

La gestión del riesgo ante la emergencia sanitaria: clave para la continuidad de los servicios públicos y la sostenibilidad institucional

- Gestionar los riesgos que enfrenta una institución ante la emergencia sanitaria permite promover de manera razonable el logro de los objetivos y la prestación continua de los servicios públicos.
- Los riesgos que enfrenta una institución ante la emergencia pueden valorarse desde distintas perspectivas, enfoques y escenarios. El análisis realizado por la CGR refleja, en un escenario base¹, un 18% de las instituciones en niveles de riesgo alto y medio alto.
- La emergencia sanitaria trae consigo riesgos en distintos niveles para las instituciones, por lo que es relevante que realicen sus propios análisis como insumo para la toma de decisiones estratégica, ágil y oportuna.

Relevancia

Los efectos y la duración de la emergencia sanitaria son inciertos, lo que ha generado diferentes desafíos a los gobiernos de todo el mundo, exigiendo una respuesta oportuna de las instituciones públicas², que se enfrentan a la necesidad de tomar decisiones en medio de entornos complejos, volátiles e impredecibles³. Ante este contexto, es fundamental que esas decisiones se basen en datos que posibiliten la gestión eficiente de los riesgos, los cuales serán mayores entre más vulnerable sea la organización y cuanto mayor sea la amenaza que enfrenta ante la pandemia y sus efectos. En ese sentido, la gestión de riesgos permite el análisis, la evaluación, la definición y la implementación de acciones ágiles y oportunas que promuevan la continuidad en la prestación de los servicios públicos, así como su sostenibilidad financiera en el futuro. Por lo anterior, la Contraloría General, en procura de proporcionar información que pueda ser considerada como un insumo para los análisis que realiza cada institución sobre los riesgos que enfrenta ante la emergencia sanitaria, elaboró un instrumento sobre el nivel de riesgo institucional ante la amenaza de una disminución de sus ingresos producto de esa emergencia.

El riesgo institucional ante la emergencia

De acuerdo con la Ley Nacional de Emergencias y prevención del riesgo, N° 8488, el riesgo se define como la probabilidad de que se presenten pérdidas, daños o consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un periodo definido. Considerando lo anterior, es importante indicar que los riesgos que enfrenta una institución ante la emergencia sanitaria podrán valorarse desde distintas perspectivas y enfoques.

En ese sentido, la Contraloría General realizó una aproximación del nivel de riesgo de las instituciones públicas a partir del análisis de su vulnerabilidad⁴ y su amenaza⁵. Para determinar su vulnerabilidad se consideraron factores que inciden en la gestión financiera, operativa, de recursos humanos y de tecnologías de información, los cuales facilitan o limitan su capacidad de enfrentar la emergencia. Por su parte, la amenaza se determinó a partir de la

¹ En ese escenario el nivel de riesgo de las instituciones se aproxima con base en la ocurrencia de casos COVID-19 y sus implicaciones a nivel económico durante los meses de abril a junio 2020.

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

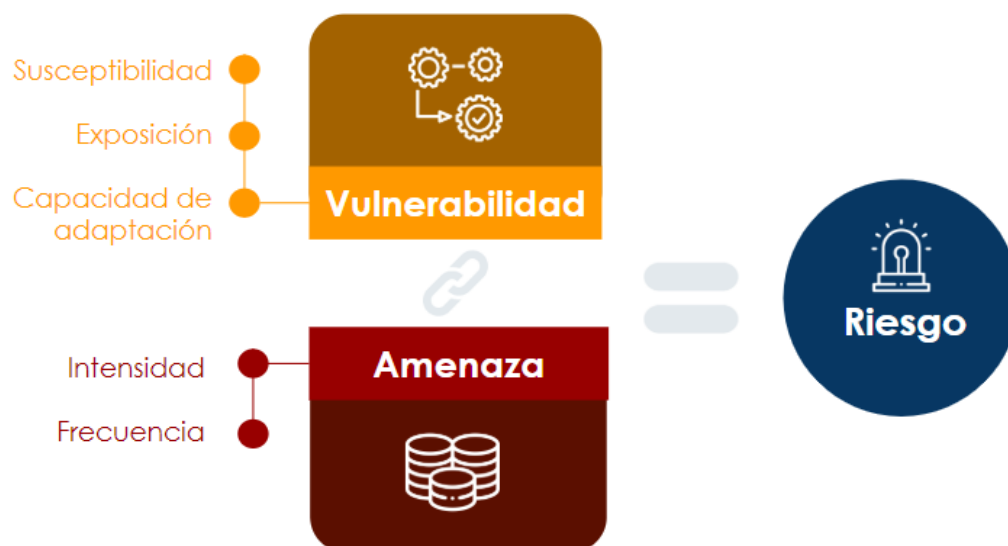
³ [Liderazgo de los órganos de dirección en la continuidad de las Instituciones Públicas.](#)

