

Gestión de riesgos en las IES

Risk management in IES

Autores: Ing. Xiomara Argentina Machado Bello

Lic. Yolanda Marilene Castillo Orozco

Institución: Universidad Nacional de Ingeniería, Managua, Nicaragua

Correo electrónico: xiomara.machado@uni.edu.ni

yolanda.castillo@dpei.uni.edu.ni

Resumen

Como parte esencial de la gestión estratégica de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), se adoptó como modelo la «Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos de la Contraloría General de la República de Nicaragua», para establecer una orientación metodológica que facilite la comprensión e implementación de las fases de la administración del riesgo, partiendo desde la identificación, análisis, evaluación, medición, monitoreo y comunicación de los riesgos asociados a los procesos de la Universidad. También permitirá orientar el establecimiento de los planes de tratamiento dirigidos a la mitigación y, especialmente, a la prevención de los riesgos, con el fin de minimizar pérdidas e identificar oportunidades de mejora, estableciendo las responsabilidades en la administración de riesgos, el seguimiento y pertinencia de las políticas para su tratamiento.

Palabras clave: Riesgos, control, mitigación, prevención, mejora.

Abstract

As an essential part of the strategic management of the National Engineering University (UNI), the «Specialized Guide for the General Standards of Internal Control in Risk Assessment of the General Comptroller of the Republic of Nicaragua» was adopted as a model, in order to establish a A methodological orientation that facilitates the understanding and implementation of the phases of risk management, starting from the identification, analysis, evaluation, measurement, monitoring and communication of the

risks associated to the University's processes. It will also guide the establishment of treatment plans aimed at mitigation and, especially, risk prevention, in order to minimize losses and identify opportunities for improvement, establishing responsibilities in risk management, monitoring and relevance of the policies for its treatment.

Keyword: Risks, control, mitigation, prevention, improvement.

Introducción

La gestión de riesgos es el proceso mediante el cual se tratan los riesgos relacionados con los objetivos institucionales y sus procesos, a fin de obtener un beneficio sostenido en cada uno de ellos y en su conjunto, de tal forma que se potencie la capacidad institucional para cumplirlos satisfactoriamente. Por esto y como parte de la mejora continua institucional, y según disposición de las nuevas Normas Técnicas de Control Interno 2015, la UNI dispone realizar la Gestión de Riesgos.

Marco Legal

Las NTCI, definen el nivel mínimo de calidad o marco general requerido para el Control Interno del Sector Público, y proveen las bases para que los Sistemas de Administración y las Unidades de Auditoría Interna (UAI) puedan ser evaluados.

En el principio 5, acápite 2.5.2 Normas Específicas de Evaluación de Riesgos, se define lo siguiente: Las instituciones deben prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrentan para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este proceso deberá ser dinámico e interactivo, y que sirva de base para determinar cómo se gestionarán los riesgos en la entidad.

Desarrollo

Para llevar a cabo la Gestión de Riesgos en la UNI, se adoptó como modelo la «Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación De Riesgos de la Contraloría General de la República de Nicaragua».

