

## EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO

La gestión de riesgo se puede definir como “el proceso de toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre sobre un acción que va a suceder y sobre las consecuencias que existirán si esta acción ocurre”.

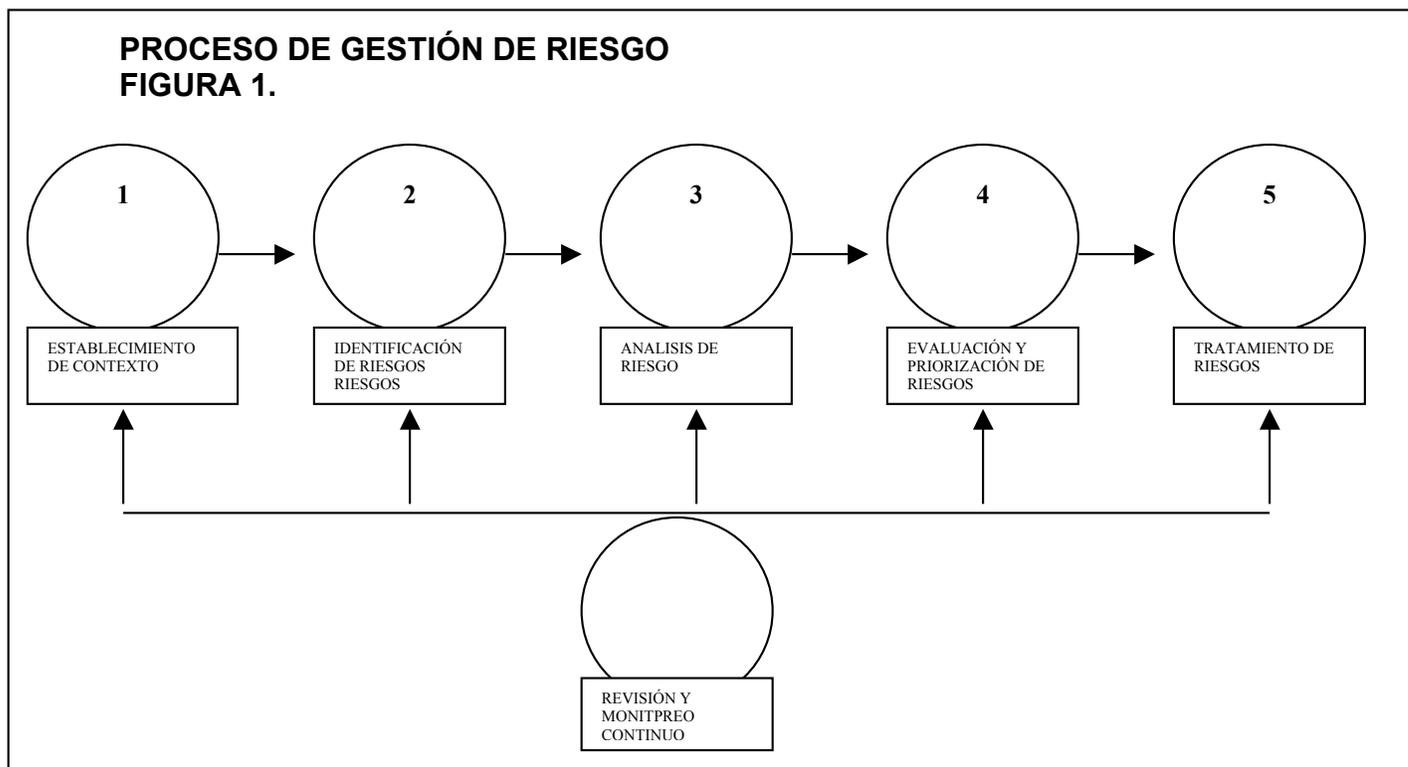
El proceso general de la gestión de riesgo, mostrado en el diagrama 1, es aplicable a un programa, a una política, una actividad, a una etapa de un proceso, etc. También este puede aplicarse en todos los niveles de una organización ya sea estratégico, táctico u operacional.

No obstante, el enfoque que se tome y los métodos utilizados para tomar las decisiones, variarán de una aduana a otra, de un programa a otro, o bien de una actividad a otra.