⁴ Exposición de las instituciones ante la emergencia sanitaria una vez considerada su fragilidad interna y su capacidad de adaptación.

⁵ Peligro latente representado por la posible ocurrencia de un fenómeno peligroso, de origen natural, tecnológico o provocado por el hombre, capaz de producir efectos adversos en las personas, los bienes, los servicios públicos y el ambiente.

posible disminución en los ingresos de la institución debido a la cantidad de casos COVID-19 en el país (ver Figura 1). Para dicho análisis se utilizaron distintos escenarios, ya que en contextos de incertidumbre como el actual, es relevante considerar diferentes posibilidades en procura de determinar la cantidad y la magnitud de las acciones que se necesitarán para mitigar los niveles de riesgo.

Figura N.º1
Componentes del riesgo institucional



Fuente: Elaboración CGR, julio 2020.

Para determinar el nivel de riesgo de las instituciones públicas, se utilizó una matriz de riesgo que refleja la combinación de los diferentes niveles de vulnerabilidad⁶ y de amenaza⁷. Dicha herramienta permite identificar en un mapa, la posición de una institución de acuerdo con su nivel de riesgo en una escala de niveles bajo, medio bajo, medio, medio alto y alto. Mediante el análisis de esos niveles de riesgo, considerando distintas perspectivas, entre ellas la propuesta por la Contraloría, se dispone de un insumo para la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable, promover de manera razonable el logro de los objetivos, así como la prestación continua de los servicios públicos.

Análisis del nivel de riesgo institucional

El nivel de riesgo institucional ante la emergencia sanitaria determinado por la Contraloría General para 198 instituciones públicas, consideró el análisis de información en un escenario base⁸, así como en escenarios alternativos, resultantes de la combinación de una mayor o menor posibilidad de ocurrencia de casos COVID-19 en el país y sus respectivas implicaciones económicas.

Los resultados del análisis en el escenario base, reflejan cuatro instituciones con un nivel de riesgo alto, 31 instituciones presentan un riesgo medio alto, otras 33 poseen un riesgo medio, 109 un riesgo medio bajo y 21 resultaron en un riesgo bajo. En la Figura 2 se detalla la cantidad de instituciones por cuadrante y por

