

LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Autora: Dra. Mayra Carmona González
Vicerrectora
Universidad de Pinar del Río
Cuba
Teléfono 53 48 77 97 36
E-mail mcarmona@eco.upr.edu.cu

INTRODUCCIÓN

El enfoque estratégico de la gestión es una necesidad para enfrentar las turbulencias del entorno y lograr efectividad en los resultados de la actividad de las empresas, las que están obligadas a establecer las metas y objetivos a alcanzar, definiendo cuál será la estrategia a seguir.

El análisis de los puntos fuertes y débiles, las áreas de mejoras y crecimiento, el estudio de los escenarios y la elaboración de la visión, permiten identificar cuál es el problema estratégico al cual se enfrenta la entidad para establecer las vías para su solución. El establecimiento de los objetivos de la organización presupone identificar las necesidades de la sociedad expresadas en la demanda de los clientes o usuarios y las necesidades institucionales, debiendo existir equilibrio entre los objetivos sociales y los institucionales. La empresa debe garantizar la sostenibilidad, para ello necesita obtener beneficios, pero la búsqueda de este resultado no puede conllevar al no cumplimiento del objeto social, ni a perder de vista los niveles de eficacia, pues estaría poniendo en peligro el futuro. El ente público debe alcanzar los resultados con efectividad, utilizar eficientemente el presupuesto y satisfacer con calidad las necesidades de los usuarios.

La auditoría interna permite la prevención, ejerciendo una influencia beneficiosa en los procesos de mejora al detectar las fallas en los sistemas y poner al descubierto las reservas para el crecimiento de la organización. Estos dos aspectos son muy importantes para el diagnóstico y rediseño de los procesos y sistemas.

Es precisamente el objetivo del presente, destacar la importancia de la gestión integral de riesgos para la dirección estratégica integrada de una entidad, basada en un enfoque de procesos y orientada a la satisfacción de las necesidades, destacando el papel de la auditoría interna.

DESARROLLO

La propia definición de auditoría interna lleva implícita la ayuda que ese proceso representa para la gerencia de cualquier organización. Según el IIA *“La Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección”*.

Para algunos autores esta definición deja la insatisfacción de que omite la característica de que puede ser ejecutada por la propia organización, lo que podría suponer que la función se desarrollase íntegramente por entes externos a la misma; sin embargo, en la definición está explícita la función referida a evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección, que posee dicha disciplina. A esto podemos añadir, que el concepto de control interno, según los Informes COSO y COCO, confiere un amplio campo de acción a la auditoría interna abarcando las auditorías de gestión, financiera y de cumplimiento, así como de los sistemas informativos, además de la propia revisión del control interno y el seguimiento del cumplimiento de las medidas propuestas como actividades de control para el tratamiento de los riesgos y su actualización.

La autora considera que las auditorías internas son de vital importancia para lograr un sistema de control interno fuerte, la fiabilidad de la información financiera y fundamentalmente, para apoyar a la dirección en la gestión de los riesgos y la consecución de los objetivos mediante alertas sistemáticas.

Una de las definiciones de Gestión más utilizada, es aquella que la define como: ***“todas las actividades de una entidad u organización que implican el establecimiento de sus metas y objetivos, el diseño e implementación de una estrategia que garantice la supervivencia y la evaluación del desempeño y cumplimiento de la misma de manera que se alcancen los resultados esperados con economía, eficiencia y eficacia”***.

Las funciones de la gestión:

1. Establecimiento de objetivos y metas
2. Planeación y organización
3. Control
4. Supervisión
5. Información y evaluación

Resultan muy conocidas, se enfatizará en el control por constituir un aspecto sustantivo dentro del tema que se aborda.

Con frecuencia se constata que la mayoría de los autores que abordan este tema, lo hacen desde el punto de vista del control de gestión, en este caso la autora quiere reflexionar con ustedes sobre las nuevas tendencias del control interno y su conceptualización, así como al uso de nuevas herramientas integradas al control, como el caso del Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando.

Retomando entonces la definición más simple, ¿no planteamos que la gestión son todas las actividades que ejecutamos para alcanzar los objetivos y metas propuestos, enfatizando en que se trata de acertar y lograr?

Por otra parte el control según el Informe COSO se define como: |¹”**un proceso que lleva a cabo el consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:**

- Eficacia y eficiencia de las operaciones**
- Fiabilidad de la información financiera**
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos**

Un aspecto de relevancia en la definición propuesta por COSO, es que se trata de un proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones que en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al control interno en un *sistema integrado* de materiales, equipo, procedimientos y personas.

Los controles son más efectivos cuando están incorporados a los procesos y se integran como parte inseparable de la actividad.

Cuando las deficiencias han sido observadas mediante trabajos específicos de revisión (*trabajos de la unidad de auditoría interna, revisiones esporádicas de control interno, resultados de auditoría externa,...etc.*), la comunicación de las debilidades debe realizarse mediante informes específicos, contentivos de una descripción apropiada de la debilidad observada y de los efectos que se han derivado o pueden derivarse de la misma, de las posibles sugerencias o recomendaciones para solucionarla, así como la respuesta de los responsables sobre las acciones tomadas o a ejecutar para solucionar la incidencia, de tal forma que pueda efectuarse un seguimiento apropiado a posteriori.

