ISO 9001:2015
Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos
Pensamiento Basado en Riesgos

José F. Vilar Barrio
TEDAE Quality Senior Expert - Delegado del CBMC y CC de TEDAE
Consejero del European Institute For Aviation Training & Accreditation
Junio de 2016

Mapa de la presentación

Antecedentes

- Historia
- Riesgo y Gestión de Proyectos

Riesgo y Gestión de Riesgos

- Concepto de Riesgo
- Concepto de Riesgo en ISO
- Concepto de Gestión de Riesgos
- Concepto de Gestión de Riesgos en ISO
- La Gestión de Riesgos y el Contexto
  - Estratégico (ERM – Riesgos Corporativos)
  - Proyectos, Programas y Contratos
  - Sistema de Gestión de Calidad (Pensamiento Basado en Riesgos)

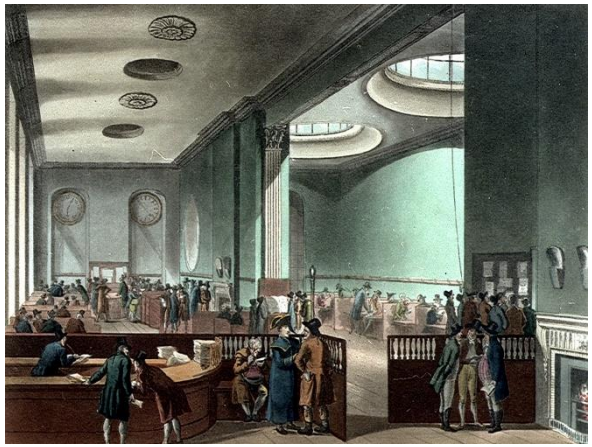
Pensamiento Basado en Riesgos

- ¿Qué es?
- ¿Dónde se aborda el Riesgo en la norma ISO 9001:2015?
- ¿Cómo lo Implementamos?
- ¿Cómo se debe Auditar?

Riesgo - Historia

- El Oráculo
- …….
- (1545) Teoría del juego (descubrimiento de la teoría de la probabilidad) Giralamo Cardono en su libro sobre matemáticas, Ars Magna
- (1688) Aparición de los seguros marítimos, en el café de Lloyd que con el tiempo se convertiría en Lloyds of London.
- (1720) aparecen en Inglaterra los primeros acuerdos de seguros formales de mano de la Royal Exchange Assurance y la London Assurance Corporation.
- (1731) Daniel Bernoulli argumenta que toda decisión relacionada con el riesgo va asociada a dos elementos distintos aunque inseparables: los datos objetivos y una visión subjetiva sobre la conveniencia de lo que se puede ganar, o perder, con la decisión.
- ……..

Edward Lloyd (m. 1713) era el propietario de la cafetería Lloyd's de Londres, la cual se convirtió en el lugar de reunión habitual de agentes de seguros, comerciantes y armadores a finales del siglo XVII en la capital británica. Tanto la empresa aseguradora Lloyd's of London como la Sociedad de Clasificación Lloyd's Register tomaron sus nombres como "Lloyds" por ser ese su lugar de reunión habitual.

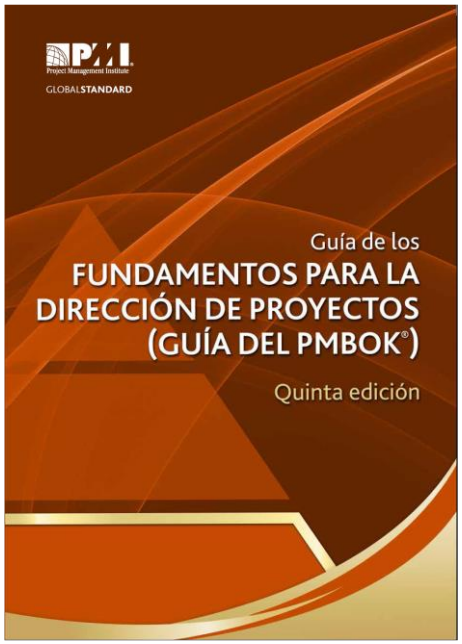


Riesgo y Gestión de Proyectos

La *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK "Project Management Body of Knowledge") es un texto en el que se presentan estándares, pautas y normas para la gestión de proyectos siendo la Gestión de Riesgos una disciplina fundamental.

Esta guía fue publicada inicialmente por el American National Standards Institute (ANSI) en 1996 basada en un Libro Blanco publicado en **1983** bajo el título "Ethics, Standards, and Accreditation Committee Final Report".

La segunda edición del PMBOK fue publicada en el 2000 y la tercera edición se publico en 2004 con cambios notables a diferencia de las ediciones anteriores. La cuarta edición fue publicada en 2009 y en 2013 la edición más reciente de la guía, la quinta, bajo la supervisión del Project Management Institute (PMI).



Concepto de "Riesgo"

Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) (5ª edición)
Riesgo
Un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto.

ARAMP – 1 NATO Risk Management Guide for Acquisition Programmes Edition 1

PEGER - 1 Edición 1 Guía OTAN de Gestión de Riesgos para Programas de Adquisición

Diccionario del IAQG
Riesgo
Situación o circunstancia no deseable que tiene tanto una probabilidad de que ocurra y una consecuencia potencialmente negativa. Se mide en términos de consecuencias y de probabilidad de que se produzca. Suceso incierto o circunstancia que podría tener un impacto negativo en los objetivos del programa.

prEN 9239:2014 Aerospace series - Programme Management - Guide for the risk management

ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
3.7.9 riesgo
efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.
Nota 1 : Un efecto es una desviación de lo esperado - positiva o negativa respecto a lo previsto.

ISO 31000 Gestión del riesgo — Principios y directrices
ISO Guía 73:2009 Gestión del riesgo — Vocabulario

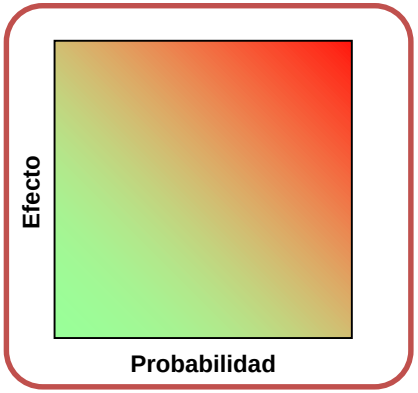
Concepto de “Riesgo”

¿Qué es un Riesgo (en este contexto)?

