

Decisiones basadas en datos para la gestión del riesgo institucional frente al COVID-19

- La gestión del riesgo se refiere a la identificación, evaluación y administración de los riesgos institucionales y constituye un insumo esencial para la toma de decisiones ágil y oportuna orientada al logro de los objetivos.
- Los niveles de susceptibilidad y exposición¹ ante la emergencia inciden en los niveles de riesgo y por lo tanto su valoración es de suma utilidad para determinar la capacidad de adaptación necesaria para la institución.
- El sector público muestra niveles medios de susceptibilidad y exposición, con resultados diferentes por institución según las prácticas de recursos humanos y de gestión financiera, así como el volumen de las operaciones y el sector al que pertenece.

Relevancia

Como se ha mencionado en otras reflexiones elaboradas por la Contraloría General, la situación de emergencia sanitaria, ha generado una obligación sin precedentes a todos los gobiernos del mundo, exigiendo una respuesta oportuna de la institucionalidad pública², con base en decisiones que se deben tomar en medio de entornos complejos, volátiles e impredecibles³. Para lograr lo anterior, es fundamental que esas decisiones se basen en datos que permitan la gestión de los riesgos, los cuales serán mayores entre más susceptible sea la organización y cuanto más expuesta se encuentre ante la pandemia y sus efectos. Por lo anterior, la Contraloría General en procura de proporcionar información que sirva de insumo para la toma de decisiones, pone a disposición un instrumento de valoración cuantitativa sobre la susceptibilidad, la exposición y la capacidad de adaptación de las instituciones ([Ver detalle](#)).

Gestión de riesgo institucional

La gestión del riesgo se refiere a la identificación, análisis, evaluación⁴, administración y revisión de los riesgos institucionales, tanto de fuentes internas como externas. En ese sentido, es primordial el uso de datos que apoyen la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales.

En línea con lo anterior, considerando que la emergencia sanitaria trae consigo nuevos riesgos e incrementa la probabilidad de que ocurran los ya existentes, es relevante el uso de la información sobre los niveles de exposición y susceptibilidad de las instituciones públicas, los cuales inciden en el nivel de riesgos y brindan información que permite determinar la capacidad de adaptación que se necesita

¹ La susceptibilidad se refiere a fragilidad interna de la institución para responder ante las amenazas y el posible impacto de la emergencia sanitaria; y, la exposición a la condición de desventaja que enfrenta por sus características ante los eventos negativos.

² [Agilidad y adaptación institucional ante un nuevo paradigma](#).

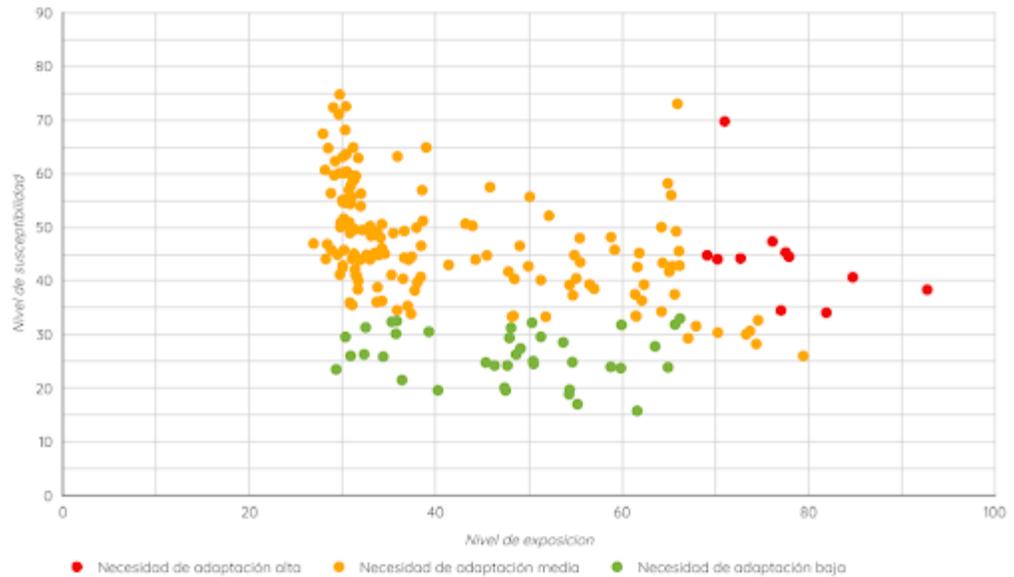
³ [Liderazgo de los órganos de dirección en la continuidad de las Instituciones Públicas](#)

⁴ Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.

para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de los efectos que éstos generan.