La Auditoría ya sea interna o externa ejerce el control sobre los demás controles de la organización, es la que permite a la dirección tener información acerca de si sus controles están funcionando bien y si los procedimientos de control que tiene diseñados satisfacen a los objetivos propuestos.

Luego nadie discute hoy día el impacto significativo que sobre la gestión ejerce la auditoría, la discusión va más bien dirigida hacia el tipo de auditoría que pueda ejercer una influencia más beneficiosa sobre la gestión.

La autora considera a la Auditoría Interna de Gestión como la más indicada y la define como *el conjunto de elementos integrantes del proceso de auditoría de gestión que están concatenados de forma ordenada y lógica, son ejecutados por auditores internos o externos a solicitud de la organización y actúan como un subsistema del Sistema de Auditoría Interna de la organización.*² Cuyo objetivo es dar un servicio de evaluación independiente desde dentro, para mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, la observancia de las disposiciones administrativas y legales pertinentes y ayudar a la dirección en la consecución de los objetivos.

La Auditoría interna de gestión debe concentrarse en los aspectos que determinan el logro de la economía, eficiencia y eficacia de la gestión, así como

¹ Cooper and Lybrand, 1996, Serie Control interno, auditoría y seguridad informática, “Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión, Madrid, España, págs. 11-12.

² Carmona González, M., 1998, Tesis de Doctorado La Auditoría Interna de Gestión, Universidad de Pinar del Río, Cuba

mantenerse analizando, valorando, calculando y evaluando, los cambios que se produzcan en los mismos para proponer las medidas necesarias. Es importante destacar que constituye función de la auditoría interna, evaluar el cumplimiento del sistema de control interno, así como el de las medidas establecidas para monitorear los riesgos en los puntos críticos de los diferentes procesos de la organización.

En la actualidad se impone la gestión con un enfoque de procesos orientados hacia la satisfacción de las necesidades que demandan los usuarios o clientes; procesos alineados con la gestión estratégica de recursos humanos por competencias, el control y la gestión de riesgos y una dirección estratégica integrada para alcanzar los objetivos propuestos para cuya proyección fue necesario realizar un diagnóstico.

La auditoría, herramienta que permite identificar los problemas y las vías para alcanzar la mejora, aporta elementos valiosos en la etapa de planeación estratégica, tanto en la realización del diagnóstico, como durante el diseño o rediseño de los procesos, lo que incrementa la productividad, facilitando además la identificación de los indicadores para implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que como uno de los instrumentos del control de gestión, permite realizar el despliegue de la planeación estratégica.

Como paso previo a la formulación del CMI es necesario apoyarse en las técnicas empleadas para la Estrategia y la elaboración del **MAPA DE RIESGOS** de la organización, siendo los principales aspectos a tener en cuenta:

- ⇒ Los puntos fuertes identificados, los cuales deben mantenerse.
- ⇒ Los puntos fuertes que requieren ser desarrollados y aprovechados al máximo.
- ⇒ Las áreas de mejora que se consideran de máxima importancia.
- ⇒ Cómo se realizará el seguimiento de las acciones de mejora que se hayan definido.

Estos aspectos están relacionados con las técnicas de análisis de las áreas de resultado clave (**ARC**), las estrategias maestras y planes de acción para alcanzar los objetivos y metas propuestos expresados en criterios de medida.

En esta tarea el auditor interno puede contribuir de manera significativa en la evaluación de cada área de gestión e identificar los puntos fuertes, áreas de mejoras, análisis de eficiencia, etc. Esta evaluación se interrelaciona con la elaboración del *Mapa de Riesgos* el cual permite evaluar los riesgos potenciales de la entidad y diseñar las actividades de control necesarias para gestionarlos.

Para elaborar el *Mapa de Riesgos* es necesario conocer y analizar los procesos de la organización, las relaciones causa-efecto e identificar los indicadores de rendimiento que permiten medir la situación, aspectos en los que el auditor interno es un gran conocedor.

La historia demuestra que el hombre, desde su evolución y hasta la era industrial, en que las estructuras sociales se hacen extremadamente complejas, convivió de manera natural, con riesgos provocados por los fenómenos de la naturaleza, el desarrollo tecnológico, los actos malintencionados generados por los seres humanos, entre otros.

Riesgo es una palabra antigua y de uso común en muchas lenguas, proviene del italiano *risico* o *rischio* que, a su vez, tiene origen en el árabe clásico *rizq* (“**lo que depara la providencia**”). El término hace referencia a la **proximidad o contingencia**

de un posible daño, suele utilizarse como **sinónimo de peligro**. El riesgo, sin embargo, está vinculado a la vulnerabilidad, mientras que el peligro aparece asociado a la factibilidad del perjuicio o daño. Es posible distinguir, por lo tanto, entre riesgo (la posibilidad de daño) y peligro (la probabilidad de accidente). En otras palabras, **el peligro es una causa del riesgo**.

