

Boletín 1-2003, artículo 5º

La valoración del riesgo en la Institución, un imperativo legal de la Administración

M.C.P. Gerardo Quesada Monge

Excontralor, Contraloría Universitaria

1. Justificación

La nueva normativa de Control Interno, según la Ley 8292: “Ley General de Control Interno”, establece como imperativo para la administración la necesidad de evaluar el riesgo en los entes públicos, específicamente el artículo 18 en su primer párrafo expresa: “Sistema específico de valoración del riesgo institucional. Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo...” De la misma manera, el artículo 14 expresa:

“Valoración del riesgo. En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a. Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
- b. Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- c. Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.
- d. Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.”

Consecuentemente lo anterior, la Administración de la Institución de pronto, se encuentra ante un mandato que pasó de ser, un atributo de una buena planificación a constituirse en un imperativo legal.

En virtud de ello, seguidamente se desarrollan algunos conceptos y guías atinentes al tema.

2. Objetivo

Discutir en torno al riesgo institucional y la metodología apropiada para su valoración y correcta administración.

3. Desarrollo

Dentro de los nuevos fenómenos económicos, la globalización, la tecnología de información y el desarrollo tecnológico se han tornado en imperativos de subsistencia para las organizaciones con una actitud clara hacia la productividad.

La búsqueda del objetivo empresarial implica esfuerzos para realizar las combinaciones de recursos apropiados y la obtención de la meta propuesta.

Los factores tecnológicos, los políticos, los legales, los sociales y otros, experimentan modificaciones continuamente, lo que origina oportunidades para nuevas actividades empresariales, pero también reta a las existentes al cambio, bajo la amenaza de su desaparición. Adaptarse o desaparecer parece ser la disyuntiva de los tiempos modernos que caracterizan el nuevo milenio.

Toda decisión involucra una predicción de las condiciones que se presentarán en el futuro y por ende, dicha predicción contiene grados de riesgo.

4. Conceptos afines

Una decisión podría tomarse bajo dos premisas:

- a) Con la intuición, la experiencia personal o el subjetivismo.
- b) Reduciendo las variables identificadas con la decisión o términos cuantitativos y empleando métodos que permitan identificar el mejor curso de acción a seguir.

En este último caso las herramientas cuantitativas sustituyen el juicio y, la decisión puede tomarse automáticamente. Sin embargo, es importante complementar con la intuición y la experiencia general, a fin de cuentas es el decisor utilizando su buen juicio, quien selecciona el curso de acción que presenta mejores potencialidades.

El conocimiento del futuro es imperfecto, por ello, es absolutamente necesario hacer pronósticos. Los pronósticos dan paso a cursos alternativos de acción que conducen al logro de los objetivos. En este contexto, se requiere de un método de análisis lógico y sistemático, tanto para predecir sucesos como para definir los cursos alternativos de acción, su análisis, su ponderación y la selección del más favorable.

Cuando la información es completa y no existen dudas sobre de devenir, se decide en condiciones de certeza.

Cuando el pronóstico de los resultados prevé toda una gama de posibilidades, la decisión es incierta.

La certeza del resultado se da cuando el tomador de decisiones trabaja con información muy completa y no existen dudas sobre los sucesos que acontecerán, se dice entonces que se toman decisiones determinísticas.

Es claro que, una decisión bajo certeza, el decisor, prevé un solo acontecimiento futuro.

La incertidumbre es el grado de falta de confianza respecto a las variables en escena, o dicho de otra forma, la falta de confianza que la distribución de probabilidades estimadas indican lo correcto. Cuando los resultados posibles son parcialmente conocidos pero no así su probabilidad de ocurrencia se dice que las decisiones se toman bajo incertidumbre, en consecuencia, la incertidumbre es producto de la falta de información y tiene como característica principal el subjetivismo, consecuentemente, no puede incorporarse con facilidad en al toma de decisiones.

Cuando los resultados posibles son parcialmente conocidos pero no su probabilidad de ocurrencia, estamos ante decisiones bajo incertidumbre.

5. Riesgo

Tradicionalmente, el riesgo ha sido asociado con el cumplimiento de los objetivos de una organización y se ha ubicado a nivel de la Planificación Estratégica. En otro orden de ideas el riesgo se ha entendido claramente ligado al sector Financiero, específicamente a las inversiones.

Lo que resulta novedoso por ser ahora explícito, es el deber de la administración de realizar esfuerzos por valorar riesgos en divisiones, departamentos, actividades o subactividades, por lo que pasamos de una noción reducida de riesgo estratégico a una visión ampliada del riesgo, incluida la parte operativa.

Inmersos en este quehacer muchas organizaciones requieren de un notable esfuerzo y de un método para intentar tornar visibles, primero los posibles riesgos y luego, con el método apropiado, intentar valorarlo, a efecto de tomar medidas para su correcta administración.

El riesgo es una probabilidad de ocurrencia de hechos o fenómenos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización.

Su dos elementos son la predicción y la medición. En la mayoría de los casos, el cálculo de las probabilidades se efectúa mediante el examen de datos reales obtenidos de experiencias pasadas.

Cuando todos los resultados posibles se conocen, junto con su probabilidad de ocurrencia se tiene conocimiento del riesgo objetivo que envuelve la decisión.