1. Evento que no ha sucedido
2. Con probabilidad “estimada” de que suceda
3. Que si sucede tiene un efecto (1) sobre los resultados esperados

(1)
Positivo: Oportunidad
Negativo: Amenaza

Parámetros del Riesgo



Concepto de “Riesgo” en el Contexto ISO

El riesgo no es un concepto sencillo. Las definiciones de riesgo varían, incluso dentro de los documentos publicados por (ISO). Se resume en que el riesgo es el "***efecto*** de la ***incertidumbre*** en un ***resultado esperado***.“

ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
3.7.9 riesgo
efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.
Nota 1 : Un efecto es una desviación de lo esperado - positiva o negativa respecto a lo previsto.
Nota 2 : La incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia en la información relacionada a la comprensión o al conocimiento de un suceso, de sus consecuencias, o de su probabilidad.
Nota 3: Con frecuencia, el riesgo se caracteriza por referencia a sucesos potenciales (como se define en la Guía ISO 73: 2009, 3.5.1.3) y a sus consecuencias (como se define en la Guía ISO 73: 2009, 3.6.1.3), o a una combinación de ambos .
Nota 4: Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de combinación de las consecuencias de un suceso (incluyendo los cambios en las circunstancias) y de su probabilidad (tal como se define en la Guía ISO 73: 2009, 3.6.1.1.
Nota 5: La palabra "riesgo" se utiliza a veces, cuando existe la posibilidad de consecuencias negativas solamente.
Nota 6: Este constituye uno de los términos comunes y definiciones básicas de las normas de sistemas de gestión ISO que figuran en el Anexo de Consolidated ISO Supplement to the ISO/IEC Directives, Part 1. La definición original ha sido modificada añadiendo la Nota 5.
NOTA Los objetivos pueden tener diferentes aspectos (tales como financieros, de salud y seguridad, o ambientales) y se pueden aplicar a diferentes niveles (tales como, nivel estratégico, nivel de un proyecto, de un producto, de un proceso o de una organización completa).

ISO 31000 Gestión del riesgo — Principios y directrices
ISO Guía 73:2009 Gestión del riesgo — Vocabulario

Concepto de "Gestión de Riesgos"

ARAMP – 1 NATO Risk Management Guide for Acquisition Programmes Edition 1
Gestión para ayudar a garantizar la consecución de los objetivos relativos al coste, al calendario y a las prestaciones en todas las etapas del ciclo de vida, así como en comunicar a todas las partes interesadas el proceso para detectar, determinar el alcance y gestionar las incertidumbres.

PEGER - 1 Edición 1 Guía OTAN de Gestión de Riesgos para Programas de Adquisición

prEN 9239:2014 Aerospace series - Programme Management - Guide for the risk management
Parte integral de la gestión del programa cuyo objetivo final es contribuir a una definición adecuada de los objetivos del programa (costes, horarios y actuaciones ...) y asegurar de forma continua que se cumplan o mejoren, a pesar de cualquier suceso que pueda afectar el programa a lo largo de su ciclo de vida.

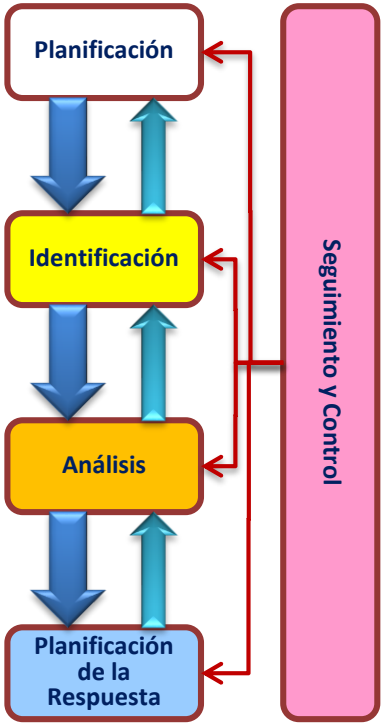
ISO 31000 Gestión del Riesgo – Principios y Directrices
2.2 gestión del riesgo:
Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al **riesgo** (2.1).
[ISO Guía 73:2009, definición 2.1]

Concepto de "Gestión de Riesgos"

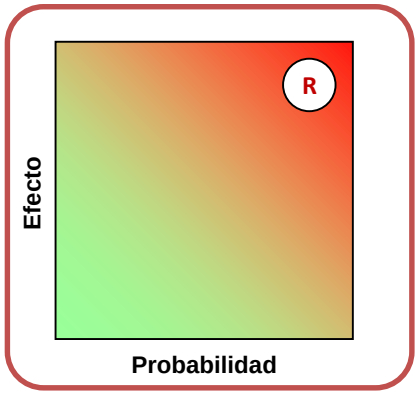
¿Qué es la Gestión del Riesgo (en este contexto)?

1. Gestión anticipada
2. Conseguir objetivo disminuyendo el riesgo
3. Informar a las partes interesadas

Parte integral de la Gestión del Proyecto, Programa, Contrato

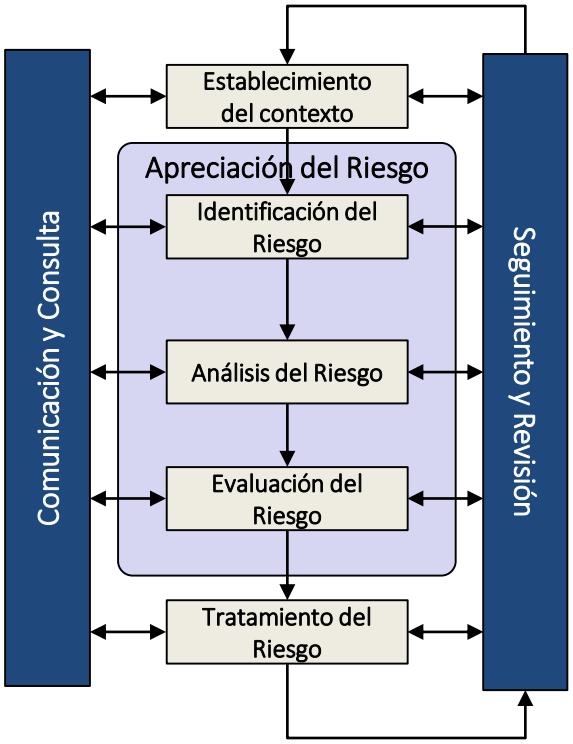


Parámetros del Riesgo

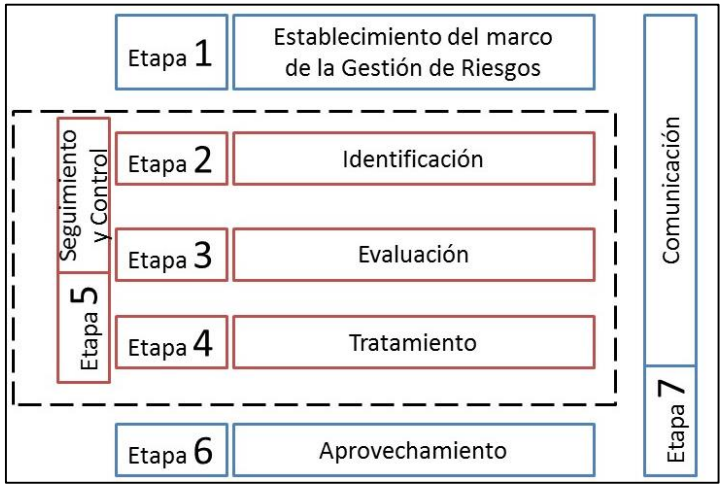


Concepto de “Gestión de Riesgos”