En su uso corriente el término riesgo denota incertidumbre asociada a un evento futuro o a un evento supuesto. Una descripción con sentido común del término riesgo, debería incluir las circunstancias que amenacen con disminuir la seguridad, el bienestar social, la salud, el bienestar y la libertad de una entidad determinada. Esta descripción no apunta a definiciones técnicas o específicas del riesgo, pero ejemplifica el rango de aplicaciones que posee ese término y aclara que el concepto de riesgo está estrechamente ligado a valores humanos significativos. (Ceballos 2010)

En opinión de la autora se puede concluir que ***el riesgo para una organización pública*** es *aquel acontecimiento que en caso de ocurrir afectaría negativamente la consecución de los objetivos y metas que se ha propuesto alcanzar.*

La incertidumbre de los riesgos de una entidad, especialmente cuando se acomete un proceso nuevo, se reduce con el análisis previo de los componentes directos y de los factores del entorno que pueden influir en el resultado esperado.

En cuanto a los factores externos que representan riesgos, la autora considera que hay que tener en cuenta que las condiciones que existían en el momento de diseñar las acciones que forman parte del proceso de control pueden cambiar, dejando de ser eficaz el sistema, siendo necesario que al mismo tiempo que se identifiquen los riesgos, se analicen los factores que los van modificando, así como la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos.

Existen situaciones de cambio permanente que con más frecuencia afectan la estabilidad de las empresas. Estas situaciones, cuya aparición requiere de una atención especial para que se reevalúe el análisis de riesgos o para que se tomen medidas concretas, originan notables oportunidades y ventajas y en paralelo, desequilibrios que causan algunos inconvenientes los cuales se resumen en los siguientes:

- Cambios en el entorno operacional.
- Nuevas tecnologías.
- Nuevas actividades y nuevos productos.
- Nuevos sistemas de información.
- Crecimiento rápido.
- Rotación excesiva del personal.
- Avances tecnológicos.
- Internacionalización. Globalización.
- Desplazamiento de los poderes públicos por grandes grupos globales.
- Deterioro medioambiental. Cambio climático.
- Comunicaciones más capaces y más rápidas.
- Crecimiento demográfico descompensado
- Movimientos migratorios masivos.
- Demandas sociales: consumidores, ecologistas, sindicatos.

- Tendencias socio-políticas extremas.
- Paraísos laborales. Deslocalización.

En cada organización la dirección y el consejo de administración requieren conocer cuál es la exposición al riesgo de toda la entidad de la que son responsables. El *Riesgo Global* o *Riesgo de la Empresa*, según la autora, *no es la suma de los riesgos de las diferentes unidades que integran la entidad; ni las de estas a su vez, como la suma de los riesgos de cada una de sus áreas, sino la selección de aquellos que están por encima del nivel tolerable y que por su relevancia, pueden afectar el logro de los objetivos en caso de ocurrencia.*

Existen diferentes tipos de riesgos, entre ellos, naturales, antropogénicos, de responsabilidad civil, económicos, entre otros. La clasificación de los mismos puede ser amplia, entre otras podemos mencionar la que sugieren algunos autores (*Velmar Muñoz 2003; Del Toro y col, 2005; Koprinarov, 2005*) tal como: *riesgo puro* y *riesgo especulativo*. El riesgo especulativo es aquel en el que existe la posibilidad de ganar o perder, como por ejemplo las apuestas o los juegos de azar, las inversiones en productos financieros. En cambio el *riesgo puro* es el que se da en la empresa, este a su vez se clasifica en *riesgo inherente* y *riesgo incorporado*.

Según los autores de referencia, *riesgo incorporado* es aquel que no es propio de la actividad, sino que debido a conductas poco responsables de un trabajador, conduce a que se asuman otros riesgos. Coincidimos con *Quincosa Díaz (2006)* en que el *riesgo inherente* es aquel que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es consustancial al trabajo a realizar. Es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo a su actividad con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para el y/o para la empresa. Las clasificaciones más utilizadas por autores tales como *Zorrilla (2004), Frago (2002), Fonseca (2000) y Baca (1997)*, son: riesgos de carácter económico, de mercado, de crédito, de legalidad, de carácter tecnológico, de carácter legal, riesgo de liquidez, riesgo de empresas, organizacional, entre otras. Existen otras clasificaciones relacionadas con las fallas del control interno, con las normativas del trabajo, *es decir el riesgo de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falla de los procesos, personas e ineficiencia de la organización interna de la empresa*, que se encuentran denominados por algunos autores como riesgo organizacional o empresarial. (*Koprinarov, 2005*) y otros vinculados a la actividad bancaria, clasificados como riesgos de operaciones (*López, Cristina, 2005*).

La clasificación de los riesgos permite a partir de una definición concreta de los mismos, mantener homogeneidad, coherencia y armonía en la fase de identificación, eliminando o reduciendo la posibilidad de introducir denominaciones diferentes para un mismo fenómeno y redundando en una mejor organización de la gestión de riesgos. Sin embargo en el mundo de las finanzas y de los recursos materiales, clasificar los riesgos se convierte en una tarea compleja por la multifactoriedad del agente causal. Este carácter multifactorial se presta a confusiones y repeticiones, por lo que se hace necesario encontrar un punto medio que acote el problema.

Las normativas nacionales para la administración de riesgos, definen el marco en el cual se deben desarrollar las actividades industriales y económicas para que estos no se produzcan. Entre las más conocidas se encuentran las normativas de Australia y Nueva Zelanda (*AS/NZS 4360: 1999*), de Canadá (*CAN/CSA – Q850-97*) (*Koprinarov, 2005*), en Cuba la *Resolución 297/2003* establece el marco legal y conceptual de la gestión de los riesgos.