Lo anterior significa que la aplicación del proceso de gestión de riesgo dependerá del contexto en el que este se utilice, este puede ser utilizado, por ejemplo, a nivel central para abordar el tema de las franquicias aduaneras implementando como consecuencia un programa nacional de fiscalización de franquicias aduaneras o bien puede aplicarse al nivel de una unidad regional de fiscalización o un fiscalizador en particular al llevar a cabo una auditoría aduanera sobre un importador.

Sin embargo el proceso de gestión de riesgos aplicado a cualquier actividad consta de las siguientes etapas:

1. Establecimiento del contexto
2. Identificación de los riesgos
3. Análisis de riesgos
4. Evaluación de riesgos
5. Tratamiento de los riesgos
6. Monitoreo y revisión



## **Definición del Contexto**

Quien debe administrar riesgos necesita identificar la contribución que hará a la organización en el logro de sus objetivos, valores, políticas y estrategias, cuando tome decisiones acerca de los riesgos (contexto organizacional). Debe comprenderse como estos objetivos, valores, políticas y estrategias ayudan tanto a definir los criterios que determinarán finalmente cuales de los riesgos identificados son aceptables y cuales no los son, como a establecer las bases de los controles necesarios y la administración de las opciones.

El enfoque y profundidad de la revisión de los riesgos también debe definirse en esta etapa (contexto de administración de riesgo)

## **Identificación de Riesgos**

No se puede definir ningún programa o procedimiento de fiscalización sin que antes se conozca exactamente cuales son esos riesgos y cómo y por qué ellos pueden surgir, mas aún, los riesgos no identificados pueden significar una amenaza para el éxito de una auditoría.

Es necesario entonces identificar los riesgos y la relación que tienen con los controles existentes. Se debe comenzar por identificar los riesgos obvios y luego trabajar a partir de ellos.

Una buena identificación de los riesgos involucra el examinar todas las fuentes de riesgo y las perspectivas de todos los entes participantes ya sean internos o externos. Otro factor importante es la buena calidad de la información y el comprender cómo y dónde estos riesgos han tenido o pueden tener su efecto. Aunque no siempre es posible obtener toda la información necesaria, esta debe ser lo más amplia, integral, precisa y oportuna en la medida que lo permitan los recursos disponibles u otros factores restrictivos.

Resulta esencial que el personal que tenga a su cargo este paso tenga, o haya obtenido en etapas previas, un amplio conocimiento de:

- Las políticas, los planes y los programas de fiscalización relacionados con el tema que está investigando, y
- los procesos y las operaciones, que están bajo revisión, además de la normativa y otros aspectos mencionados en la etapa de análisis preliminar

En los temas que existe un alto grado de complejidad generalmente existen muy pocas personas que entiendan todos sus elementos, en este caso puede ser mejor trabajar en equipo.

### **Posibles fuentes de riesgo:**

- Las relaciones comerciales
- Vacíos en la normativa aduanera u otra legislación.
- Deficiencia en actividades administrativas o controles internos en el Servicio
- El alto grado tecnológico
- Complejidad en la valoración de las mercancías involucrados
- La complejidad de las operaciones
- La carga tributaria (Impuesto específicos)

### **Posibles áreas del impacto del riesgo:**

La evaluación del riesgo puede concentrarse en uno o más áreas probables de impacto relevantes para la Aduana, las que pueden incluir las siguientes:

- Recaudación tributaria (derechos dejados de percibir)
- Recursos fiscales (Beneficios y franquicias percibidas en forma fraudulenta)
- Salud pública y Medio ambiente
- Propiedad intelectual, etc.

### **Información Necesaria para Identificar los riesgos**

Es necesario realizar un levantamiento planificado de información que considere:

- a) La normativa actual relacionada con la materia de investigación
- b) Las entidades o agentes económicos involucradas (Aduana, Empresa, Bancos comerciales, otros Servicios Públicos, etc.)
- c) Los distintos procesos involucrados, sus características y principales actividades, esto incluye los procesos interno aduaneros, los de tráfico de la mercancía, los procesos de negocios de la empresa, los de producción, los administrativos de la empresa, etc.
- d) Las responsabilidades de los agentes económicos involucradas, la secuencia y la manera como se relacionan.
- e) Identificar los principales documentos que intervienen en las operaciones, cual es la función que cumplen, quienes los emiten, quienes los reciben, etc.
- f) Determinar los tiempos asociados a las actividades de los procesos involucrados
- g) Cuantificar la participación de los distintos agentes económicos que intervienen en la investigación
- h) En general cualquier otro estudio que el fiscalizador o equipo de fiscalización determine necesario para planificar las tareas con eficacia y definir con éxito los procedimientos de fiscalización.

