

## CONTROL INTERNO LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

*M.sc. Ronaldo Hernández H  
Msc. Derecho Público  
Especialista Derecho Mercantil  
Doctorando egresado Derecho Administrativo*

El riesgo es una condición futura que existe fuera del control del grupo del proyecto, entorno laboral o institución y que puede tener un impacto negativo sobre el resultado del proyecto, entorno laboral o institución, si se llega a dar la condición. Administradores reactivos esperan a resolver la situación cuando esta suceda. Los administradores proactivos tratan de identificar y resolver problemas potenciales antes de que ocurran. Los entornos pequeños, por su corta duración, no dan mucha cabida al surgimiento de problemas. Por el contrario, los entornos grandes están propensos a problemas esperando a aparecer.

Debemos abogar por una administración proactiva, por lo que la administración de riesgos entonces la definimos como la identificación de todos los riesgos posibles, se determina qué tan certero es que se presente el riesgo, y entender el impacto en el entorno si ocurren.

La administración de riesgos es una aproximación científica del comportamiento de los riesgos, anticipando posibles pérdidas accidentales con el diseño e implementación

de procedimientos que minimicen la ocurrencia de pérdidas o el impacto financiero de las pérdidas que puedan ocurrir.

Una vez identificado el riesgo que se quiere administrar activamente, hay cinco cursos de acción que se pueden tomar:

**No hacer nada.** No se hará nada si se determina que el efecto sobre el proyecto es despreciable ante la ocurrencia del riesgo, o no hay nada que se pueda hacer para atenderlo.

**Seguimiento.** Se le dará seguimiento al riesgo en forma que se pueda determinar la probabilidad de que se dé o no el riesgo en la medida que transcurre el tiempo. Si aparentemente aumenta la probabilidad de ocurrencia a medida que pasa el tiempo, se atenderá en ese momento.

**Evitar el riesgo.** Esto implica eliminar la condición que podría causar el problema. Por ejemplo, riesgos que presente un proveedor pueden ser evitados con la contratación de otro proveedor.

**Mueva el riesgo.** En algunos casos es factible que la administración del riesgo sea

removida de la administración del proyecto y asignada a otra entidad o tercera parte.

**Mitigue el riesgo.** En la mayoría de los casos esta es la medida a tomar. Si se ha detectado un riesgo, y es de consideración, puede desarrollarse un plan proactivo para garantizar que el riesgo no ocurra, o si lo hace, su impacto sea despreciable.

Al igual que con la administración del alcance, no hay nada malo en que haya riesgos en el entorno bajo estudio. No se pretende que no se tengan riesgos, lo que importa es la respuesta que de la administración del proyecto al riesgo. Si se ignoran los riesgos, se convertirán en situaciones y se tendrán para ese entonces, menos opciones para su solución.

**IMPORTANCIA** Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos, a los cuales están sometidos los procesos y actividades que participan en el área o entorno específico; y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de ese entorno.

Viendo la necesidad en el entorno institucional de este tipo de herramientas y teniendo en cuenta que, una de las principales causas de los problemas dentro del entorno laboral, es la inadecuada administración de información precisa, y la ubicación determinada de los expedientes es necesario seguir una guía de gestión de administración de riesgos, basándose en los siguientes aspectos:

La evaluación de los riesgos inherentes a los procesos de manejo de expedientes.

La evaluación de las amenazas ó causas de los riesgos.

Los controles utilizados para minimizar las amenazas a riesgos.

La asignación de responsables a los procesos de producción de gestiones judiciales.

La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.

## **EL PROBLEMA - ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

El riesgo es una condición del mundo real en el cual hay una exposición a la adversidad, conformada por una combinación de circunstancias del entorno, donde hay posibilidad de pérdidas.

## **OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Los siguientes son los objetivos mas comunes:

Garantizar el mejor manejo de los recursos  
Minimizar el costo del negocio causado por los riesgos

Proteger a los empleados de perjuicios

Conocer las obligaciones contractuales y legales.

Eliminar preocupaciones posteriores

## CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

### ECONÓMICOS:

El objetivo es reducir el costo del negocio causado por los riesgos al mas bajo nivel posible.