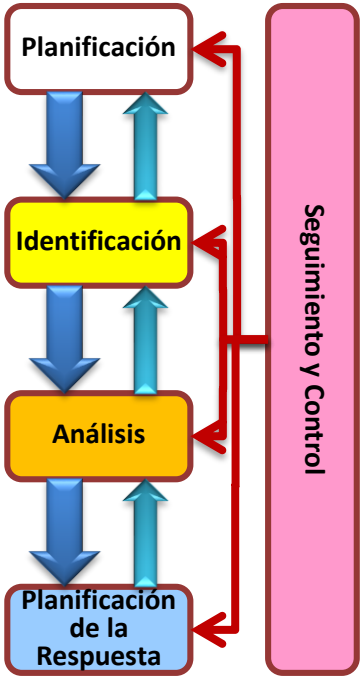
Proceso



ISO 31000



prEN 9239



ARAMP-1

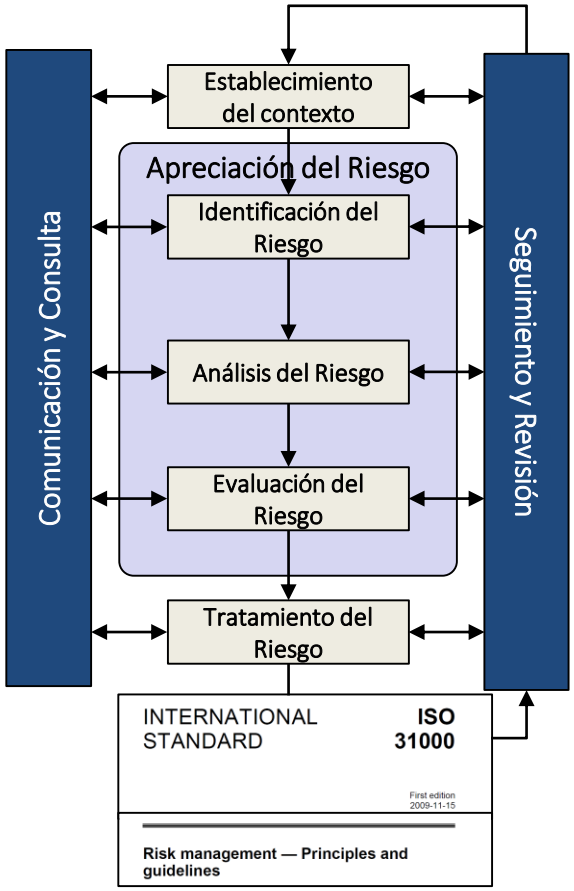
Concepto de "Gestión de Riesgos" en el Contexto ISO

ISO 31000 Gestión del Riesgo – Principios y Directrices

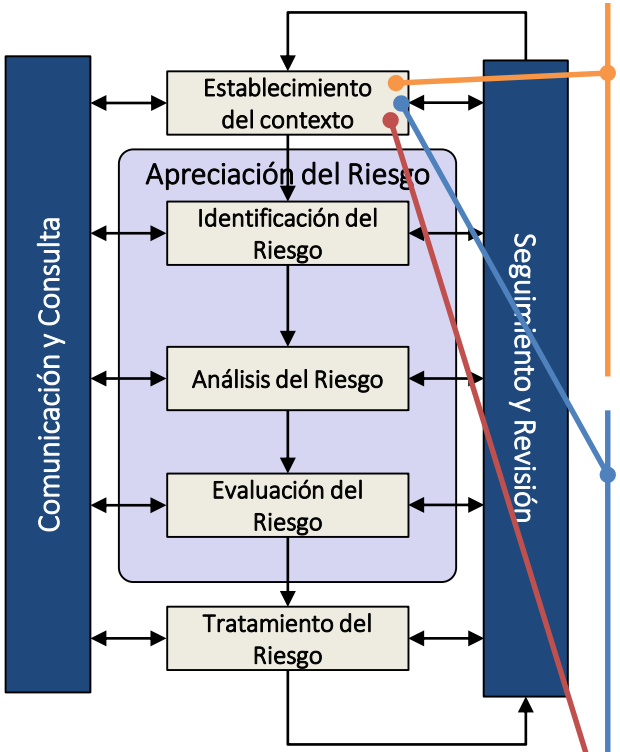
2.2 gestión del riesgo:

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al **riesgo** (2.1).

[ISO Guía 73:2009, definición 2.1]



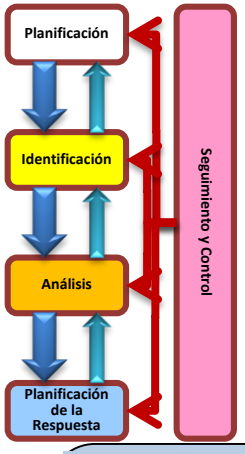
Gestión de Riesgos y Contexto



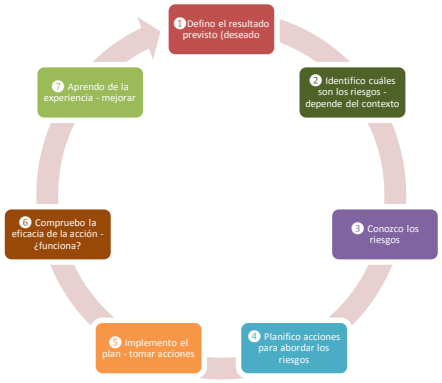
Riesgos corporativos relacionados con la capacidad de una organización de entender, controlar y articular la naturaleza y nivel de los riesgos tomados y aprovechar las oportunidades relacionadas con la consecución de los objetivos de la organización. (Rentabilidad ajustada al riesgo)

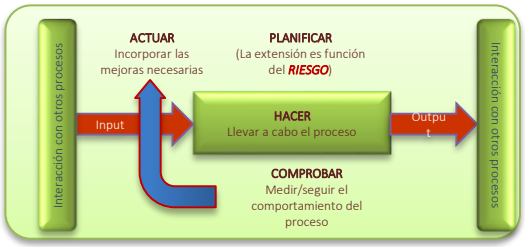
Riesgos relacionados con los efectos positivo o negativos en uno o más de los objetivos (alcance, calendario, coste y calidad) de:

- Un proyecto
- Un programa
- Un contrato



Riesgo relacionado con los factores que podrían causar que los procesos y el SGC de una organización se desvíen de los resultados planificados





Gestión de Riesgos – Nivel Estratégico

Enterprise Risk Management – Riesgos Corporativos

Capacidad de una organización de entender, controlar y articular la naturaleza la naturaleza y nivel de los riesgos tomados en la búsqueda de una rentabilidad ajustada al riesgo.