El Informe COSO II ó ERM integrado al marco conceptual del control interno, constituye un referente importante para el desarrollo de normativas y procedimientos en la Gestión Integral de los Riesgos (GIR). Fundamentada en la misma, la autora le concede gran importancia al análisis de los factores de carácter interno y externos que generan los riesgos, considera que de esta manera la dirección tiene a su alcance información oportuna para reaccionar acertadamente y trazar políticas.

La clasificación de Riesgos que se asume en esta propuesta es la de **Riesgos Inherentes** y **Riesgos de Control**. Los primeros asociados a factores externos (económicos, políticos, de ambiente natural, de tendencias tecnológicas) y factores internos (personal, infraestructura, tecnológicos, procesos)

La autora quiere llamar la atención sobre el enfoque de diferentes autores al abordar el Riesgo Inherente, pues en sus análisis sólo lo han visto como uno de los componentes del modelo de Riesgo de la auditoría y en función de la auditoría externa; sin embargo, el Riesgo Inherente existe independientemente del proceso de Auditoría. Se trata de un riesgo al cual la entidad siempre está expuesta, en mayor o menor medida, en dependencia de los factores que influyen sobre él, tanto externos (condiciones del entorno) como internos (características de las cuentas y de las operaciones) y la auditoría interna debe evaluar cómo son gestionados por la entidad debido al impacto negativo que tienen sobre el cumplimiento de los objetivos y los resultados.

A partir de lo anterior, la autora considera que el **Riesgo Inherente** deberá ser entendido como *el riesgo de que ocurran “desviaciones” por encima del nivel tolerable, independientemente del efecto de los controles contables, operativos y estratégicos internos*³.

El **Riesgo de control** por su parte, se manifiesta cuando *el sistema de control interno no es capaz de evitar o detectar oportunamente errores importantes. El riesgo de control es función de la efectividad de la estructura de políticas y procedimientos del sistema de control interno. Sí son efectivos, el riesgo se reduce y sí no lo son, se incrementa.*⁴

Su valor nunca puede ser cero, porque normalmente en los procesos internos existen errores no detectados por insuficiencia o fallos en el sistema de control interno. Ningún sistema viable de control interno puede ser tan eficaz que elimine totalmente el riesgo de que se reflejen errores en las cuentas anuales⁵. A esto puede añadirse que si las personas se ponen de mutuo acuerdo para burlar los procedimientos de control, durante un tiempo esto puede funcionar sin que sea detectado por el sistema, lo que indica que ninguna organización puede confiar en la efectividad total del sistema de control, debiendo tener conciencia de ello y estar en constante alerta.

En lo que al análisis de riesgo se refiere, la autora considera que al riesgo de control hay que identificarlo y evaluarlo atendiendo a sus diferentes componentes: **riesgo operativo**, **riesgo financiero** y **riesgo estratégico**. Estos riesgos están

³ Elaboración propia

⁴ AICPA, 1983, Audit Risk and Materiality in Conducting and Audit, SAS No. 47, Nueva York

⁵ Sierra, G., Orta, M., Teoría de la Auditoría Financiera, primera edición, 1996, editorial McGraw - Hil/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A., pág.134, Cooper and Lybrand, 1996, Serie Control interno, auditoría y seguridad informática, “Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión, Madrid, España, pág.14

interrelacionados entre sí y tienen un efecto multiplicador sobre el riesgo de control y el riesgo global⁶.

Como **Riesgo operativo**, define *la posibilidad de que los procedimientos de control operativo no sean capaces de evitar o detectar desviaciones por encima del nivel aceptable en las operaciones que se ejecutan en los diferentes procesos de la organización.*

Como **Riesgo Financiero** define *la probabilidad de que los controles contables-financieros no sean capaces de detectar o evitar oportunamente errores importantes que afecten la totalidad y exactitud de los registros contables, la salvaguarda de los activos o la posibilidad de cubrir los costos financieros.*

El **Riesgo Estratégico** *acontece cuando el control no es capaz de evitar o detectar oportunamente errores importantes en la implementación y ejecución de la estrategia y que ponen en peligro alcanzar los elementos de la Visión -Misión y los valores de la organización.*

En la actualidad el auditor interno tiene entre sus funciones, lograr la reducción y modificación de estos riesgos. Brindar la información oportuna a la dirección, le permite a esta gestionarlos, analizar las desviaciones, tomar las medidas correctivas y lograr los resultados esperados.

Evaluando de lo que plantean diferentes autores sobre los riesgos potenciales de una entidad y vinculándolo a la implementación del control interno según la definición que se ofrece en el Informe COSO y las normativas y regulaciones que en su marco conceptual y legal se establecen en diferentes países, estos riesgos atendiendo a los objetivos de la entidad, se pueden clasificar atendiendo a:

- ⇒ Fiabilidad de la información.
- ⇒ Cumplimiento de las normativas (externas e internas).
- ⇒ Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- ⇒ Imagen de la organización.
- ⇒ Detección de indisciplinas, ilegalidades, fraudes y manifestaciones de corrupción.