Cuando el decisor conoce los eventos posibles pero no así sus posibilidades de ocurrencia, y subjetivamente asigna probabilidad de ocurrencia, se dice que se actúa bajo riesgo subjetivo.

El riesgo se identifica en lenguaje estadístico como la dispersión de la distribución en probabilidades de los resultados calculados.

6. Control interno y riesgo

De manera quizás implícita, es decir, sin realizar una identificación taxativa y enunciativa de los riesgos, la Administración siempre ha considerado la existencia del riesgo en todas las actividades que integran su diario acontecer. Si no hubiese sido de esta manera, no se habrían desarrollado los Sistemas de Control Interno que de forma directa intentan minimizar los posibles efectos derivados de la presencia del riesgo en toda actividad.

La constante revisión, actualización y mejora del Control Interno es precisamente una respuesta a lo que se conoce como “Detección del cambio” en materia de riesgo. Es evidente que, dado el dinamismo del medio ambiente, todo Ente debe disponer de procedimientos que permitan captar oportunamente los cambios que presenta el medio, tanto interno como externo, pues es claro que el peligro subyacente es la posibilidad de que dichos cambios, inhiban o reduzcan el Sistema de Control imperante.

A continuación, varios ejemplos de cambio:

a) Ámbito Externo:

- Legislación, reglamento, tecnología, política, competencia, economía.

b) Ámbito Interno:

- Crecimiento acelerado.
- Nuevas líneas de productos o servicios.
- Reorganización.

No en vano se ha expresado que el Control Interno ha sido diseñado como un antídoto que limita el riesgo en toda actividad institucional.

7. Determinación del riesgo

Determinar los riesgos en cada actividad de una Institución no es una tarea sencilla ni mucho menos pequeña. Por su carácter novedoso, existen muy pocas experiencias a las cuales se puede acudir como patrón de referencia. Lo anterior se complica aún más, cuando entendemos que cada Institución por su naturaleza mantiene un elenco de actividades, muchas de las cuales son particulares o específicas al ente.

En consecuencia, la Administración debe asumir el reto con esas limitaciones y, prácticamente con la ayuda de un método, identificar, valorar y administrar los riesgos propios de su gestión.

El análisis del riesgo implica los siguientes pasos:

1. Identificación del riesgo.
2. Estimación de sus efectos.
3. Análisis de la probabilidad de ocurrencia y frecuencia.
4. Objetivos específicos de control.
5. Método para enfrentarlo.

La utilidad de la valoración del riesgo reside en que permite categorizarlo, priorizarlo y con ello definir actividades de control.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo y generalmente integrado a la estrategia de planificación.

El proceso se inicia con la identificación de los objetivos generales y particulares y con ellos los puntos claves localizados por actividad.

A modo de ejemplo, algunos puntos clave de riesgo a nivel de organismo y considerando el ambiente externo son:

- Una actividad estratégica, como el suministro de materia prima.
- La dependencia de un reducido número de clientes.
- Nivel de desarrollo tecnológico y probabilidad de obsolescencia.
- Cambios en gustos y necesidades del usuario.
- Modificaciones en las leyes que afectan las actividades de la Institución.
- Alteraciones en el escenario económico.

Otros ejemplos, con fuentes internas son:

- Calidad del personal.
- Naturaleza de las actividades.

Un método similar debe aplicarse a nivel de programa, actividad, subactividad, grupo y renglón.

Una vez identificados los riesgos, se debe estimar la probabilidad y la frecuencia de ocurrencia de tales riesgos, así como asociarles la probable pérdida que pueden ocasionar.

Es evidente que los riesgos con poca probabilidad de ocurrencia y baja frecuencia no justifican acciones concretas, dado el principio de costo beneficio.

Es claro que muchos de los riesgos son difíciles de cuantificar en cuyo caso, lo que se realiza es una calificación de tipo subjetivo como “alto”, “medio” o “bajo”. La pérdida esperada puede reducirse a términos cuantitativos de la siguiente forma.

$$PE = F \times P$$

Donde: PE = pérdida esperada, F = frecuencia o número de veces en que el riesgo se concreta en el año.

P = pérdida estimada en cada caso en donde el riesgo concreta.

Una vez identificados, estimados y cuantificados los riesgos, debe procederse a establecer los objetivos específicos de control como respuesta a tales riesgos.

Finalmente, se debe proceder a establecer los procedimientos de control pertinentes en armonía con los objetivos establecidos.

8. Conclusiones

- a. La nueva Ley General de Control Interno establece como novedad la responsabilidad de la administración para identificar, valorar y administrar el riesgo asociado a las actividades de la Institución.
- b. La materia de riesgo ha sido tratada exhaustivamente a nivel general conceptual.
- c. La Institución se enfrenta a un imperativo legal con escasas experiencias sobre la materia.
- d. Pese a que de manera explícita, el riesgo no ha sido sujeto de enunciación, entendemos claramente que el Control Interno ha sido utilizada por la Administración para minimizar sus efectos.
- e. No cabe duda, que, con una clara concepción del Riesgo y el apoyo de un método, la Institución deberá realizar por actividades, la identificación, valoración y Administración del riesgo, no solo por ser un imperativo legal sino por su propia conciencia de subsistencia.