomendaciones para su contenido pueden ser: reseña histórica de la organización, una breve introducción, la política y objetivos de seguridad, el alcance y sus exclusiones, así como la referencia de procedimientos. Algunos anexos que se pueden incluir son: Organigrama, mapa y caracterización de procesos.

En cuanto a la política de seguridad, es pertinente aclarar que, La Empresa tiene que elaborar, publicar y difundir la política de Seguridad que incluya la prevención contra actividades ilícitas (prácticas de narcotráfico, lavado de activos, terrorismo y otros). Los objetivos de seguridad deben garantizar el cumplimiento de la política es por ello que deben ser acordes y consecuentes con ella.

Para lo cual se ha diseñado el indicador de gestión que nos es más que la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Por lo tanto, se puede inferir, que un indicador de gestión es la herramienta que utiliza la organización para medir el grado de cumplimiento de los objetivos en seguridad que se halla propuesto.

Estos indicadores deben ser:

- ✓ Comprensibles (entender)
- ✓ Mensurables (cuantificar y evaluar)
- ✓ Controlables (actuar)
- ✓ Oportunos (tiempo)

Algunos tipos de indicadores de riesgo que podemos utilizar en el desarrollo de nuestro proyecto tienen que ver con la frecuencia, o el número de veces que se presenta el riesgo, el impacto o magnitud de las pérdidas y por último la causa o agentes generadores que no son más que las razones o motivadores de la materialización del siniestro.

Los progresos de la globalización y los problemas globales que trae consigo plantean, pues, un desafío político central, este es el de un gobierno transnacional-global (autoridad global) con capacidad para implementar una

governabilidad global (dirección política global y gestión pública global) que asegure las regulaciones necesarias en el nivel espacial global. (Gobierno y Gobernabilidades Globales - Dr. Alberto Rocha Valencia.¹⁶

No podemos olvidar que algunos sistemas de gestión se han integrado para hacer más eficientes a las organizaciones que adoptan más de un Sistema de gestión, como calidad, ambiente y salud ocupacional. Los resultados en materia de productividad son asombrosos y un ejemplo digno de imitar, pero se deben tener algunas recomendaciones presentes en el momento de Integrar:

- ✓ Tomar como base el sistema de gestión ya implementado y certificado
- ✓ Identificar los requisitos de la nueva norma para cada uno de los procesos
- ✓ Validar los requisitos documentales comunes
- ✓ Esquemas de validación integrales
- ✓ Entrenamiento a todo nivel
- ✓ Formatos integrales.
- ✓ Control en puntos críticos.
- ✓ Herramienta tecnológica para distribución y actualización de documentos.
- ✓ Equipo especializado.
- ✓ Sin perder el norte de la organización.
- ✓ Optimizando el valor agregado.

¹⁶ Comentarios, apuntes y reflexiones de las conferencias recibidas durante el diplomado, Agosto - Noviembre, 2010.

Son muchos y muy variados los beneficios y ventajas que obtiene una organización que integra sus sistemas de gestión, podríamos mencionar algunos significativos como:

- ✓ Cultura y responsabilidades unificadas
- ✓ Optimización de los recursos
- ✓ No duplicidad de documentos
- ✓ Auditorias y Revisiones Gerenciales Integradas
- ✓ Agilidad en el mantenimiento

Llegados a este punto podemos hacer claridad de los componentes de un sistema de gestión: Control de documentos y registros, competencia, seguimiento y medición, revisión por la dirección, auditorías internas y las acciones correctivas y preventivas.

Debido a que lo importante de un sistema de gestión no es solo su planeación y por ende implementación sino también un adecuado mantenimiento y administración del sistema, podemos mencionar algunas herramientas que ayudarán a la organización, para conservar y mejorar el desarrollo y evolución del sistema como tal, algunas de ellas son:

- Cronograma anual de gestión.
 - Auditorías al sistema.
 - Auditorías a proceso.
 - Pruebas de vulnerabilidad.
 - Actualización Evaluación de riesgos.
 - Actualización de visitas domiciliarias.
 - Visita a proveedores y clientes.

- Capacitaciones.
- Listados Maestros.
- Auditorias: Internas. Segunda parte. Externas. Procesos.
- Pruebas de Vulnerabilidad: Medidas de Protección. Instalaciones. Operaciones. Calidad. Seguridad Industrial
- Revisión gerencial.
- Indicadores y Encuestas de satisfacción del cliente.