Cualquiera de las clasificaciones que utilicemos para identificar los riesgos potenciales de una organización es válida, pues lo importante es conocerlos, evaluarlos y gestionarlos para minimizar el impacto en la consecución de los objetivos. De la evaluación continúa de los riesgos depende la implementación de las medidas que conducen al éxito, siendo de gran utilidad para la implementación del CMI.

Metodología para la Gestión de Riesgos

La necesidad que tienen las entidades públicas de una metodología que identifique, evalúe y actualice los riesgos, constituyó la motivación de la autora para diseñar la que se propone a continuación. Dicha metodología es el resultado de trabajos realizados que han nutrido experiencias en este campo, tanto nacionales como internacionales, adecuándolas a las condiciones concretas de la gestión pública.

A continuación se expone el procedimiento metodológico a partir de las fases o etapas que lo conforman.

1. Constituir equipo de trabajo para la Evaluación de Riesgos.

A nivel de organización, se debe conformar un equipo de trabajo que desarrolle el proceso de gestión de riesgos. Este debe estar constituido por al menos, un especialista por área previamente seleccionado. En el área concreta por su parte, debe haber un equipo integrado por el especialista que participa a nivel de empresa, apoyado por otro(s) del área, según sea la exigencia de los procesos.

2. Capacitación del Equipo de trabajo para la evaluación de riesgos (ETER).

Este equipo de expertos debe transitar por un período de preparación que les permita obtener toda la información necesaria acerca de la actividad, operaciones y procesos que realiza el área de la cual son encargados y evaluar cómo participa en los criterios de medida de los objetivos estratégicos y operativos de toda la organización, para poder llevar a cabalidad y con la mayor eficiencia posible la tarea de la cual son responsables.

3. Establecer contexto.

Después de realizar la preparación el equipo de trabajo para la evaluación de riesgos, deberá establecer el *contexto* para identificar los riesgos, teniendo en cuenta para ello las condiciones tanto externas como internas, que inciden sobre la organización, los objetivos estratégicos y operativos asumidos y los niveles o instancias de dirección donde se van a identificar los riesgos, a partir de establecer los puntos críticos. Para definir un punto crítico se tiene en cuenta el peso específico que el mismo tiene en la consecución de los objetivos. Eso nos conduce a los procesos claves como puntos críticos y dentro de los mismos, a las operaciones o actividades que deciden el cumplimiento del objetivo del proceso.

Es bueno resaltar que el nivel tolerable ó aceptable de riesgo lo decide la alta gerencia y tiene correlación directa con el nivel de modificación que se está dispuesto a aceptar en los criterios de medida establecidos para los objetivos propuestos. También se le conoce como definir el *apetito de riesgo*.

4. Identificar en cada área, según estructura organizativa, los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, misión y visión.

Corresponde realizar en cada área y proceso, un levantamiento de los riesgos teniendo en cuenta, no sólo aquellos que puedan ocurrir por hechos de corrupción e ilegalidades, sino por factores tanto externos como internos que pudieran impedir la operatividad de los procesos de la estructura organizativa y afecten el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, misión y visión de los procesos en que se participa. Es importante considerar los resultados de auditorías, así como los criterios de los auditores.

Para la identificación de los riesgos, la autora sugiere tener en cuenta los factores internos y externos que se muestran a continuación, aunque no son los únicos a considerar.

Factores internos:

Tecnologías:

- **Incidencia sobre los datos:** mantenimiento, distribución, confidencialidad, integridad y disponibilidad.
- **Efecto sobre la Capacidad**
- **Sistemas:** Selección, desarrollo, implantación, desempeño y rendimiento, disponibilidad.

Personal

- Competencial
- Salud e higiene del trabajo
- Ética e integridad

Proceso

- Diseño
- Ejecución
- Proveedor y dependencias

Infraestructura

- Disponibilidad de activos
- Capacidad de activos
- Acceso a financiamientos.

Factores externos:

Económicos

- Disponibilidad de fondos
- Incumplimientos de créditos.
- Seguros
 - Incumplimientos
 - Concentración
- Liquidez
 - Financiamientos
 - Flujo de caja
- Mercado
 - Precios
 - Desempleo

Ambiente Natural

- Contaminación
- Energía
- Desastres naturales

Tendencias tecnológicas

- Tecnologías emergentes
- Interrupciones

Políticos

- Cambios gubernamentales
- Leyes y regulaciones.

El modelo que se propone puede ser de utilidad para el levantamiento de los riesgos:

MODELO-I -

Tabla 1- Diagnóstico de riesgos

4. Clasificar los riesgos.

Se procederá a su clasificación a partir de los factores de riesgo valorados en las categorías de: riesgos inherentes y riesgos de control (operativo, financiero y estratégico). En el caso cubano se establece para el riesgo de control, la revisión del *Plan de Prevención* según lo orientado en la *Resolución 13-06 del MAC*. Los riesgos reflejados en el mismo generalmente abarcan las posibles manifestaciones de corrupción e ilegalidades (estos incluyen todos los hechos ilícitos que puedan ocurrir) y no siempre reflejan los riesgos de operación (aquellos que al suceder afectan la operatividad de los procesos internos de cada área).