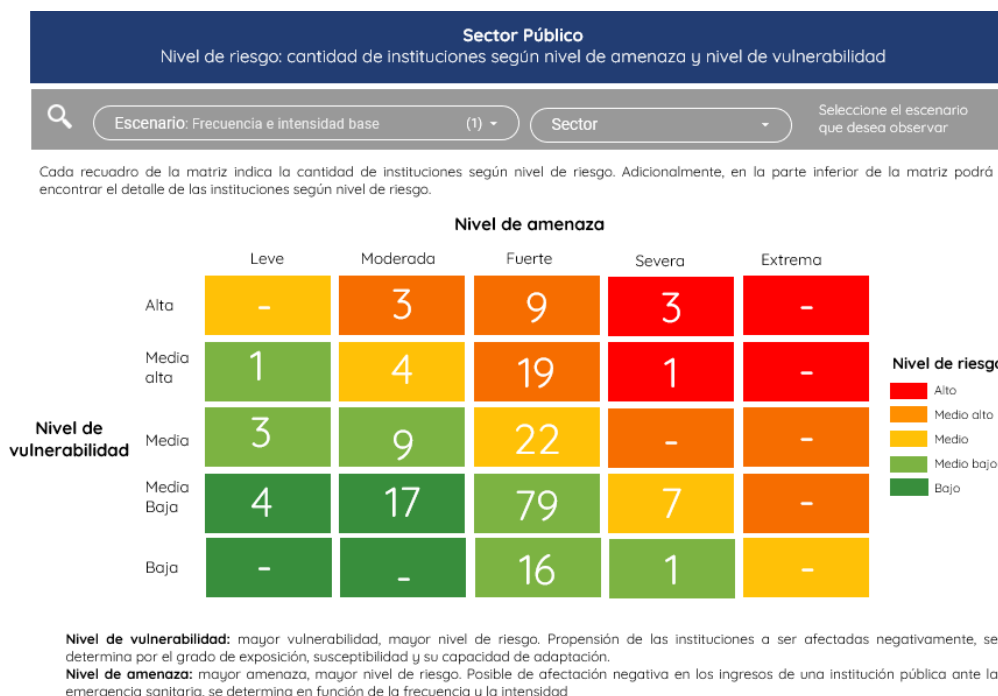
⁶ Niveles alto, medio alto, medio, medio bajo, y bajo.

⁷ Niveles leve, moderada, fuerte, severa y extrema.

⁸ En ese escenario el nivel de riesgo de las instituciones se aproxima con base en la ocurrencia de casos COVID-19 y sus implicaciones a nivel económico durante los meses de abril a junio 2020.

nivel de riesgo, según escenario, asimismo, el detalle de las instituciones en cada nivel de riesgo puede consultarse en el siguiente [enlace](#).

Figura N.º 2
Matriz de riesgo para las instituciones según escenario



Nota: Se muestra el escenario base, para consulta interactiva ingrese al siguiente [enlace](#).
Fuente: Elaboración CGR, julio 2020.

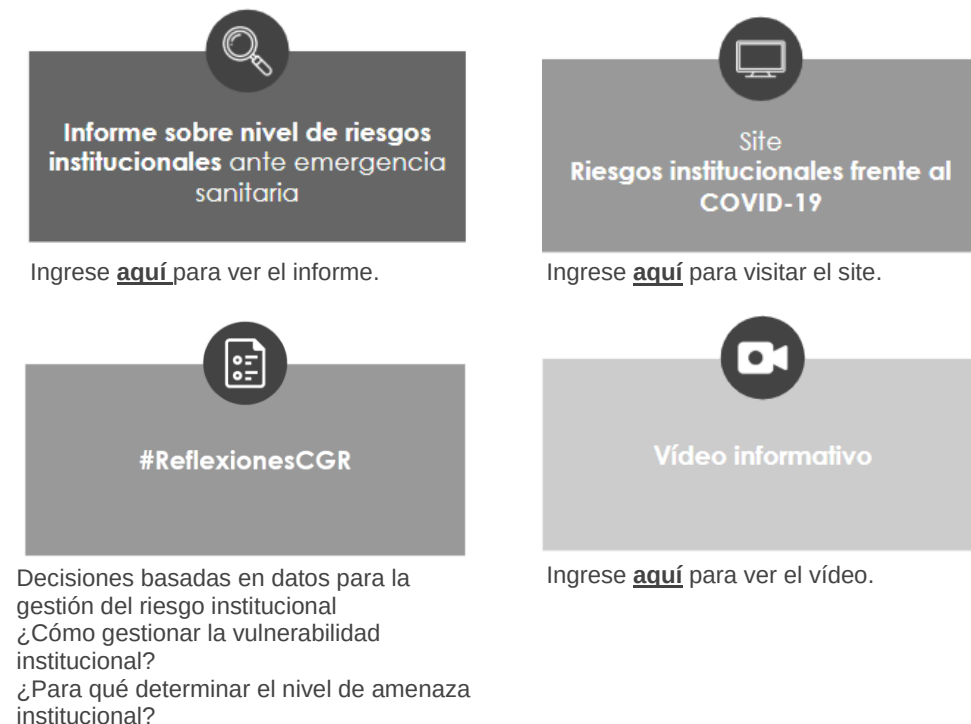
Cabe indicar, que en los escenarios alternativos se supone una mayor o menor ocurrencia de casos COVID-19 en el país respecto a los casos que se presentaron entre los meses de abril a junio de 2020 (escenario base), lo que implica que el nivel de amenaza sobre los ingresos de las instituciones incrementa o disminuya; y, en consecuencia el nivel de riesgo institucional podrá variar en cada escenario. Respecto al nivel de riesgo bajo, es importante aclarar, que no significa que no deba gestionarse, pues estamos frente a una amenaza que en la categoría más benevolente produce una afectación negativa, considerada como leve.