De igual manera se sugieren algunas ideas para el fortalecimiento del sistema, con el ánimo de hacerlo más robusto, confiable y competitivo; todo esto redundará en el mejoramiento continuo y la imagen corporativa que la organización presentará en el mercado y sector del comercio exterior, son ellas:

- Gestión de Mejora
 - Análisis de causas.
 - Acciones Correctivas.
 - Acciones Preventivas.
- Capacitaciones.
 - Socialización de procedimientos.
 - Entrenamiento especializado a dueños y gestores de proceso.
- Integración de Sistemas.
- Buenas prácticas.

El direccionamiento en la administración del riesgo ayuda al conocimiento y mejoramiento de la organización, contribuye a elevar la productividad y a

garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico. Indudablemente que las ventajas o beneficios que la organización que decide implementar un sistema de gestión para su operación comercial, será favorable desde todo punto de vista, pues como ya se ha podido observar la seguridad no es un gasto sino una inversión que desde el ámbito económico y legal reducirá los costos de producción y limitará los pagos de indemnización o multas a los que haya lugar de acuerdo a la normatividad internacional y local.

Como pude experimentar durante el desarrollo de talleres prácticos y simulacros de incidentes en la vida real, una buena planificación de la operación acompañada de controles y monitoreo constante nos permite tener un alto grado de confiabilidad, que redundará en la satisfacción del cliente, excelentes relaciones comerciales con proveedores y clientes.

Es justo expresar que una organización certificada BASC tendrá una imagen corporativa adecuada y su buen nombre estará a la altura de potenciales socios estratégicos para la obtención de nuevos y mejores mercados. Con el impacto que el fenómeno del terrorismo, el narcotráfico y el lavado de activos, entre otros que están afectando las relaciones comerciales y diplomáticas entre las naciones, es bastante propicio tener el respaldo de un ente u organismo supervisor, (BASC – CTPAT) ya que encontramos experiencias y oportunidades de mejora, que son de gran ayuda y pueden aportar para mejorar los diferentes procesos que hacen parte de la cadena logística en el campo de la seguridad y el control.

La Alianza Empresarial para un Comercio Seguro – BASC es una organización internacional sin ánimo de lucro, orientada a promover un comercio mundial seguro mediante la aplicación de medidas preventivas destinadas a evitar que las empresas legalmente constituidas sean blanco de flagelos como el narcotráfico, contrabando, terrorismo, robos y demás actividades ilícitas que pueden afectar la dinámica del comercio mundial.

La Alianza sostiene acuerdos de cooperación entre el sector privado y el sector público tanto local, nacional e internacional para fortalecer la cadena de abastecimiento de manera eficiente y segura, orientada a la facilitación y agilización de los procesos.

El proceso de trazabilidad es muy importante y elemento clave dentro de la estructura del sistema de gestión, resalto el siguiente concepto que me ayudo a comprender su relevancia, cuando con los compañeros del diplomado hicimos ejercicios prácticos que afianzaron nuestro aprendizaje, de gran aplicación en el proceso de capacitación dentro de las organizaciones:

Es el proceso que permite hacer “Seguimiento Descendente” o “Rastrear Ascendentemente” un producto o lotes de productos y servicios desde su origen hasta el consumidor final, identificando sus materias primas y las operaciones que ocurren en la cadena desde el suministro, producción y distribución para que este llegue a destino. (Conferencia Luis Guillermo Barreto – Diplomado BASC).¹⁷

BASC permite a las empresas conocer los riesgos inherentes a su operación y así tomar medidas preventivas que eviten cualquier actividad ilícita dentro de su organización. Por tanto pueden entregarles a sus clientes productos y/o servicios de excelente calidad sin riesgos ni contratiempos, lo que se traduce en comodidad, tranquilidad y confianza en los negocios.

La Organización BASC se ha proyectado al plano internacional logrando, hasta ahora la adhesión de 12 países que trabajan activamente en pro de sus objetivos con más de 1.900 organizaciones de 19 naciones. El sello BASC significa, entonces, hacer negocios con una empresa comprometida, ética, responsable, garante de todos sus procesos y acciones; siendo cumplidora de las exigencias de las autoridades y generando credibilidad en el medio en el que se desenvuelve.

¹⁷ Comentarios, apuntes y reflexiones de las conferencias recibidas durante el diplomado, Agosto - Noviembre, 2010.