5. Evaluar frecuencia de ocurrencia

A cada riesgo identificado se le debe calcular la frecuencia de ocurrencia. La frecuencia de ocurrencia consiste en la sistematicidad que pueden tener estos riesgos en el proceso y en cada área o nivel establecido en el contexto, pueden ser: **frecuentes**, **regulares** o **casuales**. Conocer la frecuencia o probabilidad de ocurrencia no es suficiente para decidir su relevancia y garantizar la gestión integral, es necesario evaluar el efecto o impacto que produciría, por lo que el paso siguiente o simultáneo consiste en valorarlo.

6. Calcular impacto, en caso de ocurrencia, para establecer relevancia

A la hora de evaluar el impacto para determinar su relevancia se debe tener en cuenta:

I- Impacto Económico.

- Pérdidas que el riesgo puede ocasionar a la organización.
- Gastos incurridos sin garantizar la prestación de los servicios o realización de las actividades que constituyen su misión u objetivo esencial.
- Costos de oportunidad, representado por los servicios dejados de prestar como consecuencia del riesgo.

II- Impacto Político.

- Esto se puede materializar a través del descontento o desinterés por parte del personal de la organización y de los usuarios externos que reciben servicios o productos, a causa del riesgo

III- Impacto Social.

- Afectaciones que puedan sufrir las personas de la organización y de la sociedad en general como consecuencia de ese riesgo.

La correlación que se establece entre la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de un riesgo mediante una matriz cualitativa o cuantitativa de riesgos, nos permite establecer la *relevancia* del mismo y la respuesta para gestionarlo. Aquí se requiere considerar el nivel de tolerancia del riesgo.

Estimación del riesgo.

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución, programa o actividad, se debe proceder a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos incluyen como mínimo, una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia, así como una valoración de la pérdida que podría resultar. Las ponderaciones de las variables de riesgo se desglosan en:

- 1• Factibilidad (*probabilidad de ocurrencia*). Se determina porcentualmente atendiendo al índice de ocurrencia con que se ha materializado el riesgo.
- 2• Importancia (*evaluación del impacto*). Se determina al declarar el objetivo de dirección en el área económica objeto de análisis y en las categorías del control interno que impacta.

El riesgo se puede cuantificar a través de la llamada **ecuación de la exposición**:

$$PE = F \times V \quad \text{donde:}$$

PE: Pérdida esperada o exposición, *expresada en pesos y con frecuencia anual.*

F: Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concreta en el año.

V: Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concreta, *expresada en peso.*

No siempre es posible cuantificar monetariamente las pérdidas debido a la envergadura o características que presentan muchos riesgos. Es difícil aplicar estas fórmulas a los riesgos relacionados con las fallas del control interno; en la mayoría de los casos es imposible su cuantificación, pues no se corresponden con la objetividad del análisis, por tal razón existen varios métodos que facilitan su estimación, utilizando para ello una clasificación cualitativa de los mismos.

Los métodos más conocidos son los que se relacionan a continuación:

Método del criterio de frecuencia de Prouty, consiste en que se clasifican los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos en:

- 1• Riesgo poco frecuente: Si la frecuencia de pérdida es casi nula (prácticamente el evento no sucede).
- 2• Riesgo moderado: Si la frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo.
- 3• Riesgo frecuente: Si la frecuencia sucede regularmente.

Método del criterio de gravedad o financiero, este método clasifica los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad en:

- 1• *Riesgo leve*: Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y lo asume.
- 2• *Riesgo moderado*: Si el impacto financiero de las pérdidas hace necesario una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.
- 3• *Riesgo grave*: Si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
- 4• *Riesgo catastrófico*: Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la empresa.

La *matriz cualitativa* es la sugerida para realizar la gestión integral de los riesgos en la administración pública, la cual se muestra a continuación.

Matriz de Riesgo

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO O EFECTO DEL RIESGO		
	BAJO	MEDIO	ALTO
	NIVEL ACEPTABLE DE RIESGO		
ALTA	MEDIO	BAJO	BAJO
MEDIA	MEDIO	MEDIO	BAJO
BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO

Figura 1- Correlación frecuencia - impacto de los riesgos

6. Definir la respuesta a los riesgos y diseñar las medidas o actividades de control en correspondencia con las categorías: Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar.

Después de correlacionar la probabilidad de ocurrencia con el impacto y nivel de tolerancia que la alta dirección está dispuesta a aceptar, aplicando la matriz de riesgo, se seleccionan aquellos que son relevantes o significativos y se decide la respuesta a los mismos para su manejo o gestión efectiva. Tener bien definidos y clasificados los riesgos es requisito indispensable para tomar las medidas pertinentes que conduzcan a evitarlos en caso de que sean de control, o reducir o compartir, o simplemente aceptar, en caso de que sean inherentes.

Las medidas propuestas deberán abarcar lo que cada departamento, unidad o sección necesita para evitar que los riesgos se materialicen ó minimizar su efecto, respondiendo a la estrategia que la dirección desee asumir para minimizar los riesgos aplicando la filosofía de: **prevenir, detectar a tiempo, evitar, interactuar, corregir, segregar**, entonces estará en condiciones de analizar qué instrumentos le permitirán llevar a cabo tal estrategia, considerando siempre la relación costo-beneficio.