### REDUCIR LA ANSIEDAD:

Se refiere a la tranquilidad obtenida de tener medidas utilizadas para manejar la adversidad. Cuando catástrofes potenciales no son manejadas, la incertidumbre puede distraer a los gerentes para tomar correctamente sus decisiones corporativas.

### OBTENER ESTABILIDAD:

El objetivo de la estabilidad se apoya del efecto causado por grandes variaciones que pueden surgir de terceros y como contribuir para reducir estas variaciones.

### CONTINUAR EL DESARROLLO:

Maximizar los beneficios no siempre es el objetivo dominante en una organización. Otro objetivo corporativo es la habilidad de continuar creciendo.

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

Se refiere a la variedad de obligaciones sociales que tiene la organización con sus empleados y con la sociedad en general; algunas veces surgen conflictos con el objetivo de la economía.

## POLÍTICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Una política es una guía general de acción, este es un plan estándar de la organización que traduce los objetivos en guías mas específicas. Para determinar las políticas en la administración de riesgos para una organización en particular se tienen en cuenta decisiones que pueden ser hechas solamente por la gerencia de la organización. En el diseño de políticas de administración de riesgos, algunos factores son necesarios para tomar decisiones, que son:

**Los objetivos básicos del programa de administración de riesgos:** El principal objetivo es preservar la eficiencia operativa de la organización. Este objetivo implica evitar las perdidas financieras causadas por desastres que impidan las funciones básicas de la organización.

**Consolidación del programa de retención:** Cuando la política de administración de riesgos específica un máximo nivel de retención (delineamiento de exposiciones o pérdidas que no serán retenidas), se tiene un razonable direccionamiento de consolidación de perdidas retenidas, permitiendo gran flexibilidad en las decisiones de control.

## CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Los negocios, actividades preprogramadas, oficinas estatales, etc, pueden fallar o sufrir pérdidas como un resultado de un variedad

de causas. Las diferencias en esas causas y sus efectos constituyen las bases para diferenciar los riesgos, los cuales se pueden clasificar así:

**RIESGOS FINANCIEROS:** El riesgo financiero envuelve la relación entre una organización y una ventaja que puede ser perdida o perjudicada. De este modo el riesgo financiero envuelve 3 elementos:

La organización que esta expuesta a perdidas

Los elementos que conforman las causas de perdidas financieras

Un peligro que puede causar la perdida (amenaza a riesgo).

**RIESGOS DINÁMICOS:** Son el resultado de cambios en la economía que surgen de dos conjuntos de factores :

Factores del entorno exterior ; la economía, la industria, competidores y clientes.

Otros factores que pueden producir las perdidas que constituyen las base del riesgo especulativo son las decisiones de la administración de la organización.

**RIESGOS ESTÁTICOS:** Estos riesgos surgen de otras causas distintas a los cambios de la economía tales como: deshonestidad o fallas humanas.

**RIESGO ESPECULATIVO:** Describe una situación que espera una posibilidad de

pérdida o ganancia. Un buen ejemplo es una situación aventurada o del azar.

**RIESGO PURO:** Designa aquellas situaciones que solamente generan o bien pérdida o ganancia, un ejemplo es la posibilidad de pérdida en la compra de un activo básico de l entorno - impresoras). Los riesgos puros pueden ser clasificados de la siguiente forma:

**Riesgo Personal :** Consiste en la posibilidad de perdida sujeta a los siguientes peligros: muerte prematura, enfermedad e incapacidades

**Riesgos de las posesiones :** Abarcan 2 distintos tipos de pérdida que son: pérdidas directas por destrucción de bienes, y pérdidas indirectas causados por las consecuencias de las pérdidas directas o gastos adicionales.

**Riesgos de Responsabilidades:** Su peligro básico consiste en el perjuicio de otras personas o daño de una propiedad por negligencia o descuido.

**Riesgos físicos:** Se tienen en esta clase por ejemplo: El exceso de ruido, Iluminación inadecuada, exposición a radiaciones, instalaciones eléctricas inadecuadas.

**Riesgos químicos:** Se tienen en esta clase por ejemplo: Exposición a vapores de los solventes, humo de combustión y gases.

**Riesgos biológicos:** Hongos y bacterias.

*Riesgos psicosociales:* Ingresos económicos injustos, monotonía, falta de incentivos y motivación.

