

Cómo construir un presupuesto de seguridad explicable

Relacionar cada asignación con un riesgo, una capacidad operativa y una condición de evaluación.

Dr. Jorge Uribe Maza • Versión 1.0 • 20 de octubre de 2026

Resumen

Un presupuesto se vuelve examinable cuando permite explicar qué financia, por qué se eligió y qué ocurriría si se modificara. Esta nota propone ordenar la discusión sin asumir que gastar más mejora la protección ni que gastar menos siempre significa eficiencia.

Empezar con las decisiones pendientes

El presupuesto anterior es una referencia útil, pero no responde por sí mismo si cambió la operación. Una nueva ruta, un proceso automatizado o una modificación de horarios puede alterar qué necesita protegerse. La revisión debería comenzar por esos cambios y por las decisiones que siguen sin resolverse.

También conviene separar las obligaciones y los compromisos vigentes de las mejoras opcionales. Esa distinción evita tratar todo el presupuesto como si pudiera reducirse en la misma proporción. Identificar una obligación no exime de revisar cómo se cumple, pero sí cambia el tipo de alternativa disponible.

Nombrar la capacidad que se compra

Una partida puede financiar control de accesos, revisión de excepciones, capacidad de respuesta o recuperación. Cuando varias capacidades se agrupan en una sola tarifa, la empresa necesita entender qué parte sostiene cada resultado y qué dependencias podrían volverlo inviable.

La trazabilidad presupuestal propuesta en el documento de apertura consiste en vincular gasto, riesgo y resultado esperado [1]. Esa trazabilidad no demuestra rentabilidad. Su valor inicial es permitir que la dirección revise los argumentos y detecte asignaciones que ya no tienen una justificación vigente.

GUÍA DE DECISIÓN

Una ficha para cada decisión relevante

Campo	Pregunta que debe responder
Riesgo y proceso	¿Qué afectación concreta justifica la partida?
Capacidad financiada	¿Qué debe poder hacer la empresa gracias a ese gasto?
Alternativas	¿Se comparó mantener, modificar, sustituir o combinar medidas?
Costo total	¿Incluye operación, mantenimiento, capacitación y transición?
Evidencia esperada	¿Qué prueba o registro permitirá revisar la decisión?
Dependencias	¿Qué debe aportar otra área para que funcione?
Responsable y revisión	¿Quién informa y cuándo vuelve al comité?

Tres formas de equivocarse

La primera es justificar el gasto solo por antigüedad: siempre ha estado ahí. La segunda es utilizar un incidente reciente como prueba suficiente de que cualquier refuerzo será eficaz. La tercera es comparar precios sin revisar si las alternativas cubren el mismo resultado y trasladan costos a otras áreas.

Esas situaciones son riesgos de decisión, no una descripción de su frecuencia en México. El piloto del Observatorio deberá explorar cuándo aparecen, qué restricciones las explican y qué empresas logran evitarlas.

Priorizar con recursos limitados

Si no es posible financiar todo, conviene presentar las consecuencias de cada combinación de medidas. Una reducción transversal puede dejar componentes que ya no funcionan juntos. El comité debería conocer qué capacidad pierde, qué riesgo permanece y qué medida temporal podría sostener la operación.

GUÍA DE DECISIÓN

Evaluar antes de comprometer una expansión

Cuando una mejora puede probarse en pequeña escala sin aumentar indebidamente la exposición, el presupuesto puede incluir una etapa de prueba. Deben fijarse por anticipado la duración, la evidencia esperada, el costo y las condiciones para ampliar, corregir o detener la iniciativa.

No todas las medidas permiten un experimento. Algunas responden a obligaciones o a riesgos que no admiten retirar controles. En esos casos, la comparación puede apoyarse en ejercicios autorizados, revisión de diseño y evidencia de operación, explicando sus limitaciones.

Qué debería quedar en el acta

- La alternativa elegida y las razones para descartar las demás.
- El costo total y los supuestos que podrían modificarlo.
- El riesgo que permanece y la autoridad que lo acepta.
- La fecha o el evento que activará una nueva revisión.

Pregunta para las entrevistas

¿Qué información fue decisiva en la última ampliación o reducción de su presupuesto de seguridad? ¿Qué resultado acordaron revisar después?

Alcance

La ficha es una propuesta del autor para ordenar argumentos. No recomienda un porcentaje de ventas ni una tarifa de referencia y no implica que una modalidad de servicio sea superior a otra.

Fuentes y alcance documental

[1] Uribe Maza, Jorge. El punto ciego de la protección empresarial. Documento de apertura, 2 de octubre de 2026. Versión incluida en el sitio proporcionado por el autor.

Una iniciativa impulsada y patrocinada por Grupo IPS. Autoría y conducción del Dr. Jorge Uribe Maza. Esta publicación no presenta resultados de campo del Observatorio.