7. Elaborar Mapa de Riesgo por áreas principales con enfoque de proceso.

De acuerdo con los riesgos identificados cada área elaborará su mapa de riesgos teniendo en cuenta la relevancia de cada uno por el nivel de afectación en las salidas de los procesos de la misma.

Se sugiere el siguiente modelo, dado el caso de que la entidad no tenga elaborada la ficha de sus procesos:

MODELO- II -

Mapa de riesgo por área			
Área organizativa: responsable:			
Proceso:			
Objetivo:			
Riesgos Relevantes	Causas	Respuesta	Medidas

Tabla 2 -Mapa de riesgo por área

Una vez identificados los riesgos relevantes, se integra a la ficha del proceso, el mapa de riesgos relevantes y se identifican los indicadores para monitorear la gestión de los riesgos. Se anexa Ficha de proceso estándar

8. Seleccionar Riesgos más significativos de cada área, por proceso y establecer interrelaciones con la Misión y los objetivos de la organización.

Se seleccionarán de aquellos riesgos identificados en los procesos por áreas, los que por su nivel de significación puedan afectar de forma directa los objetivos y misión de la organización.

9. Elaborar el Mapa de Riesgos de la organización.

A partir de la selección de los riesgos significativos de cada área, se podrá entonces confeccionar el *mapa de riesgos general* de la organización,

interrelacionándolo con los objetivos estratégicos y operativos de la entidad, teniendo en cuenta para ello, los elementos de la visión-misión.

Objetivos Estratégicos 20xx	Misión:					
	Visión:					
	Procesos claves:					

Tabla 3- Alineación de objetivos estratégicos con los elementos de la Visión-Misión

Se muestra a continuación una propuesta de Mapa de riesgos a nivel de toda la organización que será de gran utilidad para la gestión integral de los riesgos.

Mapa de riesgos

PROCESOS	Riesgos	Causas	Medidas	Visión:						
				Procesos claves:						
				Objetivos	Objetivos	Objetivos	Objetivos	Objetivos	Objetivos	

Tabla -4 Mapa de riesgos con enfoque de procesos y gestión integrada a la PE

10. Establecimiento de políticas para la evaluación y gestión de los riesgos.

El órgano colectivo de dirección de máximo nivel es el responsable de trazar las políticas para garantizar la evaluación y gestión de los riesgos relevantes de toda la organización, así como sistematizar los momentos de realización de esos procesos, desde el nivel primario (áreas organizativas) hasta la mayor instancia de dirección donde se realiza la toma de decisiones y se gestionan los mismos. Cada área establecerá su política para evaluar y gestionar los riesgos, delegándose

responsabilidades a todos los expertos, de forma tal que este proceso se mantenga actualizado, ejecutándose periódicamente. En dependencia de la ocurrencia de cada riesgo, algunos se controlarán trimestralmente y otros mensualmente y para ello pueden considerarse los momentos en que cada área de resultado clave evalúa su cumplimiento en el órgano colectivo de dirección.

Una adecuada estrategia de comunicación e información es clave para sistematizar la gestión integral de los riesgos, las propuestas de la ERM del control interno, son referentes a considerar.

11. Integración de las herramientas utilizadas para el control estratégico y operativo, con la gestión de riesgos.

A las medidas implementadas en las áreas para ejercer el control estratégico y operativo, se deben integrar otras nuevas que permitan la gestión de los riesgos y que estos a su vez se reconozcan como una herramienta más para el control. La actualización de los riesgos y la respuesta a los mismos permite la mejor selección de los indicadores cualitativos y cuantitativos del CMI estratégico, para el monitoreo y supervisión de la gestión de los riesgos como parte de la implementación de la estrategia de la organización, en tanto que a nivel de los procesos, los indicadores del CMI operativo permiten lograr las salidas o productos en un proceso de mejora continua.

12. Supervisión y monitoreo de los riesgos.

Este proceso de gestión de riesgos se debe llevar a cabo de acuerdo a las políticas creadas por áreas de forma tal que se mantenga actualizado y se puedan eliminar aquellos que ya no tengan posibilidad de suceder por la ocurrencia de cambios e incorporar aquellos nuevos que puedan surgir y de esta forma evitar o reducir efectos no deseados.

Para la supervisión de los riesgos se establecen las visitas de control que las estructuras metodológicas de la organización realizan a las diferentes instancias de dirección que son las que tributan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos, en ellas se evalúa la marcha de los mismos y se recomiendan las medidas para lograr la mayor efectividad en la ejecución de las acciones previstas. Deben tenerse en cuenta los riesgos evaluados por el área y el comportamiento o cumplimiento de las medidas que se propusieron y evaluar la efectividad de las mismas, de esa visita quedará como recomendación, la actualización del mapa de riesgos del área visitada, evaluando cuáles que se deben mantener, los que ya no son riesgos y los nuevos a incorporar o simplemente, las modificación de las medidas porque no son suficientes o no cubren totalmente el nivel de riesgo aceptable para poder cumplir las metas propuestas.

Las auditorías internas tienen por encargo la revisión de los controles y de los riesgos; los resultados de las mismas tendrán un efecto directo en la actualización de estos y en las medidas para minimizar el efecto o impacto que ocasionan. El informe de auditoría debe hacer referencia al comportamiento de los riesgos tal y como está indicado en las normas.