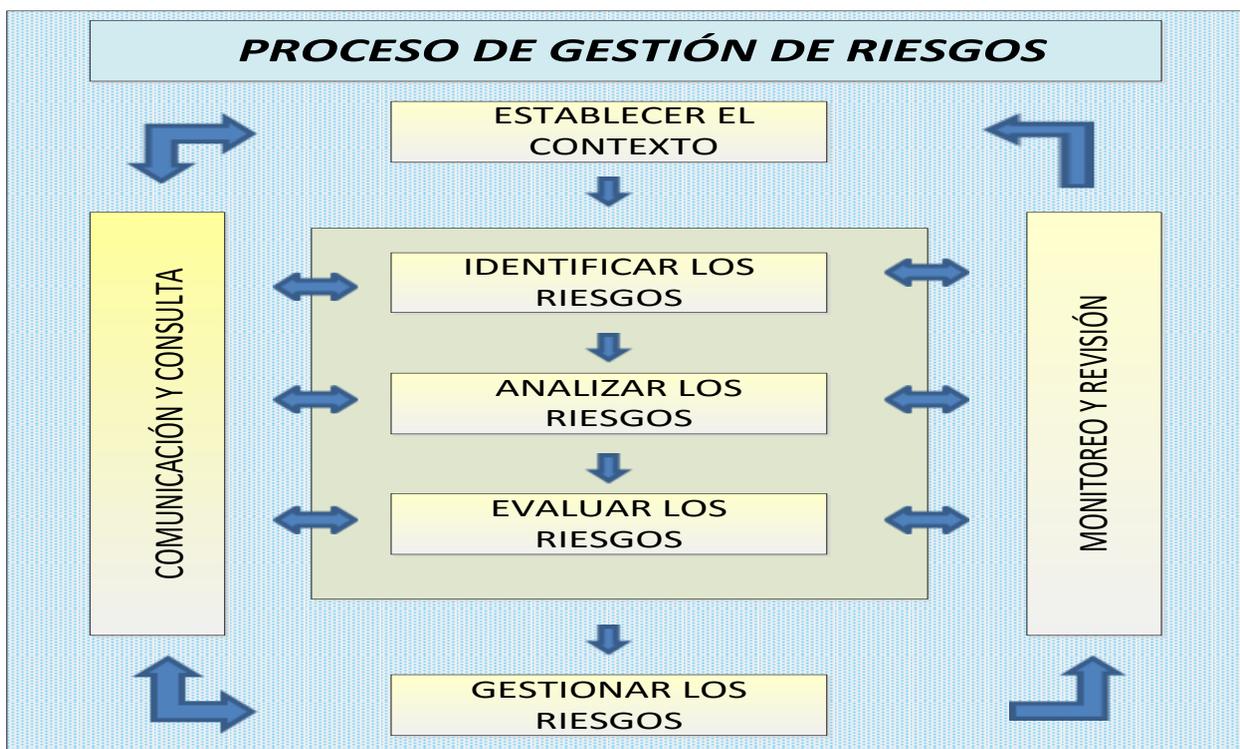
El objetivo de la Guía especializada de Riesgos, es establecer una orientación metodológica que facilite la comprensión e implementación de las fases de la administración del riesgo, partiendo desde la identificación, análisis, evaluación,

medición, monitoreo y comunicación de los riesgos asociados a los procesos de la Universidad,

Permite, además, orientar el establecimiento de los planes de tratamiento dirigidos a la mitigación y especialmente a la prevención de los riesgos, con el fin de minimizar pérdidas e identificar oportunidades de mejora, estableciendo las responsabilidades en la administración de riesgos, el seguimiento y pertinencia de las políticas para su tratamiento.

Se considera riesgo a toda posibilidad de un evento que pueda entorpecer o impedir el normal desarrollo de las actividades y afecte el logro de los resultados. La evaluación de riesgos permite considerar la amplitud con que los eventos impactan en la consecución de los resultados y objetivos.

El proceso de gestión de riesgos se sintetiza en el siguiente esquema:



Fases para la implementación de la gestión de riesgos en la UNI

Para implementar la gestión de riesgos en la UNI, se tomó como punto de partida el Plan Operativo Anual, y en específico a aquellas actividades con mayor relevancia a las cuales se les definirán Riesgos. La División de Planificación y Evaluación Institucional

realizó un taller de Gestión de Riesgos, con el objetivo que todas las áreas de la UNI comprendieran y apliquen las técnicas utilizadas para realizar una adecuada Identificación, Gestión y Evaluación de Riesgos Institucionales, según las nuevas disposiciones de la contraloría General de la República de Nicaragua

Fase 1. Establecer el Contexto

La UNI tiene definido su contexto estratégico y operativo, tiene identificada su misión y visión, así como los objetivos estratégicos, específicos, metas e indicadores. Dicha información puede consultarse en el Plan Estratégico 2014-2018.

Fase 2. Identificación de Riesgos

Para facilitar la identificación de los riesgos que dificultan o impiden el logro de los objetivos, las áreas, con el apoyo de la División de planificación y la experiencia adquirida en el contexto en el que se desenvuelven, efectuaron un inventario de los riesgos, que incluya la definición de las causas o factores de riesgo internos y externos, definiendo cada uno de ellos, los posibles efectos y, centrándose en los más significativos para la entidad, relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales.

