



Gestión de riesgos para Entidades Fiscalizadoras Superiores

Guía de referencia rápida

Diciembre 2023



UNA INICIATIVA QUE ABORDA
LA GESTIÓN DE RIESGOS Y CRISIS
PARA EL DESEMPEÑO DE LAS EFS

ÍNDICE

1. La importancia de la gestión de riesgos
2. La política de gestión de riesgos
3. Identificación y evaluación de riesgos
4. Tratamiento de riesgos
5. El desempeño del proceso de gestión de riesgos

Apéndices



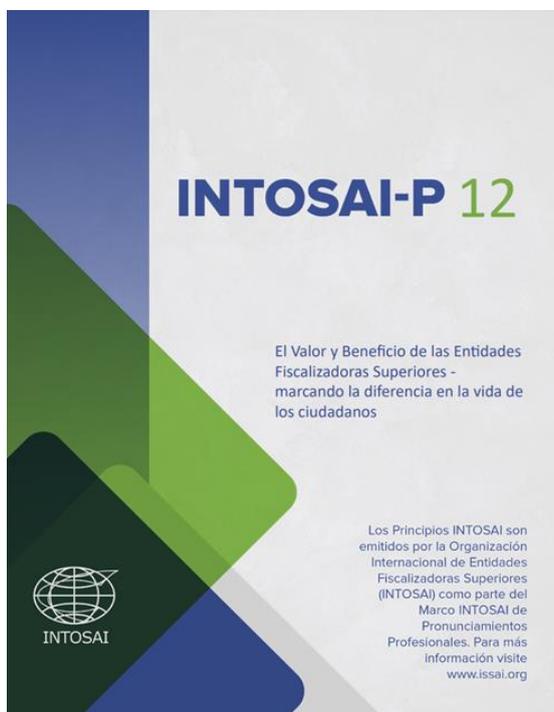
Crisis and Risk
Management for
SAI Performance

La importancia de la gestión de riesgos

La gestión de riesgos es una condición para el desempeño de las EFS y, como tal, sirve de apoyo a un plan estratégico sólido y un plan operativo eficaz.

Como cualquier otra organización privada o pública, las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) no son ajenas a las perturbaciones y están expuestas a riesgos. El [Informe de la Revisión Global de las EFS 2020 de la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI](#) así lo atestigua: "En el ámbito global, un 53 % de las EFS posee un plan de continuidad y preparación ante emergencias. Los países de ingresos más bajos se encuentran sustancialmente rezagados respecto a los países de ingresos más altos".

Si bien las EFS evalúan de forma rutinaria los riesgos cambiantes y emergentes en el entorno de las auditorías, parece ser que una proporción significativa de ellas no realiza este tipo de evaluaciones para sus propias operaciones y estrategia, lo cual es un requisito clave del INTOSAI-P 12.



Ser una organización modelo a través del ejemplo

Principio 9:
Garantizar la buena gobernanza de las EFS

4) Las EFS deben evaluar el riesgo organizativo de manera regular y complementar con las iniciativas de gestión de riesgo implementadas de forma correcta y supervisadas regularmente, por ejemplo, a través de una auditoría interna y objetiva apropiada.

Los planes operativos y estratégicos de las EFS se basan en supuestos, por lo que es fundamental que se diseñen teniendo en cuenta los riesgos que conllevan. De este modo, la EFS estará mejor preparada y podrá desarrollar mayor resiliencia y mejorar su desempeño.

El objetivo es reducir la probabilidad y el impacto de los acontecimientos negativos, las oportunidades perdidas y los sucesos inesperados, además de incrementar la probabilidad de que se cumplan los objetivos de la EFS para maximizar su desempeño.



La gestión de riesgos exige la aplicación de una metodología específica. El enfoque de la IDI se basa en la norma ISO 31000:2018 sobre directrices para la gestión de riesgos

Esta Guía de referencia rápida presenta las principales herramientas que pueden usar las EFS para desarrollar y aplicar su gestión de riesgos.

La IDI también ofrece una formación integral que explica detalladamente la metodología de la gestión de riesgos así como apoyo ajustado a las necesidades de aquellas EFS que requieran una ayuda específica.

Puede ponerse en contacto con el equipo de CRISP de la IDI en crisp@idi.no

La política de gestión de riesgos

El punto de partida de la gestión de riesgos es el desarrollo y aprobación de una política de gestión de riesgos.

La IDI ha elaborado una plantilla que las EFS pueden utilizar como referencia al crear su política de gestión de riesgos. Esta plantilla consta de 14 componentes que, tomados conjuntamente, conforman una política de gestión de riesgos integral y robusta; también contiene ejemplos de políticas reales elaboradas por EFS a fin de facilitar el entendimiento del contenido y la guía (véase el [Apéndice A](#)).