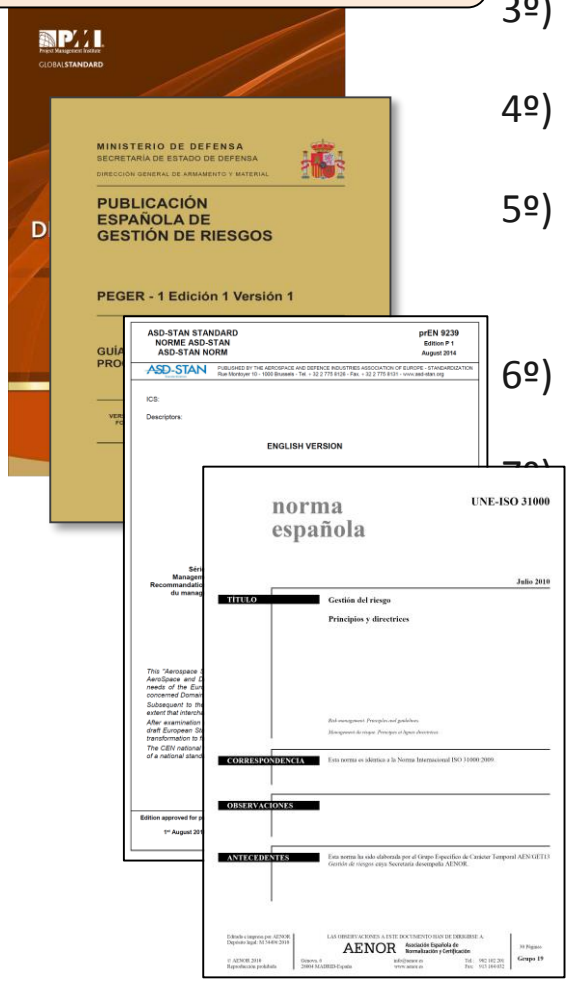
Riesgos Corporativos (ERM)

- **Riesgos de Control Interno y Compliance**
- **Riesgos Intrínsecos del Negocio**
  - Variación en ventas
  - Variación en costes
  - ……..
- **Riesgos Financieros**
  - Tipos de Interés
  - Tipos de Cambio
  - ……..
- **Riesgos Tecnologías de la Información**
- **Riesgos de Desastres**
- ……..
  ……..
  ……..
  ……..

Gestión de Riesgos – Nivel Proyecto, Programa, Contrato

Gestión de Riesgos de Proyectos, Contratos y Programas

G. de Riesgos de Proyectos, Contratos, Programas



1º) Identifico los “requisitos” del contrato

2º) Identifico qué puede “ir mal” (en el marco OT, OQ, OC).

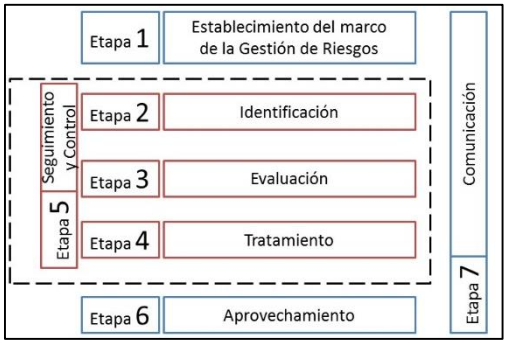
3º) Valoro la exposición al riesgo (impacto y probabilidad de que suceda). *(Criterios aceptables para mi cliente)*

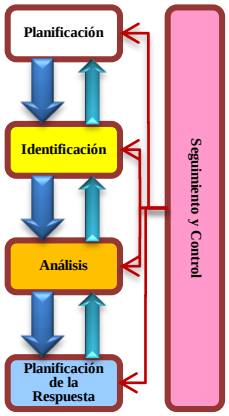
4º) Establezco orden de prioridad para tomar acción en función de lo anterior. *(Criterios aceptables para mi cliente)*

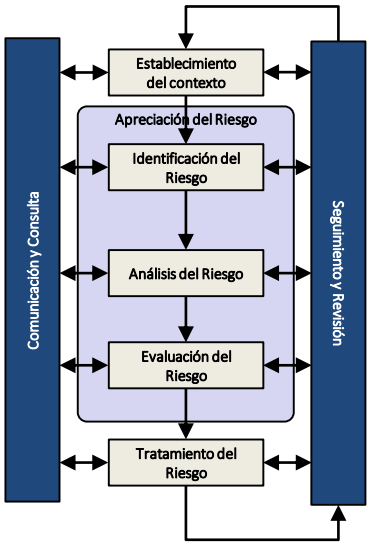
5º) Tomo acciones para mejorar la exposición al riesgo (evitar/disminuir probabilidad de que suceda o para disminuir el impacto en caso de que haya sucedido). *(Criterios aceptables para mi cliente)*

6º) Compruebo que las acciones son eficaces (ha mejorado la exposición al riesgo). Si no son eficaces, tomo otras acciones.

7º) Reviso el análisis por si ha habido cambios.