2.1 Clasificación de los Riesgos¹:

1. Riesgos de Cumplimiento: Situaciones o eventos que atentan el cumplimiento de requisitos internos o externos de la Institución.
2. Riesgos Estratégicos: Situaciones o eventos que atentan el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, en función de sus políticas o directrices institucionales.
3. Riesgos Financieros: Situaciones o eventos que atentan la sostenibilidad financiera, se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad, la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.
4. Riesgos de Imagen: Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.
5. Riesgos Operativos: Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad relacionados con su función.

¹ Fuente: Adaptación de la Guía especializada de la CGR-Nic-2015

6. **Riesgos de Tecnología:** Se asocian con la capacidad de la Institución para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporten el cumplimiento de su misión.

2.2 Según las Causas:

Factores internos o externos: son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.

2.2.1 Factores Externos:

1. **Riesgos Económicos:** Cambios económicos que pueden impactar en las condiciones financieras de la Entidad.
2. **Ambiente Natural:** Catástrofes naturales o causadas por el ser humano, o cambios climáticos que puedan generar cambios en las operaciones, reducción en la disponibilidad de insumos o recursos críticos para la operación, pérdida de sistemas de información, resaltando la necesidad de planes de contingencia.
3. **Factores Regulatorios:** Nuevas políticas, regulaciones y leyes que impliquen cambios en las estrategias operativas y de reporte de la Entidad.
4. **Operaciones Extranjeras:** Cambios las instituciones u organismos que tienen convenios con la universidad.
5. **Factores Sociales:** Cambios en las necesidades y expectativas de los ciudadanos que puedan afectar el desarrollo de los productos o servicios que provee la Entidad.
6. **Factores Tecnológicos:** Cambios tecnológicos que pueden afectar en la disponibilidad y uso de la información, costos de infraestructura y la demanda de los servicios basados en la tecnología.

2.2.2 Factores Internos:

1. **Infraestructura:** Decisiones sobre el uso de recursos financieros que pueden afectar las operaciones y la disponibilidad de la infraestructura.
2. **Estructura de la Unidad Administrativa:** Cambios en las responsabilidades de la Administración que puedan afectar los controles que se llevan a cabo en la Entidad.

3. Gestión Administrativa Financiera: Incumplimiento de los procesos administrativos financieros.
4. Personal: Calidad del personal contratado y los métodos de capacitación y motivación que puedan influir en el nivel de control de conciencia dentro de la Entidad, y vencimiento de contratos que puedan afectar la disponibilidad de personal.
5. Acceso a los Activos: Naturaleza de las actividades de la Entidad y acceso de empleados a los activos que puedan contribuir a la mala utilización de activos.
6. Tecnología: Alteraciones en los sistemas de información que puedan afectar los procesos y resultados de la Entidad.

2.3 Clasificación de las Consecuencias

Las consecuencias del riesgo se conocen como el conjunto de efectos derivado de la ocurrencia de una situación identificada como riesgosa, se puede manifestar cualitativa o cuantitativamente, ya sean pérdidas u otro tipo de perjuicios. Para detallar las consecuencias se debe pensar en la relación causa-efecto, es decir, qué consecuencias o efectos tendría la materialización del riesgo que se identificó.

Tipos de Consecuencias: Pérdidas económicas, Pérdida de Imagen, Insostenibilidad Financiera, Incumplimientos legales, Daños a la integridad Física, Llamados de Atención, Sanciones, Reprocesos, Insatisfacción del Usuario

Fase 3. Análisis del Riesgo²

El análisis de riesgos consiste en determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como su impacto. Se califican con el fin de establecer el nivel de riesgo y las acciones que se requieren implantar.

A partir de la información en el formato de identificación de riesgos, se procede al análisis del riesgo en las actividades de los procesos documentados. El análisis del riesgo se realiza considerando tres variables: probabilidad, impacto e importancia:

1. La probabilidad: Es la posibilidad de ocurrencia del riesgo en un determinado tiempo, o puede presentarse teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar la ocurrencia del riesgo.