En el siguiente gráfico se muestra el panorama general de los niveles de capacidad necesarios en el Sector Público:

Figura N° 1 Niveles de adaptación institucional requeridos en el Sector Público



Fuente: CGR, abril 2020

De acuerdo con estos resultados, la necesidad de adaptación para 11 de las instituciones es alta, media para 146 y baja para 38. Esta información es un insumo que pretende brindar una pauta general a los gestores públicos, teniendo en cuenta que las medidas que cada institución tome para gestionar sus niveles de riesgo ante la emergencia necesitarán partir de un análisis específico de sus propios factores de susceptibilidad y exposición; de otra forma, la efectividad de las acciones se vería limitada. El análisis realizado muestra resultados por institución que se diferencian particularmente de acuerdo con las prácticas de recursos humanos y gestión financiera, el volumen de las operaciones y el sector al que pertenece la institución.

Susceptibilidad en el sector público.

El fortalecimiento de la gestión, en sus diferentes dimensiones financiera, operativa, de los recursos humanos y de las tecnologías de información, permite reducir la susceptibilidad de la institución, es decir, la fragilidad interna para responder ante las amenazas y el posible impacto que genera la emergencia sanitaria. Su nivel puede estimarse considerando factores que inciden en la gestión institucional que facilitan o limitan la capacidad de enfrentar la emergencia.

De acuerdo con los datos obtenidos en el análisis realizado por la Contraloría, la susceptibilidad promedio del Sector Público ante la emergencia se encuentra en un nivel medio, específicamente 20 instituciones públicas presentan un nivel de susceptibilidad alto, 156 un nivel medio y 19 un nivel bajo. En el siguiente gráfico se refleja el detalle de los factores analizados para la determinación del nivel de

susceptibilidad, de manera que sirve como insumo para la priorización de los aspectos para los cuales se pueden tomar decisiones que permitan su fortalecimiento:

Figura N° 2 Factores que afectan el nivel de susceptibilidad del Sector Público



Fuente: CGR, abril 2020

Es relevante mencionar que, de acuerdo con el análisis realizado, el factor que requiere de mayor fortalecimiento a nivel del sector público es el de gestión de recursos humanos. Específicamente, esto se puede lograr por medio de acciones que fortalezcan las competencias de las personas para enfrentar estas situaciones, la claridad de las funciones a ejecutar, y los mecanismos institucionales que permitan la continuidad de las labores como lo es el teletrabajo.

Exposición en el sector público

El nivel de exposición se refiere a la condición de desventaja que enfrenta la institución por sus características ante los eventos negativos que surgen de la emergencia. Este nivel se puede determinar considerando la afectación potencial de acuerdo con el sector al que pertenece cada institución⁵, el volumen de sus operaciones, los cambios normativos -nuevos proyectos de ley, decretos y directrices- producto de la emergencia, así como por la composición presupuestaria asociada a la diversificación y sustitución de fuentes de ingresos, ajustes de gastos y eventuales ahorros.

Los resultados del análisis realizado ubica la exposición promedio del Sector Público ante la emergencia en un nivel medio, específicamente se tiene que 19 instituciones públicas poseen un nivel de exposición alto, 132 un nivel medio y 44 un nivel bajo. En el siguiente gráfico se ofrece la desagregación del nivel de exposición por componente para el Sector Público:

Figura 3. Factores que afectan el nivel de exposición del Sector Público



Fuente: CGR, abril 2020

⁵ Para las municipalidades se determina una afectación cantonal, considerando los efectos potenciales de la emergencia sobre su actividad económica, el Índice de Progreso Social y la densidad poblacional.

En el caso de las variables que inciden en el nivel de afectación institucional, es posible identificar que la variable asociada a la composición presupuestaria es la que presenta un mayor puntaje. Los órganos directivos de la organización juegan un rol estratégico en relación con este tema, particularmente a partir de una toma de decisiones oportuna basada en el análisis continuo del comportamiento de la situación financiera, de la revisión y ajuste de los instrumentos de planificación que oriente a la organización bajo las nuevas circunstancias y de la valoración e implementación de nuevas medidas que permitan a la institución reducir su exposición al riesgo siempre que no impliquen un mayor costo o vulnerabilidad en el futuro.

Conclusión

El contar con información sobre la capacidad de adaptación necesaria a partir de la susceptibilidad y exposición institucional, contribuye a una toma de decisiones sustentada en datos que permitiría a las organizaciones realizar una gestión de riesgos de forma más efectiva. En este sentido, se espera que el análisis realizado por la Contraloría General sirva de insumo a las instituciones y sus órganos de dirección, como apoyo al análisis y definición de acciones ágiles y oportunas para el aseguramiento de la continuidad en la prestación de sus servicios y su viabilidad financiera en el futuro.

Más información en:

[Site elaborado por Contraloría General de la República, 2020 "Riesgos institucionales frente al COVID-19"](#)

[América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales, CEPAL \(2020\).](#)

[Políticas para combatir la pandemia. Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2020, IDB \(2020\).](#)

[El impacto del COVID-19 en las economías de la región \(Centroamérica\), IDB \(2020\).](#)