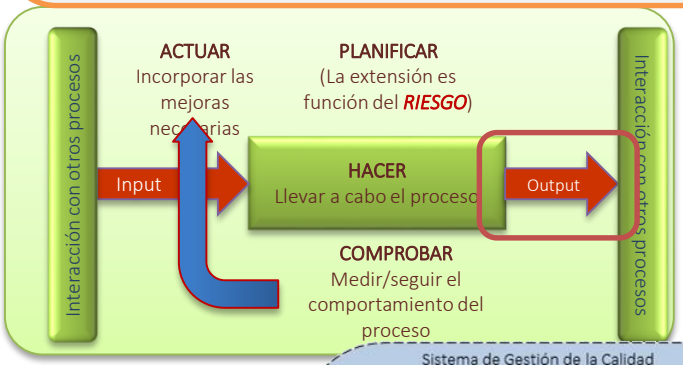


Gestión de Riesgos – Nivel Sistema de Gestión de Calidad

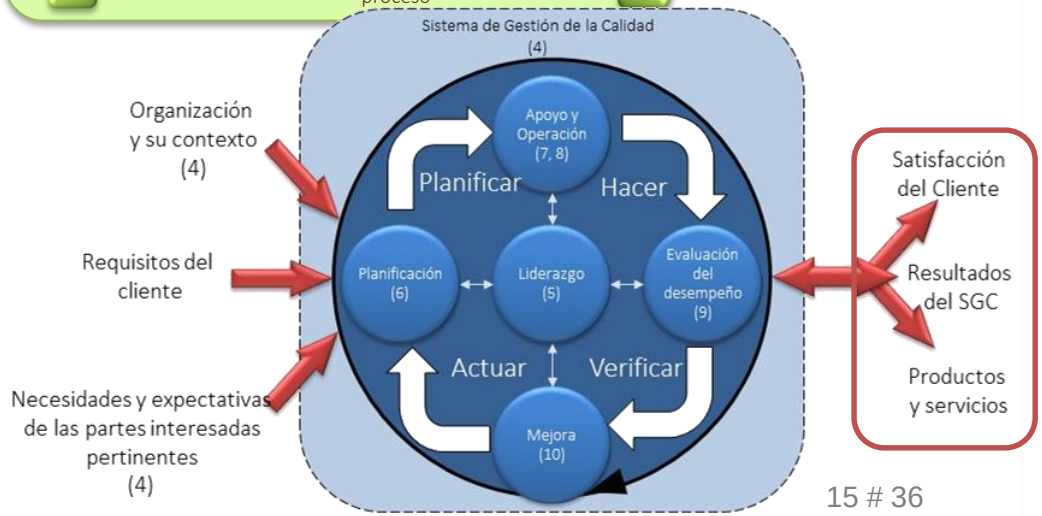
Pensamiento Basado en Riesgos – ISO 9001:2015

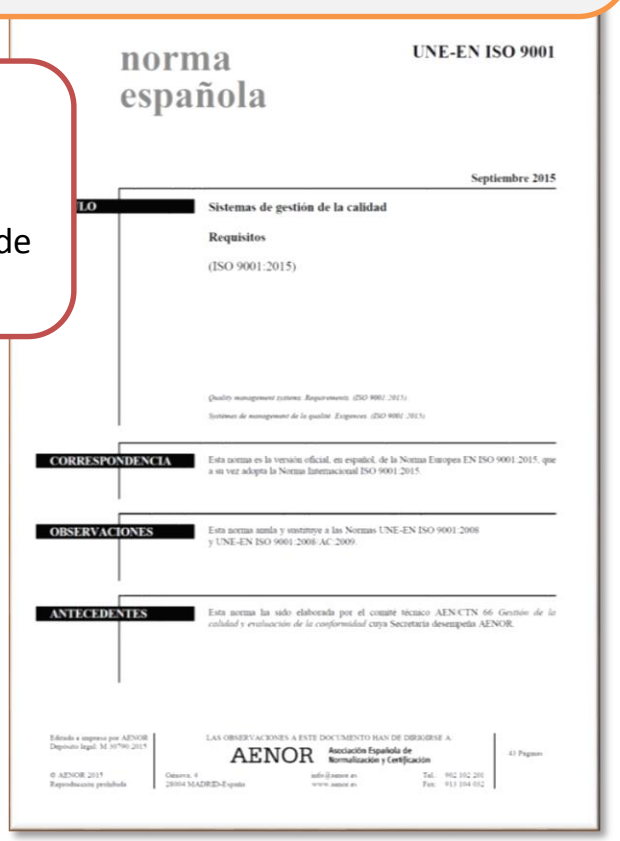
0.3.3 Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos (véase el Capítulo A.4) es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional, incluyendo, por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.



Riesgo relacionado con los factores que podrían causar que los procesos y el SGC de una organización se desvíen de los resultados planificados




norma española

UNE-EN ISO 9001

Septiembre 2015

TÍTULO: Sistemas de gestión de la calidad

Requisitos

(ISO 9001:2015)

CORRESPONDENCIA

OBSERVACIONES

ANTECEDENTES

AENOR

9001:2015

Pensamiento Basado en Riesgos

Pensamiento Basado en Riesgos

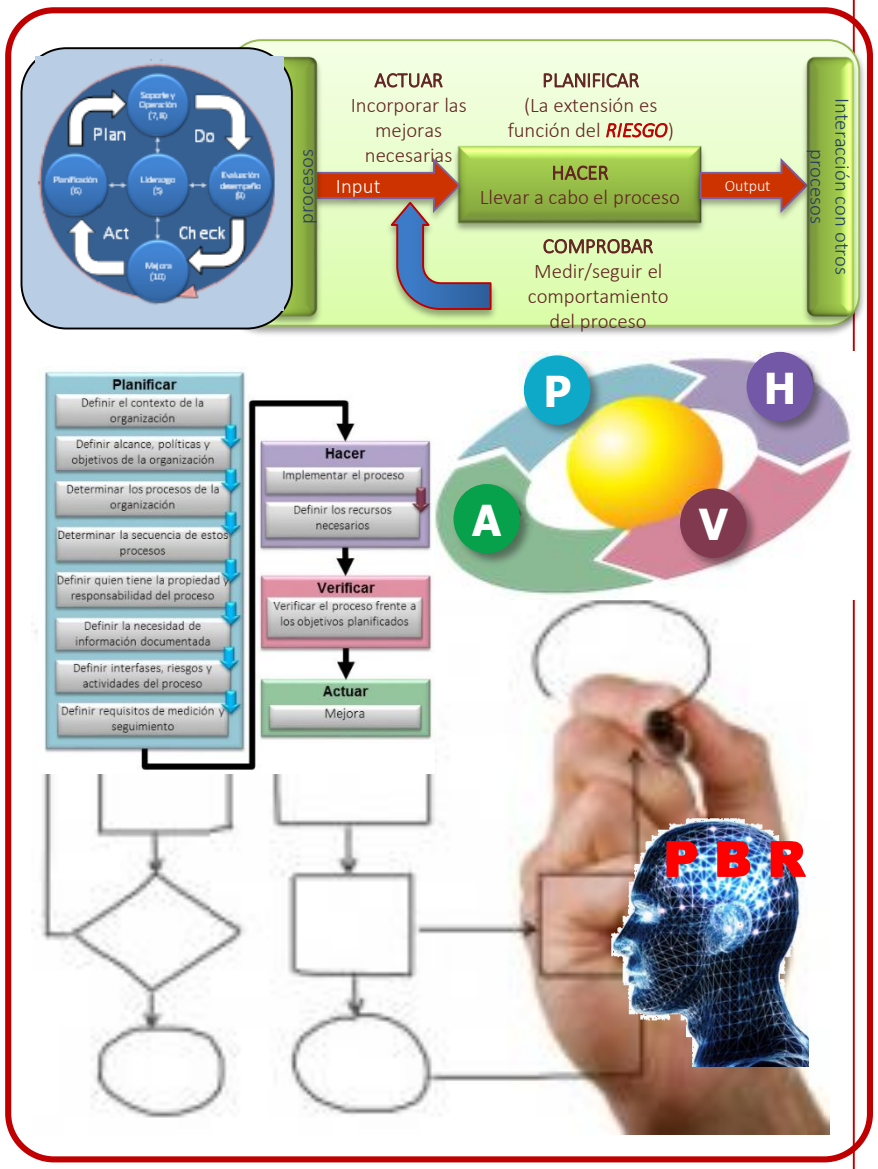
¿Qué es?