Finalidad

Enfoque

Principios generales

Gobernanza de riesgos

Proceso de gestión de riesgos

Integración con nuestros sistemas y procesos

Categorías de riesgos

Registro de riesgos

Informes de riesgos

Desempeño de la gestión de riesgos

Tolerancia al riesgo

Riesgos significativos

Revisión y aprobación

Referencias y documentos relacionados

Identificación y evaluación de riesgos

El próximo paso es identificar y evaluar riesgos

Identificación de riesgos

La finalidad de la identificación de riesgos es encontrar, reconocer y describir riesgos que podrían ayudar o impedir que una EFS logre sus objetivos.

Esto se lleva a cabo en un ámbito definido que especifica el grado de cobertura en los parámetros de las vulnerabilidades internas y externas de la EFS. El ámbito tiene en cuenta los distintos niveles de resultados, el impacto esperado, el plazo establecido (normalmente el período del plan estratégico/plan operacional) y la capacidad de la EFS.

Evaluación de riesgos

La finalidad de la evaluación de riesgos es comprender la naturaleza de los riesgos y sus características, lo que incluye, cuando proceda, el nivel de riesgo.

Esta plantilla se basa en un sistema de clasificación de 5 niveles de probabilidad y consecuencias. Puede adaptarse para ajustarse a las necesidades y al enfoque específicos de cada EFS (p. ej., un sistema de clasificación de 3 o 4 niveles; no se recomienda utilizar demasiados niveles).

Clasificación de la probabilidad del riesgo

Relativo	Descripción	Porcentaje	Ponderación
Casi seguro	Es muy probable que ocurra	91-100 %	5
Probable	Es probable que ocurra	61-90 %	4
Moderado	Es posible que ocurra	41-60 %	3
Improbable	Lo más probable es que no ocurra	11-40 %	2
No significativo	Es muy improbable que ocurra	0-10 %	1

La probabilidad está determinada por experiencias y acontecimientos anteriores o por expectativas durante los períodos próximos basándose en los avances en torno a la EFS.

Clasificación de las consecuencias del riesgo

Relativo	Criterios	Ponderación
Catastrófico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectos extremadamente perturbadores para la EFS ✓ Numerosas consecuencias jurídicas que amenazan la existencia de la EFS 	5
Importante	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descrédito público probado, con una notoria cobertura mediática ✓ Motivo de exhaustivo control jurídico de la EFS con posibles causas penales 	4
Moderado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descrédito público probado ✓ Infracciones legales probadas, sujetas a multas o sanciones 	3
Menor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consecuencias significativas para la EFS ✓ Infracciones legales moderadas que pueden corregirse rápidamente 	2
No significativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consecuencias que pueden contenerse y revertirse rápidamente ✓ Infracciones legales mínimas 	1

Las consecuencias están determinadas por experiencias y acontecimientos anteriores o expectativas durante los períodos próximos basándose en los avances en torno a la unidad.

La combinación de clasificaciones proporcionará la gravedad del riesgo:

Gravedad (probabilidad x impacto)		Prioridad de la acción
1-4	Gravedad baja	Prioridad baja. No se requiere ninguna otra acción inmediata.
5-10	Gravedad moderada	Prioridad moderada. Supervisar el riesgo sin realizar ninguna otra acción inmediata.
12-16	Gravedad alta	Prioridad alta. Realizar la acción de mitigación necesaria.
20-25	Gravedad extrema	Prioridad muy alta. Realizar la acción de mitigación necesaria, informar al equipo de dirección, supervisar de forma continua.

Los riesgos pueden presentarse juntos en un mapa de calor, donde se sitúa cada riesgo en función de su gravedad:

Impacto	Probabilidad				
	No significativo	Improbable	Moderado	Probable	Casi seguro
Catastrófico	5	10	15	20	25
Importante	4	8	12	16	20
Moderado	3	6	9	12	15
Menor	2	4	6	8	10
No significativo	1	2	3	4	5

Aunque es importante evaluar la gravedad, las EFS deben decidir qué riesgos quieren priorizar, puesto que no es posible abordarlos todos a la vez. En esta fase, es fundamental evaluar la capacidad de acción de la EFS para reaccionar ante el riesgo identificado:

Ponderación	Criterios	Relativo
3	Esto significaría que la EFS no ha realizado ninguna acción o ha tomado muy pocas medidas para gestionar el riesgo. Suele ser el caso de riesgos que acaban de surgir. También se aplica a riesgos para los que la EFS tiene una capacidad real de control.	Alto
2	Existe un importante margen de mejora en la gestión del riesgo, lo que significa que la EFS tiene mucho margen de maniobra. Por lo general, la EFS ha desarrollado algunos procesos para mitigar el riesgo, pero solo han resultado ser parcialmente eficaces o se limitan a ciertos aspectos del riesgo.	Significativo
1	La capacidad de acción con respecto al riesgo es limitada. Esto significa que la EFS ya ha recurrido a muchos procesos y herramientas y los ha implementado, pero considera que existe cierto margen para mejorar o perfeccionar estas medidas.	Limitado
0	La EFS no puede hacer nada más allá de controlar el riesgo. Esto significa que la EFS ya ha recurrido a todos los procesos y herramientas de que dispone o que todas las causas y consecuencias del riesgo escapan de la influencia de la EFS. Es improbable que muchos riesgos se clasifiquen de este modo, a menos que la EFS disponga de un proceso de gestión de riesgos muy maduro.	Nulo

A continuación, combinando la gravedad con la capacidad de acción, la EFS puede identificar la prioridad de tratamiento del riesgo. Una mayor capacidad de acción incrementará la prioridad, mientras que una capacidad de acción baja significa que hay poco margen de maniobra y, por lo tanto, la prioridad será baja.

A través de este análisis, la EFS podrá centrar sus recursos limitados en donde pueda lograr el máximo impacto.

Tratamiento de riesgos

Una vez identificados y evaluados los riesgos, estos deben abordarse.

El tratamiento de un riesgo específico puede implicar uno o más de los siguientes enfoques:

- Evitar el riesgo decidiendo no emprender o proseguir con la actividad que da lugar al riesgo
- Aceptar o incrementar el riesgo para aprovechar una oportunidad
- Eliminar la causa del riesgo
- Cambiar la probabilidad
- Cambiar las consecuencias
- Compartir el riesgo
- Contener el riesgo con una decisión informada

Esto servirá para elaborar un plan de tratamiento del riesgo que constará de la siguiente información:

- Las acciones propuestas
- Las razones para seleccionar las opciones de tratamiento y los beneficios que se obtendrán
- Los recursos necesarios
- Cuándo se espera emprender y completar las acciones
- Quién es responsable de aprobar y llevar a cabo el plan
- Las medidas de desempeño
- Las limitaciones
- La supervisión e informes necesarios

Dado que no se pueden tratar todos los riesgos a la vez, las EFS deberán priorizarlos. Para ello, es habitual evaluar la capacidad de acción para cada uno de los riesgos.

La IDI ha elaborado una plantilla para que las EFS registren los riesgos junto a la clasificación y las actividades de tratamiento (véase el [Apéndice B](#)).

El desempeño del proceso de gestión de riesgos

Se debe supervisar y revisar el proceso de gestión de riesgos, así como documentar e informar sobre sus resultados

La supervisión (de forma continua) y la revisión (de forma periódica) del proceso de gestión de riesgos tienen como objetivo velar por que este se lleve a cabo con suficientes garantías de calidad (control de calidad) y eficacia.

La revisión y supervisión cubrirán los distintos niveles del procedimiento de gestión de riesgos: diseño, implementación y resultados.

El registro y la elaboración de informes durante el proceso de gestión de riesgos permiten a las EFS:

- Comunicar las actividades y resultados de la gestión de riesgos en toda la EFS para propiciar la sensibilización y la participación activa, generar confianza y apoyar la gestión del cambio.
- Proporcionar información para la toma de decisiones.
- Mejorar las actividades de gestión de riesgos: la exposición de las actividades suscita interés y de ahí surgen ideas para mejorar el proceso.
- Ayudar en la interacción con las partes interesadas, incluidas aquellas que tengan responsabilidad y deban rendir cuentas por las actividades de gestión de riesgos: velar por la participación activa, generar confianza en la capacidad de la EFS para crear su estrategia y llevarla a cabo.

La IDI ha elaborado una plantilla para que las EFS informen sobre la gestión de riesgos (véase el [Apéndice C](#)).

Se recomienda integrar la gestión de riesgos en el ciclo de gestión de desempeño y los informes de desempeño. Al incorporar los principios de gestión de riesgos en los procesos de evaluación de desempeño, las EFS pueden supervisar mejor los avances hacia la ejecución de la estrategia, mejorar la toma de decisiones y fomentar una cultura sensibilizada con los riesgos.

Apéndices

- Apéndice A: Plantilla de política de gestión de riesgos
- Apéndice B: Plantilla de registro de riesgos
- Apéndice C: Plantilla de informe de gestión de riesgos



Póngase en contacto con nosotros en

crisp@idi.no