Toma de decisiones basadas en riesgos

La emergencia sanitaria trae consigo nuevos riesgos e incrementa la probabilidad de que ocurran los ya existentes, por lo que es relevante para la Administración y los órganos de dirección de las instituciones públicas, contar con información que permita la toma de decisiones ágil, oportuna y estratégica, respecto a las acciones necesarias para que la institución incrementa su capacidad de adaptación; es decir, resistir, absorber, ajustarse y recuperarse de los efectos que generan esos riesgos.

A lo largo de estos meses de pandemia, la Contraloría General ha abordado el riesgo de las instituciones públicas desde la perspectiva antes señalada, mediante el análisis de su exposición, susceptibilidad y capacidad de adaptación, así como la amenaza de una posible afectación en sus ingresos. En ese sentido, se han puesto a su disposición distintos insumos para contribuir con los análisis que realiza cada Administración, como parte de sus labores para la gestión del riesgo institucional ante la emergencia sanitaria (ver Figura N° 3).

Figura N.º 3
Insumos para el análisis de riesgos de las instituciones ante la emergencia



Fuente: Elaboración CGR, julio 2020.

Es importante señalar, que el análisis del nivel de riesgo realizado por la Contraloría constituye un insumo para la toma de decisiones; no obstante, es indispensable que la Administración y los Órganos de Dirección diseñen sus propios análisis para la gestión de riesgos institucional. Lo anterior, considerando que la Hacienda Pública y las instituciones enfrentan múltiples amenazas, tales como la oportunidad en la prestación de los servicios públicos, la eficiencia y eficacia en sus operaciones y la sostenibilidad financiera; asimismo, presentan características particulares en su funcionamiento y organización, por ejemplo en su naturaleza jurídica, tamaño o ubicación geográfica.

Conclusión

La gestión del riesgo por parte de las instituciones públicas permite la identificación, el análisis, la evaluación, la administración y la revisión de los riesgos que enfrentan, tanto generados por fuentes internas como externas. Dicha gestión se fortalece mediante 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. Por esa razón, los resultados identificados por la Contraloría General sobre el nivel de riesgo institucional ante la emergencia sanitaria para 198 instituciones públicas, constituye un insumo para la Administración y sus Órganos de Dirección, como complemento a sus propios análisis considerando sus condiciones y características particulares. Lo anterior, con el propósito de implementar acciones que permitan el logro de los objetivos institucionales, la continuidad en la prestación de los servicios públicos, así como la sostenibilidad financiera y el uso eficiente de los recursos.

Más información en:

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

Le puede interesar también:

[¿Para qué determinar el nivel de amenaza institucional ante la emergencia sanitaria?](#)

[¿Cómo gestionar la vulnerabilidad de las instituciones públicas ante la emergencia sanitaria?](#)

[¿Decisiones basadas en datos para la gestión del riesgo institucional frente al COVID-19?](#)