² Fuente: Adaptación de la Guía especializada de la CGR-Nic-2015

Para determinar de manera objetiva la **Probabilidad**, se utilizará la siguiente tabla:

Valor	Escala	Concepto
3	Muy Probable	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez
1	Improbable	No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancias excepcionales

- El impacto de la materialización del riesgo: Se entiende las consecuencias del riesgo o la magnitud de sus efectos, que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos la universidad. *Para facilitar esta acción considere las consecuencias descritas en la Fase 1.*

Para determinar el **Impacto** se utilizará la siguiente tabla:

Valor	Escala	Concepto
3	Alto	Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.
2	Medio	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.
1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.

- La importancia del riesgo identificado está relacionada con la relevancia del factor en la gestión institucional.

En la calificación de riesgos se introduce el concepto de Importancia, con la finalidad de distinguir el grado de relevancia del factor de riesgo en la gestión institucional:

Importancia	Concepto (Factor de Riesgo)
10	Muy importante en el contexto de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso
5	Factor de riesgo de importancia media o moderada en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso.
1	Factor de riesgo no significativo en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso.

Los riesgos se calificarán usando métodos cualitativos y cuantitativos, con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El *riesgo inherente*, es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los Directivos, para modificar su probabilidad o impacto.

El *riesgo residual*, es el riesgo remanente después de que la Dirección haya llevado a cabo una acción, para modificar la probabilidad o impacto.

La magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, se analizan en el contexto de los controles existentes. Probabilidad, impacto e importancia se combinan para obtener el nivel de riesgo.

Para el análisis de los riesgos, se utiliza la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos, la cual utiliza formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad).

Calificación del Riesgo

Se procederá a calificar cada uno de los factores de riesgo identificados, según las especificaciones indicadas anteriormente: importancia, probabilidad e impacto, cuyos resultados permitirán separar los riesgos menores (bajos) aceptables de los riesgos mayores (altos), y proveer datos importantes para las siguientes etapas: evaluación y tratamiento de los riesgos.

La escala para la calificación del riesgo como: *bajo, moderado y alto*, será la siguiente y se representará con los siguientes colores:

Calificación Final:	Riesgo	Color
De 1 a 10	BAJO	Verde
De 11 a 30	MODERADO	Naranja
De 31 a 90	ALTO	Rojo

En la matriz de riesgos, se procederá a la calificación de los tres aspectos: importancia, probabilidad e impacto y se obtendrá el resultado de la calificación final del riesgo, así como la identificación del color verde, naranja o rojo que se podrá visualizar en forma automática.

Fase 4. Evaluación de Riesgos³

La evaluación de los riesgos, permite a la Universidad considerar la prolongación con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.

³ Fuente: Adaptación de la Guía especializada de la CGR-Nic-2015

Para realizar la evaluación, se debe tomar en cuenta la calificación obtenida en cada riesgo: si el riesgo es bajo, significa que su posibilidad de ocurrencia es *improbable* y su impacto es *bajo*, lo cual permite a la entidad asumirlo, quiere decir que el riesgo se encuentra en un nivel que se puede aceptar sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que existen, y que su grado de importancia es *bajo*.

Si el riesgo es calificado como moderado o alto, significa que la posibilidad de ocurrencia es *probable* o *muy probable*, que su impacto es *medio* y *alto*, por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea factible. De lo contrario, se deben implementar controles de prevención para evitar su ocurrencia e impacto, o compartir o transferir el riesgo a través de otras opciones. Se deben tomar medidas para llevar, en lo posible, los riesgos a la calificación baja, y cuando el riesgo sea alto a pesar de estas acciones, la entidad deberá optar por diseñar planes de contingencia para protegerse de su ocurrencia.

El *riesgo residual* es el que permanece después de que la dirección desarrolla sus respuestas al riesgo, refleja si se han implantado o no las acciones de mitigación del riesgo.

Con la realización de esta fase, es posible obtener los siguientes resultados:

1. Determinar los factores de riesgo que pueden disminuir la capacidad de la Universidad, para cumplir sus objetivos.
2. Determinar los factores internos o externos de riesgo de mayor incidencia y sus consecuencias sobre las personas, recursos o procesos, para coordinar las acciones necesarias y alcanzar los objetivos institucionales.
3. Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos para tomar decisiones sobre su tratamiento.