0.1 Generalidades

El **enfoque a procesos** permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

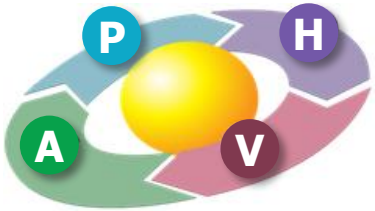
El **ciclo PHVA** permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El **pensamiento basado en riesgos** permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan (véase el capítulo A.4).



Pensamiento Basado en Riesgos

¿Qué es?



Planificar

- Definir el contexto de la organización
- Definir alcance, políticas y objetivos de la organización
- Determinar los procesos de la organización
- Determinar la secuencia de estos procesos
- Definir quien tiene la propiedad y responsabilidad del proceso
- Definir la necesidad de información documentada
- Definir interfases, riesgos y actividades del proceso
- Definir requisitos de medición y seguimiento

Hacer

- Implementar el proceso
- Definir los recursos necesarios

Verificar

- Verificar el proceso frente a los objetivos planificados

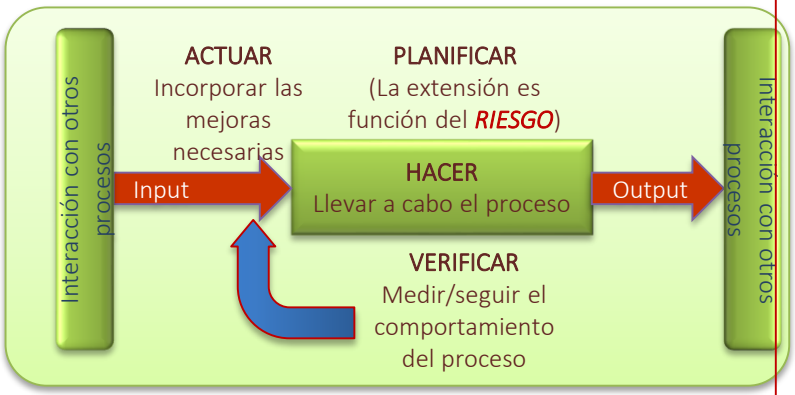
Actuar

- Mejora

International Organization for Standardization
BIBC II, Chemin de Blandonnet 8 , CP 401, 1214 Vernier, Geneva , Switzerland
Tel: +41 22 749 01 11, Web: www.iso.org

Detalles

THE PROCESS APPROACH IN ISO 9001:2015



9001:2015

Pensamiento Basado en Riesgos

Donde se aborda el riesgo en la norma ISO 9001:2015

¿Dónde se aborda el Riesgo en la Norma ISO 9001:2015?

SGC - Requisitos

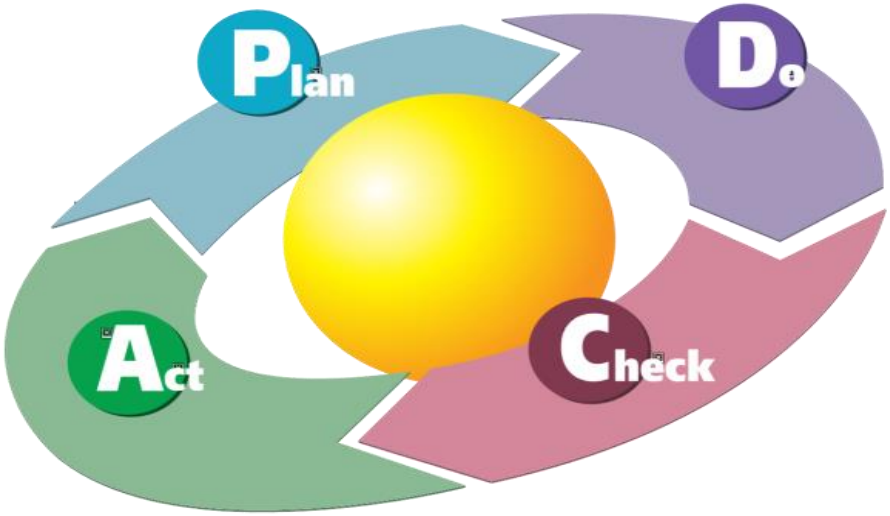
- 1. Objeto y campo de aplicación
- 2. Referencias normativas
- 3. Términos y definiciones
- 0. Introducción
  - 0.1 Generalidades
  - 0.2 Principios de La Gestión de la Calidad
  - 0.3 Enfoque a procesos
  - 0.4 Relación con otras normas de SG

Plan
- 4. Contexto de la Organización
- 5. Liderazgo
- 6. Planificación
- 7. Apoyo

Do
- 8. Operación

Check
- 9. Evaluación del desempeño

Act
- 10. Mejora



Anexo A
Nueva estructura, terminología y conceptos - Aclaración

Anexo B
Otras Normas Internacionales de SG y SGC desarrolladas por el CT ISO/TC 176

¿Dónde se aborda el Riesgo en la Norma ISO 9001:2015?

0.1 Generalidades

0 Introducción: *se explica el concepto de pensamiento basado en riesgos*

4. Contexto de la Organización

Capítulo 4 Contexto de la organización

requiere que la organización determine los procesos del SGC y aborde sus riesgos y oportunidades

5. Liderazgo

Capítulo 5 Liderazgo

requiere que la alta dirección

- *Promueva la concienciación en el pensamiento basado en riesgos*
- *Determine y aborde los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad del producto/servicio*

6. Planificación

Capítulo 6 Planificación

requiere que la organización identifique los riesgos y oportunidades relacionados con el desempeño del SGC y tome las acciones apropiadas para abordarlos

¿Dónde se aborda el Riesgo en la Norma ISO 9001:2015?

Detalle

7. Apoyo

Capítulo 7 Apoyo

requiere que la organización determine y proporcione los recursos necesarios (el riesgo está implícito cuando se menciona "adecuado (adequate, suitable)" o "apropiado (appropriate)")

8. Operación

Capítulo 8 Operación

requiere que la organización gestione sus procesos operacionales (el riesgo está implícito cuando se menciona "adecuado (suitable, adequate)" o "apropiado (appropriate)")

9. Evaluación del desempeño

Capítulo 9 Evaluación del desempeño

requiere que la organización supervise, mida, analice y evalúe la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades

10. Mejora

Capítulo 10 Mejora

requiere que la organización corrija, prevenga o reduzca los efectos no deseados y mejore el SGC y actualice los riesgos y oportunidades

9001:2015

Pensamiento Basado en Riesgos

¿Cómo lo Implementamos?