*Riesgos ergonómicos:* Puesto de trabajo incomodo, Posición corporal forzada, movimiento repetitivo al operar máquinas, hacinamiento.

**RIESGO FUNDAMENTAL:** Envuelve las pérdidas que son impersonales en origen y consecuencia. La mayor parte son causados por fenómenos económicos, sociales. Ellos afectan parte de una organización.

**RIESGO PARTICULAR:** Son perdidas que surgen de eventos individuales antes que surjan de un grupo entero. Desempleo, guerra, inflación, terremotos son todos riesgos fundamentales ; el incendio de una casa y el robo de un banco son riesgos particulares.

### **TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS PARA ADMINISTRAR RIESGOS**

**EVITAR RIESGOS:** Un riesgo es evitado cuando en la organización no se acepta. Esta técnica puede ser más negativa que positiva. Si el evitar riesgos fuera usado excesivamente el entorno sobre el cual opera sería privado de muchas oportunidades de ganancia y probablemente no alcanzaría sus objetivos.

**REDUCCIÓN DE RIESGOS:** Los riesgos pueden ser reducidos, por ejemplo con: programas de seguridad, guardias de

seguridad, alarmas y estimación de futuras pérdidas con la asesoría de personas expertas.

**CONSERVACIÓN DE RIESGOS:** Es quizás el más común de los métodos para enfrentar los riesgos, pues muchas veces una acción positiva no es transferirlo o reducir su acción. Cada organización debe decidir cuales riesgos se retienen, o se transfieren basándose en su margen de contingencia, una pérdida puede ser un desastre financiero para organización siendo fácilmente sostenido por otra organización.

**COMPARTIR RIESGOS:** Cuando los riesgos son compartidos, la posibilidad de perdida es transferida del individuo al grupo.

### **HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Las principales técnicas o herramientas usadas en la administración de riesgos son :

**Control de Riesgos:** Técnica diseñada para minimizar los posibles costos causados por los riesgos a que esté expuesta la organización, esta técnica abarca el rechazo de cualquier exposición a pérdida de una actividad particular y la reducción del potencial de las posibles pérdidas.

**Financiación de Riesgos:** Se enfoca en garantizar la habilidad de conocer recursos financieros y las perdidas que pueden ocurrir en ellos. Frecuentemente los

riegos se transfieren o se retienen. Cuando se retienen se acompañan de una colocación específica del presupuesto y puede abarcar la acumulación de un recurso financiero para conocer sus desviaciones. Cuando se transfiere abarcan los arreglos contractuales y la subcontratación de ciertas actividades.

## **PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

**Determinar los Objetivos:** El primer paso en la administración de riesgos es decidir precisamente el programa de administración de riesgos. Para obtener el máximo beneficio de los gastos asociados con la administración de riesgos un plan es necesario. De otro modo, es ver el proceso de administración de riesgos como una serie de problemas aislados mas bien que un problema sencillo, y no hay guías para proveer una consistencia lógica en los procesos de la organización.

El principal objetivo de la administración de riesgos, como primera ley de la naturaleza, garantizar la supervivencia de la organización, minimizando los costos asociados con los riesgos. Muchos de los defectos en la administración de riesgos radica en la ausencia de objetivos claros.

Los objetivos de la administración de riesgos están formalizados en una "política corporativa de administración de riesgos", la cual describe las políticas y medidas tomadas para su consecución.

Idealmente los objetivos y las políticas de

administración de riesgos deben ser producto de las decisiones tomadas por la jerarquía del entorno, producto de la asistencia o ayuda de los agentes activos del sistema.

**Identificación de los Riesgos:** Es difícil generalizar acerca de los riesgos de una organización porque las condiciones y operaciones son distintas, pero existen formas de identificarlos entre las cuales están:

**Registros internos de la organización,** listas de chequeo para políticas de seguros, cuestionarios de análisis de riesgos, flujos de procesos, análisis financiero, inspección de operaciones y entrevistas.

**Aproximación de combinación:** La aproximación preferida en la identificación de riesgos consiste de una aproximación de combinación, en el cual todas las herramientas de identificación de riesgos están hechas para tolerar problemas. En pocas palabras cada herramienta puede resolver una parte del problema y combinados pueden ser una considerable ayuda al administrador de riesgos. Los riesgos pueden surgir de muchas fuentes, por lo cual el administrador de riesgos necesita un sistema de información de búsqueda rápida, diseñado para proveer el flujo de información acerca de cambios en operaciones y cambios en las relaciones con las entidades externas.