4.1 Valoración del Riesgo

Una vez que se haya llevado a cabo la evaluación de los riesgos, se procederá a realizar la valoración de estos, para lo cual se hace necesario que cada área tenga claridad sobre los puntos de controles existentes en los diferentes procesos. Es en esta fase que se confrontan los resultados de la evaluación del riesgo encontrado en cada proceso, se establecen las prioridades para el manejo del riesgo y la fijación de las políticas.

Para realizar la valoración de los controles existentes, se deberá tener en cuenta que éstos se clasifican en:

1. Preventivos: aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo y prevenir su ocurrencia o materialización.
2. Correctivos: aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia, para volver al cumplimiento.

Los tipos de controles determinados como de **probabilidad**, son los controles operativos como documentos, formatos, normas u otros que se empleen de manera permanente.

Los tipos de controles determinados como de **impacto**, son aquellos controles enfocados a evaluar como Auditorías, Indicadores u otros relacionados (Autoevaluaciones).

Para evaluar los controles existentes, es necesario describirlos, estableciendo si son preventivos o correctivos y responder a las siguientes preguntas:

1. ¿El control está documentado?
2. ¿Se está aplicando en la actualidad?
3. ¿Es efectivo para minimizar el riesgo?

Una vez que se han evaluado los controles existentes, respondiendo las preguntas anteriores, se puede realizar una nueva valoración de los riesgos aplicando los siguientes pasos:

1. Calificados y evaluados los riesgos analizarlos frente a los controles existentes en cada riesgo.
2. Establecer la nueva ubicación de los riesgos en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos, con base en la calificación de los controles existentes y teniendo en cuenta siempre las respuestas obtenidas para las preguntas anteriormente.
3. Ubique en la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos, el estado final de riesgo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración del mismo.

De acuerdo al estudio realizado con respecto a los controles existentes, para cada uno de los riesgos identificados, se realiza la valoración respectiva que permite evidenciar si la probabilidad y el impacto disminuyen, para reforzar los controles establecidos y valorar la efectividad de estos mismos.

Valoración de riesgos con base en la evaluación de controles⁴

CRITERIOS	VALORACION DEL RIESGO
No existen controles	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles.
Los controles existentes no son efectivos.	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles.
Los controles existentes, son efectivos pero no están documentados	Cambia el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación antes de controles (el desplazamiento final depende del criterio del equipo DPEI y si el control afecta el impacto o la probabilidad)
Los controles existentes son efectivos y están documentados	Pasa a una escala inferior (el desplazamiento final depende del criterio del equipo DPEI y si el control afecta el impacto o la probabilidad)

Fase 5: Gestión o Tratamiento de los Riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la Dirección determina cómo responder a ellos.

El tratamiento de los riesgos consiste en identificar las opciones para mitigarlos, su valoración y la implementación del plan para llevarlas a cabo. Dichas opciones se refieren a las oportunidades que tiene la entidad para disminuir el nivel de riesgo, de acuerdo con las prioridades establecidas en la fase de evaluación.

⁴ Fuente: Adaptación de la Guía especializada de la CGR-Nic-2015

Por esta razón, es conveniente para la entidad que, en la selección de las opciones, se tenga en cuenta, en lo posible, su aplicación a los diferentes riesgos, a fin de buscar soluciones combinadas y estrategias globales. Igualmente, es pertinente analizar el costo beneficio de la gestión del riesgo para tomar la mejor decisión.

Alternativas de Mitigación del Riesgo

Las alternativas de mitigación pueden ser: evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo. Evitar el riesgo significa tomar las acciones encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y actividades emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

Reducir el riesgo implica tomar medidas encaminadas a disminuir, tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Compartir o transferir el riesgo, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Es así como, por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

Conclusiones

Cuando los riesgos son total o parcialmente transferidos, la organización que transfiere los riesgos ha adquirido un nuevo riesgo, que la organización a la cual ha transferido el riesgo no pueda administrarlo efectivamente. Asumir el riesgo, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido, puede generar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el Responsable del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.