International Organization for Standardization
BIBC II, Chemin de Blandonnet 8 , CP 401, 1214 Vernier, Geneva , Switzerland
Tel: +41 22 749 01 11, Web: www.iso.org

RISK-BASED THINKING IN ISO 9001:2015

Purpose of this paper

- to explain risk-based thinking in ISO 9001
- to address perceptions and concerns that risk-based thinking *replaces* the process approach

Pensamiento Basado en Riesgos

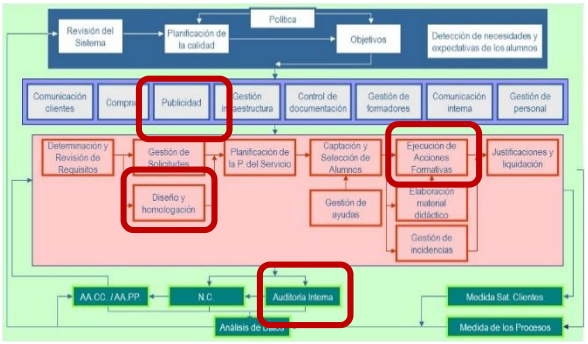
¿Cómo lo Implementamos?

Utilizar el pensamiento basado en riesgos en la construcción de su Sistema de Gestión y sus procesos.

A.4 Pensamiento basado en riesgos

1. No hay ningún requisito en cuanto a métodos formales para la gestión del riesgo ni un proceso documentado de la gestión del riesgo.

2. No todos los procesos de un sistema de gestión de la calidad representan el mismo nivel de riesgo en términos de la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos, y los efectos de la incertidumbre no son los mismos para todas las organizaciones. Bajo los requisitos del apartado 6.1, la organización es responsable de la aplicación del pensamiento basado en riesgos y de las acciones que toma para abordar los riesgos, incluyendo si conserva o no información documentada como evidencia de su determinación de riesgos.



International Organization for Standardization
BIBC II, Chemin de Blandonnet 8 , CP 401, 1214 Vernier, Geneva , Switzerland
Tel: +41 22 749 01 11, Web: www.iso.org

RISK-BASED THINKING IN ISO 9001:2015

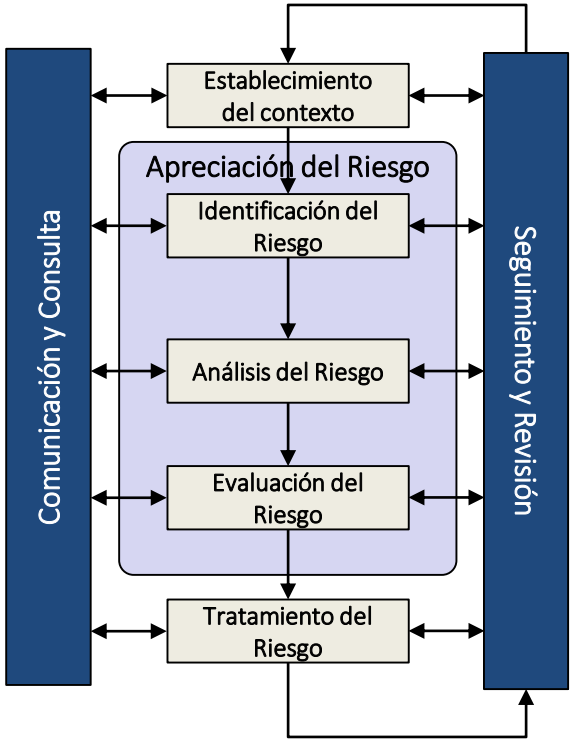
Purpose of this paper

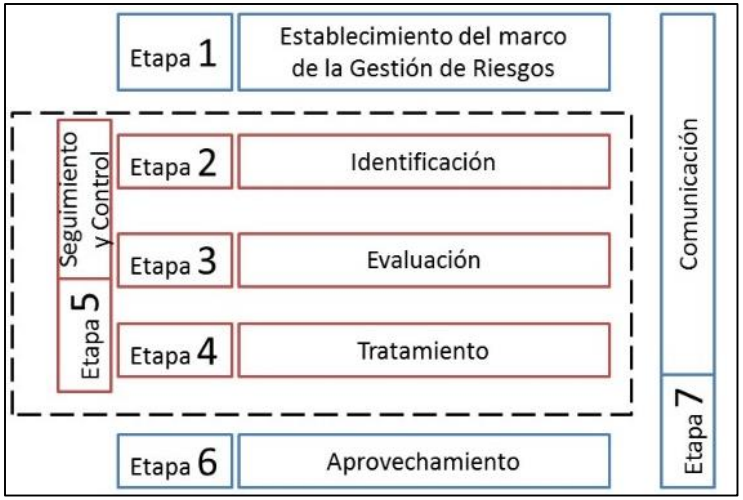
- to explain risk-based thinking in ISO 9001
- to address perceptions and concerns that risk-based thinking *replaces* the process approach

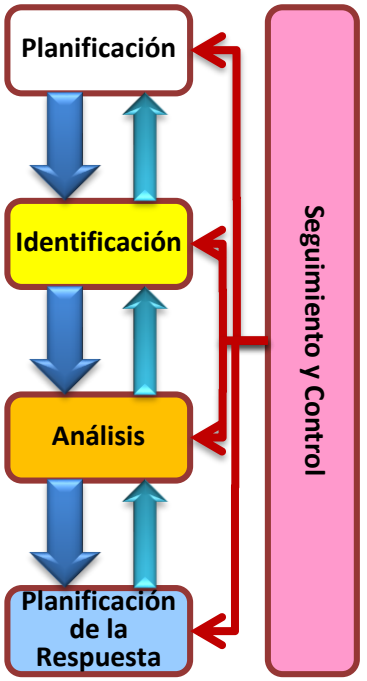
Pensamiento Basado en Riesgos

¿Cómo lo Implementamos?

❸ Las organizaciones pueden decidir si desarrollar o no una metodología de la gestión del riesgo más amplia de lo que requiere esta Norma Internacional, por ejemplo mediante la aplicación de otra orientación u otras normas.







International Organization for Standardization
BIBC II, Chemin de Blandonnet 8 , CP 401, 1214 Vernier, Geneva , Switzerland
Tel: +41 22 749 01 11, Web: www.iso.org

RISK-BASED THINKING IN ISO 9001:2015

Purpose of this paper

- to explain risk-based thinking in ISO 9001
- to address perceptions and concerns that risk-based thinking *replaces* the process approach

Pensamiento Basado en Riesgos

¿Cómo lo Implementamos?