**Evaluación de Riesgos:** Una vez que los riesgos han sido identificados el administrador de riesgos debe evaluarlos.

Esto envuelve la medición del potencial de las pérdidas y la probabilidad de la pérdida categorizando el orden de las prioridades. Un conjunto de criterios puede ser usado para establecer una prioridad, enfocada en el impacto financiero potencial de las pérdidas.-

**Implementación de la Decisión, Evaluación y Revisiones:** Este paso debe ser incluido por 2 razones. Primero, el proceso de administración de riesgos no es la panacea definitiva, las cosas pueden cambiar nuevos riesgos surgen y riesgos viejos desaparecen, el programa de administración de riesgos permite al administrador de riesgos revisar decisiones y descubrir errores.

## **RESPONSABILIDADES DEL ADMINISTRADOR DE RIESGOS**

**Desarrollar políticas de administración de riesgos:** El administrador de riesgos ayuda a la organización en la identificación de objetivos y preparación de políticas junto a la alta gerencia o jerarquía correspondiente.

**Identificar los riesgos:** Es considerablemente la función más difícil de la administración de riesgos. Este proceso requiere un gran sistema de información que alertará al administrador de riesgos sobre nuevas exposiciones a pérdida.

**Seleccionar alternativas financieras:** Basado en la estructura financiera de la organización, el administrador de riesgos recomienda el camino a tomar.

**Negociar el alcance de la seguridad:** El administrador de riesgos debe determinar que aseguramiento es necesario y debe obtener la mejor combinación entre alcance y costo.

**Supervisar la administración interna:** Esta función incluye estadísticas de pérdida, manuales de administración de riesgos, monitorización de renovaciones y administración de horarios.

**Administrar funciones de riesgo:** Esta función incluye : monitorización de seguros y supervisión de contratos de seguros.

**Supervisar la prevención a pérdidas:** Sin ser expertos deben tener un conocimiento global del área expuesta a pérdida.

## **DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

**Reacciones instintivas al riesgo:** El instinto natural de auto-preservación, la reacción instintiva al peligro, son medidas de control que pueden ser clasificadas como un comportamiento aprendido. Estas se convierten en estándares innatas al comportamiento y representan las reglas personales para la prevención a pérdidas.

**Buenas y malas decisiones en la administración de riesgos:** Uno de los asuntos mas complejos en las decisiones de la administración de riesgos es distinguir las buenas decisiones de las malas, porque la

administración de riesgos abarca decisiones tomadas bajo condiciones de incertidumbre, siendo algunas veces juzgadas inadecuadamente. La evaluación debe ser hecha con base en información disponible y actualizada.

**Análisis Costo - Beneficio:** El análisis costo - beneficio procura medir la contribución que hace la administración de riesgos, verificando si sus beneficios exceden su costo ; actualmente el análisis de costo-beneficio puede ser utilizado para juzgar cualquier decisión donde los beneficios son realizados sobre el tiempo estimado. Aunque el análisis costo-beneficio es una buena técnica para tomar decisiones en la administración de riesgos, la naturaleza de los riesgos crea impedimentos para su uso, donde los costos son generalmente medidos, los beneficios no pueden serlos.

**Teoría de la Utilidad:** La teoría de la utilidad fue originalmente introducida para explicar la naturaleza de la función de la demanda, es decir la utilidad o satisfacción derivada del beneficio económico no se incrementa proporcionalmente con los incrementos en el bien, usando esta técnica como base en la toma de decisiones surgen decisiones consistentes, aunque algunas veces inadecuadas.

**La Teoría de Decisión:** También llamada análisis de decisión puede ser usada para determinar estrategias opcionales cuando una decisión tomada es afrontada con algunas decisiones alternativas y un modelo incierto de futuros eventos.

El primer paso del analista en la teoría de la decisión dado un problema es listar todas las alternativas disponibles de decisión ; el segundo paso es listar todos los futuros eventos que podrían ocurrir, estos futuros eventos son llamados los "Estados de la Naturaleza" del problema.