Se debe evaluar en el transcurso de esta etapa la conveniencia de utilizar las diversas fuentes de información existentes en forma previa a la visita de las dependencias de la empresa, es decir puede resultar más conveniente, en términos de lograr los objetivos de la investigación, no poner en conocimiento de la empresa investigada de la existencia de una investigación en curso, para lo cual la información que necesariamente debe obtenerse de ella deberá levantarse al momento de realizar la visita a la empresa, acciones que deberán considerarse en los programas de revisión.

## **Métodos de Identificación de Riesgos.**

Existe una gran variedad de herramientas que pueden ser utilizados para identificar los riesgos involucrados en una investigación, algunas de ellos son:

- Diagramas de flujo, técnicas de análisis de sistemas.
- Discusiones de grupo o entrevistas.
- Experiencia personal del funcionario.
- Las inspecciones físicas y auditorías anteriores.
- Brainstorming.
- Encuestas y cuestionarios.
- Técnica Delphi.
- Estudio de la experiencia extranjera o nacional.
- Los juicios, los consensos especulativos, conjeturas, intuiciones.

## **Análisis de Riesgos.**

Habiendo ya identificados los riesgos, este paso se trata de analizar la posibilidad y las consecuencias de cada factor de riesgo con el fin de establecer el nivel de riesgos.

Los riesgos necesitan ser analizados para decidir cuales son los factores de riesgo que potencialmente tendrían un mayor efecto y por lo tanto necesitarían ser administrados o tratados.

El nivel de riesgo se determina considerando los dos siguientes aspectos en relación con los controles existentes:

Que posibilidad existe de que las cosas sucedan (posibilidad, frecuencia o probabilidad) y las posibles consecuencias que existirán si este hecho ocurre (el impacto o la magnitud del efecto)

Una observación preliminar de los riesgos identificados se puede realizar para excluir de la revisión aquellos riesgos de consecuencias extremadamente bajas. La racionalidad para excluir estos riesgos debería ser documentada para demostrar que tan amplio ha sido el análisis.

Hay tres categorías de métodos utilizados para determinar el nivel de riesgos.

Los métodos pueden ser:

- Cualitativos
- Semi-cuantitativos y
- Cuantitativos.

El enfoque que se utiliza con mayor frecuencia en la toma de decisiones acerca de los riesgos en el lugar de trabajo tiende a ser cualitativo. Los administradores utilizan la experiencia, el juicio, la intuición para tomar sus decisiones. El nivel de riesgo esta determinado por la relación entre la posibilidad y la consecuencia que usualmente se determina en una tabla.

Determinación del nivel de riesgo:

CONSECUENCIAS
---------------

PROBABILIDAD		<b>Extremo</b>	<b>Muy Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Mínimo</b>
	<b>Casi Cierto</b>	Alto	Alto	Alto	Importante	Importante
	<b>Probable</b>	Alto	Alto	Importante	Importante	Significativo
	<b>Moderado</b>	Alto	Alto	Importante	Significativo	Bajo
	<b>Poco Probable</b>	Alto	Importante	Significativo	Bajo	Bajo
	<b>Casi Improbable</b>	Importante	Importante	Significativo	Bajo	Bajo

- Riesgo Alto : Se requiere una investigación detallada y una planificación a niveles superiores
- Riesgo Importante : Se requiere una atención del personal superior
- Riesgo Significativo : Se debe especificar la responsabilidad de gestión
- Riesgo bajo : Se maneja mediante procedimientos de rutina

El análisis cualitativo también se puede utilizar cuando el nivel de riesgo no justifica el tiempo y los recursos necesarios para hacer un análisis completo donde los datos numéricos son inadecuados para un análisis más cuantitativo o para desarrollar una observación general inicial de los riesgos para un análisis posterior y más detallado.