Identificación de Riesgos y Oportunidades → Análisis y priorización de Riesgos y Oportunidades → Planificación de Acciones para tratar Riesgos y Oportunidades → Comprobación de la eficacia de las acciones → Aprender de la experiencia Mejora Continua

9001:2015

Pensamiento Basado en Riesgos

¿Cómo se debe auditar el Pensamiento Basado en Riesgos?

Pensamiento Basado en Riesgos

¿Cómo se debe auditar el Pensamiento Basado en Riesgos?

El pensamiento basado en riesgos considera tanto los riesgos (desviación negativa) como las oportunidades (desviación positiva) .

ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

3.7.9 riesgo

efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.

Nota 1: Un efecto es una desviación de lo esperado - positiva o negativa respecto a lo previsto.

Pensamiento Basado en Riesgos

¿Cómo se debe auditar el Pensamiento Basado en Riesgos?

La auditoría del Pensamiento Basado en Riesgos en una organización no puede realizarse como una actividad independiente.

Debe estar implícita durante toda la auditoría del SGC, incluyendo la entrevista a la Alta Dirección.

6.2 Inicio de la auditoría

6.2.1 Generalidades
6.2.2 Establecimiento del contacto inicial con el auditado
6.2.3 Determinación de la viabilidad de la auditoría

6.3 Preparación de las actividades de auditoría

6.3.1 Realización de la revisión de la documentación en la preparación de la auditoría
6.3.2 Preparación del plan de auditoría
6.3.3 Asignación de las tareas al equipo auditor
6.3.4 Preparación de los documentos de trabajo

6.4 Realización de las actividades de auditoría

6.4.1 Generalidades
6.4.2 Realización de la reunión de apertura
6.4.3 Realización de la revisión de la documentación durante la auditoría
6.4.4 Comunicación durante la auditoría
6.4.5 Asignación de funciones y responsabilidades de los guías y los observadores
6.4.6 Recopilación y verificación de la información
6.4.7 Generación de hallazgos de la auditoría
6.4.8 Preparación de las conclusiones de la auditoría
6.4.9 Realización de la reunión de cierre

6.5 Preparación y distribución del informe de auditoría

6.5.1 Preparación del informe de auditoría
6.5.2 Distribución del informe de auditoría

6.6 Finalización de la auditoría

6.7 Realización de las actividades de seguimiento de una auditoría
(si se especifica en el plan de auditoría)

Pensamiento Basado en Riesgos

International Organization for Standardization Forum — International Accreditation

Date: 13 January 2016

Auditing Practices Group Guidance on:

Risk Based Thinking

¿Cómo se debe auditar el Pensamiento Basado en Riesgos?

Un auditor debería actuar de acuerdo con los siguientes pasos y recoger evidencias objetivas de la siguiente manera:

1. Las entradas que utiliza la organización para la determinación de riesgos y oportunidades. Estas entradas deben incluir lo siguiente:

Entradas

- el análisis de las cuestiones externas e internas (contexto)
- la dirección estratégica de la organización.
- las partes interesadas relacionadas con su SGC, y sus requisitos, también relacionados con el SGC.
- el alcance del SGC de la organización.
- los procesos de la organización.

→ **Proceso**: Determinación de R&O → **Salidas**:

- Riesgos
- Oportunidades

Pensamiento Basado en Riesgos

International Organization for Standardization Forum — International Accreditation

Date: 13 January 2016

Auditing Practices Group Guidance on:

Risk Based Thinking

¿Cómo se debe auditar el Pensamiento Basado en Riesgos?

2 Información Documentada

El auditor debe tener en cuenta que la organización tiene que determinar la extensión de la información documentada necesaria para proporcionar evidencia objetiva de la aplicación del pensamiento basado en riesgos. No hay ningún requisito específico en la norma ISO 9001:2015 sobre cómo documentar los resultados de la determinación de riesgos y oportunidades.

Las necesidades de una organización, en lo que respecta a la extensión y tipo de información documentada, variarán considerablemente debido:

- ✓ al contexto de la organización
- ✓ su tamaño
- ✓ cultura
- ✓ naturaleza de los productos y servicios
- ✓ los requisitos legales y reglamentarios aplicables
- ✓ los requisitos del cliente con respecto a los riesgos de los

Pensamiento Basado en Riesgos

International Organization for Standardization Forum — International Accreditation

Date: 13 January 2016

Auditing Practices Group Guidance on:

Risk Based Thinking

¿Cómo se debe auditar el Pensamiento Basado en Riesgos?

3 Evidencia Objetiva (Documentación Procedimental conservada)

La evidencia objetiva podría estar en diversas formas, por ejemplo:

- ✓ actas de reuniones
- ✓ análisis SWOT
- ✓ informes de retroinformación de los clientes.
- ✓ actividades de tormenta de ideas
- ✓ análisis de los competidores.
- ✓ actividades de planificación, análisis y evaluación relacionadas con varios procesos, por ejemplo, planificación estratégica, diseño y desarrollo, marketing, producción y prestación del servicio, acciones correctivas, ...
- ✓ revisión por la dirección
- ✓ registros de la determinación o evaluación de riesgos, si se determina aplicable o necesaria por la organización,? etcétera

Pensamiento Basado en Riesgos

¿Cómo se debe auditar el Pensamiento Basado en Riesgos?

4 Tratamiento de los riesgos y oportunidades

Acciones tomadas, por ejemplo:

- ✓ revisión de los objetivos antiguos, o establecimiento de nuevos objetivos.
- ✓ planes de acción.
- ✓ formación reglada, en el puesto de trabajo
- ✓ instrucciones de trabajo
- ✓ objetivos y proyectos de mejora, etc.

- evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar con la actividad que causa el riesgo
- aceptar o aumentar el riesgo a fin de perseguir una oportunidad;
- eliminar la fuente del riesgo
- modificar la probabilidad
- modificar las consecuencias
- compartir el riesgo con otras partes
- retener el riesgo en base a una decisión informada.

Pensamiento Basado en Riesgos

¿Cómo se debe auditar el Pensamiento Basado en Riesgos?

5 Evaluación por la organización la eficacia de las acciones antes mencionadas

9 Evaluación del desempeño
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación
9.1.3 Análisis y evaluación
La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:
……
e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;

Pensamiento Basado en Riesgos

Conclusión

Pensamiento basado en riesgos:

- no es nuevo
- es algo que ya hacemos
- se hace de forma continuada
- asegura un mayor conocimiento de los riesgos y mejora la preparación para abordarlos
- aumenta la probabilidad de alcanzar objetivos
- reduce la probabilidad de resultados negativos
- hace de la prevención un hábito