Puedo decir con total propiedad que BASC pretende darle al mercado colombiano, los estándares necesarios y suficientes para poder operar con total tranquilidad en el comercio exterior, tanto de importación como de exportación. Colombia no ajena al acontecimiento de la apertura de mercados, incluso con naciones con las que anteriormente no se había podido concretar convenios o tratados comerciales, encuentra en el SGSC BASC una herramienta que facilitará que se den de una manera legal y con total confianza, pues los estándares tienen su pilar en la norma americana CTPAT, (***Customs Trade Partnership Against Terrorism***), creada por el gobierno de los Estados Unidos a raíz de los sucesos del 11 de Septiembre y que han arrojado resultados positivos para la prevención del delito y el control sobre las fronteras, ya que permite reglamentar la práctica en el transporte y abastecimiento de insumos y productos terminados para el desarrollo de la economía local y también internacional.¹⁸

Como profesional de la seguridad y promovido como auditor Interno BASC, he podido recopilar de las conferencias, charlas y apuntes de clase, un valioso material invaluable, porque debo decir que lo inspirado en este documento ha sido el esfuerzo por plasmar los conceptos adquiridos durante la asistencia y estudio de las sesiones recibidas durante el diplomado BASC y que de gran ayuda he podido recibir de los facilitadores de la organización BASC.

¹⁸ Norma internacional BASC de seguridad y logística para el comercio internacional, versión 3.0, 2008.

CONCLUSIONES

1. La implementación de un Sistema de gestión de Control y Seguridad, es potestad de una organización, pero debe ser consciente de las bondades y beneficios que económicamente y de imagen va a recibir a cambio, por lo tanto se debe ver la seguridad no como un gasto sino como una Inversión.
2. Los mercados a nivel mundial son muy competitivos, pero como se ha llegado a un estándar en calidad, la ventaja radica principalmente en el efecto ambiental y en el tema de seguridad y sea atractivo el negocio para un inversionista extranjero.
3. Los procesos que no se miden y evalúan, no pueden mejorarse; un sistema de gestión ayuda a la organización para llevar estas tareas de control y seguimiento hacia el mejoramiento continuo, elevando de estas maneras los índices de productividad y la reducción de costos en el pago de indemnizaciones con ocasión de la materialización del siniestro.
4. La seguridad es el brazo derecho de la alta gerencia porque le ayuda a tomar decisiones y previene antes de corregir, el departamento jurídico corrige y asesora de manera correctiva, pocas veces se llevan a comités temas de consulta antes de realizar una actividad o lanzar un nuevo producto, el impacto legal; mientras la seguridad está presente: antes, durante y después, dentro de la estructura organizacional está a nivel de STAFF. (Asesoría de Confianza).
5. Las instituciones a nivel gubernamental deben ser fortalecidas para atacar el flagelo de la inseguridad y sus tentáculos, como lo son el Narcotráfico, el Lavado de Activos, el Financiamiento del Terrorismo, entre otros; y a su vez las organizaciones de carácter privado deben tomar sus medidas de control es ahí donde el sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC tiene un campo de aplicación que el profesional de la seguridad debe asumir. . .

BIBLIOGRAFÍA

- Norma internacional BASC de seguridad y logística para el comercio internacional, versión 3.0, 2008.
- Comentarios, apuntes y reflexiones de las conferencias recibidas durante el diplomado, Agosto - Noviembre, 2010.
- Casals & Associates Inc., Price Waterhouse Coopers, USAID, Documento Mapas de Riesgo, octubre 2003.
- Cepeda Gustavo. Auditoría y Control Interno. McGraw Hill, 1997.
- Departamento administrativo de la función pública, Riesgos de corrupción en la administración pública, Tercer Mundo, 2000
- Estupiñán Gaitán, Rodrigo, La gerencia del riesgo y el nuevo enfoque de control interno planteado por el "COSO"
- Gil Galio, Pedro Orlando. Traducción Administración del Riesgo Estándar AS/NZ 4360:1999. 2001.
- Glosario de Evaluación del riesgo. Compilado por David MacNamee. Mc2 Management Consulting. Ws.2000.
- González Salas Édgar. El Laberinto Institucional Colombiano. 1974-1994 Fescol. Universidad Nacional. 1998.
- Guía básica de las Oficinas de Control Interno. Departamento Administrativo de la Función Pública. 1999.
- McNamee, David. Cuestionario sobre la administración del riesgo. Contacto Información: Teléfono 1-925-934-3847. 1997.
- Ortiz, José Joaquín y Armando Ortiz. Auditoría Integral. Interfinco. 2000.
- Salazar Vargas, Carlos. Las Políticas Públicas. Pontificia Universidad Javeriana. 1999.