En los informes para evaluar el cumplimiento de las áreas de resultados claves que se analizan en los órganos colectivos de dirección, el responsable del área debe evaluar los riesgos e incluir en el informe los más significativos para el cumplimiento de los criterios de medidas del período evaluado y los que pueden hacer peligrar los objetivos anuales y los estratégicos, propiciando la adecuada gestión de los mismos desde el órgano que traza las políticas y toma las decisiones.

CONCLUSIONES

Sobre la auditoría interna:

- Ayuda a la organización a gestionar el CONTROL, incorporándole VALOR, contribuyendo a la mejora continua.
- Alerta a los distintos niveles de dirección de la entidad sobre la consecución de los objetivos.
- El resultado de la auditoría brinda Información objetiva para tomar decisiones. Contribuye a la gestión integral de los riesgos.
- Ayuda en la identificación de los puntos débiles y los fuertes para el mapa de riesgos, así como en el diagnóstico para la elaboración del proyecto estratégico y la propuesta de los indicadores para el CMI.
- Permite la identificación de posibilidades de nuevos productos y servicios, o nuevos destinos para los existentes.

Sobre la gestión integral de los riesgos

- La gestión integral de los riesgos es fundamental para la efectividad del control interno.
- La alta gerencia tiene que involucrarse en este proceso, pues decide el nivel aceptable de riesgos y establece las políticas.
- La gestión integral de riesgos tiene carácter sistémico. El mapa de riesgos de una organización no puede ser estático, requiere de actualización sistemática.
- Es necesario una administración activa de la GIR, donde se involucre a todas las personas de la organización y se desarrolle una cultura de gestión de riesgos.
- La constitución de equipos de gestión integral de riesgos contribuye a trasladar la cultura de GIR a toda la organización y a la sistematicidad del proceso.
- Sin supervisión y monitoreo de la GIR, no se logra la efectividad.

BIBLIOGRAFÍA:

1. AICPA, 1983, Audit Risk and Materiality in Conducting and Audit, SAS No. 47, Nueva York
2. Carmona González, M., 1996, Conferencia "Tendencias actuales de la auditoría interna", Taller Nacional sobre auditoría interna, Ministerio de Educación Superior, Cuba.
3. Carmona González, M., 1997, Tendencias en la Auditoría Interna, Conferencia impartida en Abril de 1997 en La Universidad de Córdoba, España

4. Carmona González, M., 1998, Tesis de Doctorado La Auditoría Interna de Gestión, Universidad de Pinar del Río, Cuba
5. Carmona González, M., 2003, El papel de la auditoría en los procesos de mejora, Revista de auditoría y control, Ministerio de auditoría y Control, Ciudad de La Habana, Cuba
6. Carmona González, M., 2005, La evaluación del riesgo de control en las condiciones de los nuevos paradigmas del control interno. Memorias X Congreso latinoamericano auditores internos (XCLAI), Octubre 2005, La Habana, Cuba. Sitio WEB Asociación Latinoamericana de Auditores internos.
7. Carmona González, M., 2006, Nuevo paradigma del Control Interno y su impacto en la gestión pública, Revista Economía y Desarrollo, edición especial 2006, Ciudad de La Habana, Cuba
8. Carmona González, M., 2007, El Cuadro de Mando Integral y la Evaluación Integrada de Riesgos como herramientas para el control en la Administración Pública. Número especial de Revista Avances, Cuba
9. Cooper and Lybrand, 1996, Serie Control interno, auditoría y seguridad informática, "Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión, Madrid, España, págs. 11-12.
10. Dávila, Antonio, 1999, Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, Revista Antiguos Alumnos, IESE, Universidad de Navarra
11. Hevia Eduardo, Manual de Auditoría de Gestión, 1996, Edición Especial Diario Expansión, España, Kell, W., Bynton, W., Ziegler, R., 1995, Auditoría Moderna, segunda edición, compañía editorial Continental S.A de C.V. México,
12. Ministerio de Finanzas y Precios, 1993, Guía Metodológica para Auditorías de Gestión, La Habana, Cuba.
13. Rohm, Howard, A Balancing Act, Performer Magazine, vol 2, ISSUE 2.
14. Sierra, G., Orta, M., Teoría de la Auditoría Financiera, primera edición, 1996, editorial McGraw - Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A., pág.134, Cooper and Lybrand, 1996, Serie Control interno, auditoría y seguridad informática, "Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión, Madrid, España, pág.14

Anexo- 1 Ficha de proceso estándar

PROCESO:		RESPONSABLE:			
MISION:					
ALCANCE:					
USUARIO:					
OFERTA DE SERVICIO:					
ENTRADAS:				RESPONSABLE:	
SALIDAS:				RESPONSABLE:	
Fecha de entrada en vigor:					
Edición:					
Realizado:		Revisado:		Aprobado:	
No.	Operación	Responsable realización	Formatos	Responsable aprobacion	
Referencias:					
MAPA DE RIESGOS:					
No.	Riesgo:	Causa	Medida	Responsable	
Indicador	Tipo	Expresión de cálculo	Valor de referencia	Responsable seguimiento	Frecuencia