Las situaciones de decisión se dividen en 3 tipos :

Toma de decisiones bajo certidumbre : uno y solamente un "estado de naturaleza" existe, y la decisión es tomada con certeza.

Toma de decisiones bajo riesgo : existe mas de un "estado de naturaleza", y todos los estados disponibles son probables.

Toma de decisiones bajo incertidumbre : existe mas de un "estado de naturaleza", pero nada es conocido sobre la probabilidad o elección de ocurrencia de varios estados.

## **REGLAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

La administración de riesgos se ha considerado como un área funcional especial de la organización, por lo cual se han ido formalizando sus principios y técnicas. Dentro del campo de la administración de riesgos se crearon las siguientes reglas:

**No arriesgarse más de lo posible:** el factor mas importante para determinar cuales riesgos requieren alguna acción especifica es el máximo potencial de pérdida, algunas

pérdidas pueden ser potencialmente devastadoras literalmente fuera del alcance de la organización mientras tanto otras envuelven menores consecuencias financieras si el máximo potencial de pérdida de una amenaza es grande, la pérdida es inmanejable o el riesgo debe ser transferido.

**Considerar las diferencias:** Esta regla sugiere que la probabilidad de pérdida puede ser un importante factor para decidir que hacer sobre un riesgo particular .

**No arriesgar mucho por poco:** Esta regla dicta que puede haber una razonable relación entre el costo de transferencia de riesgos y el valor que acumula el entre que los transfiere. Esta regla provee dos direcciones primero los riesgos no pueden ser retenidos cuando la pérdida posible es relativamente grande a los beneficios obtenidos a través de la retención, el segundo aspecto es que en algunas instancias el beneficio que es requerido para asegurar un riesgo no es proporcional al riesgo transferido.

## **EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE PROBLEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

La evaluación y la revisión son importantes para el proceso de administración de riesgos por dos razones :

La primera razón es que las cosas cambian, las soluciones que eran apropiadas en el pasado emergen y viejos riesgos desaparecen.

Los errores están surgiendo constantemente y una revisión persistente provee una oportunidad de descubrir errores pasados.

### **Evaluación y Revisión General**

Esta fase corresponde a la parte administrativa de control de la administración de riesgos, el propósito del control es verificar que las operaciones están de acuerdo con lo planeado y requiere de:

Estándares y objetivos para ser llevados a cabo. Medir la ejecución de operaciones con estos estándares y objetivos. Tomar acciones correctivas cuando los resultados difieran de lo deseado.

### **AUDITORÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

El proceso de auditoria incluye los siguiente pasos :

**Evaluar los objetivos y las políticas de la administración de riesgos :** la evaluación de un programa de administración de riesgos envuelve la medición de programas con estándares y los objetivos del programa representan los primeros estándares lógicos. Esta evaluación generalmente incluye una revisión de las finanzas de la organización y su habilidad de soportar pérdidas.

**Identificar y evaluar los riesgos después** de que los objetivos han sido definidos y evaluados, el próximo paso es identificar las exposiciones a riesgos existentes en la organización, este paso consiste de un

análisis de operaciones para determinar las distintas exposiciones a pérdida

**Evaluar las decisiones relacionadas a pérdida**, este paso incluye una revisión de la extensión de los riesgos.

**Evaluar las medidas de la administración de riesgos** que han sido implementadas. Este paso evalúa las decisiones pasadas, verificando que la decisión fue propiamente implementada. Este paso incluye una revisión de medidas de control y pérdidas de eficacia del enorno y hasta financieras.

**Recomendar cambios** para el beneficio del programa de auditoria .

### **ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Las tres principales área que se pueden auditar son :

**Políticas de administración de riesgos :** este aspecto esta enfocado en los objetivos del programa, la responsabilidad y autoridad del administrador de riesgos y la consistencia de las políticas con los objetivos.

**Control de riesgos:** la naturaleza especializada de la prevención de pérdidas y control para diversos tipos de riesgos hacen necesario realizar auditorías especializadas

**Función de seguridad :** Esta función puede ser conducida en 2 niveles : el primero es la evaluación de su rol en el todo del programa de la administración de riesgos, el segundo es una revisión mas detallada del programa de seguridad, el cual examina su alcance, con un detallado análisis.