Un enfoque semi-cuantitativo puede utilizar clasificaciones de palabras como alto medio o bajo, o descripciones más detalladas de la probabilidad y la consecuencia. Estas clasificaciones se demuestran en relación con una escala apropiada para calcular el nivel de riesgo. Se debe poner atención en la escala utilizada a fin de evitar malos entendidos o malas interpretaciones de los resultados del cálculo.

El nivel de riesgo puede ser calculado utilizando el método cuantitativo en las situaciones donde la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias puedan ser cuantificadas.

**Posibles métodos de análisis de riesgos:**

<b>Los métodos cuantitativos incluyen</b>	<b>Los métodos cualitativos incluyen:</b>
El análisis de probabilidad	Brainstorming
El análisis de consecuencias	Cuestionario y entrevistas estructuradas
El modelamiento o simulación computacional	La evaluación que utiliza grupos multi-disciplinarios
El análisis estadístico / numérico	El juicio de especialistas y expertos, como la técnica Delphi
La investigación de mercado	
Análisis de redes	
Análisis de costo del ciclo de vida	
Árboles de decisión	
Los árboles de falta y los análisis de árbol de eventos	
Diagramas de influencia	

## **Evaluación y Priorización de Riesgos**

Luego del análisis, este paso se trata de decidir si los riesgos son aceptables o no aceptables esto se hace comparando el nivel de cada riesgo a partir del paso número 3 en relación con el nivel de riesgo aceptable evaluado en el paso número 1.

De esta forma se clasifican los riesgos más importantes para identificar las prioridades de gestión.

Las decisiones acerca de la aceptabilidad del riesgo deben tomar en cuenta un contexto más amplio del riesgo.

Las organizaciones o agencias han descubierto que una gestión de riesgo exitosa involucra tomar en cuenta las obligaciones más amplias y los compromisos requeridos por la legislación y el medio ambiente político social y económico en el cuál operan los administradores APS.

La evaluación debe tomar en cuenta el grado de control sobre cada uno de los riesgos y el impacto de costos los beneficios y las oportunidades presentadas por los riesgos. Además se deben considerar también los riesgos que sufren otros participantes en el proceso y que se benefician a partir de estos riesgos.

Finalmente los riesgos se clasifican de acuerdo con las prioridades de gestión para su tratamiento.

## Tratamiento de los Riesgos

El tratamiento de los riesgos necesita ser adecuado o apropiado de acuerdo con la significancia del riesgo y la importancia de la política el programa proceso o actividad.

Como pauta general se puede mencionar:

- Los riesgos de bajo nivel pueden ser aceptados y puede no ser necesaria una acción adicional estos riesgos deben ser controlados
- Los niveles de riesgo significativos o más importantes deben ser tratados
- Los niveles altos de riesgo requieren de una cuidadosa administración o gestión y de la preparación de un plan formal para administrar los riesgos

Las opciones para el tratamiento de los riesgos se ilustran a continuación. Una combinación de estas acciones puede ser apropiada para el tratamiento de los riesgos:

- Eludir un riesgo decidiendo no proceder con la política programa proyecto o actividad que en la que incurriría el riesgo o escoger medios alternativos para la acción que logre este mismo resultado. Debe destacarse que evitar el riesgo puede resultar que otros riesgos se vuelvan más significativos.
- Reducir el nivel de riesgo reduciendo la probabilidad de ocurrencia o las consecuencias o ambas a la vez. La probabilidad puede reducirse a través de los controles de gestión los arreglos organizacionales y de otro tipo los cuales reducen la frecuencia o la oportunidad de que ocurra un error, estos arreglos se refieren a cosas tales como los procedimientos alternativos, el aseguramiento de la calidad, el testeo, la capacitación, la supervisión la revisión, las políticas y procedimientos documentados, la investigación y el desarrollo. Las consecuencias pueden reducirse asegurando o garantizando que los controles de manejo y de otro tipo o bien las barreras físicas estén en el lugar apropiado para minimizar cualquier consecuencia adversa tales como las planificaciones de contingencia, las condiciones o arreglos contractuales, la planificación de control de fraude, etc.
- Transferencia del riesgo. Esto significa el cambiar la responsabilidad de un riesgo de una organización a otra parte como por ejemplo una compañía de seguros que en último lugar tendrá que trabajar con las consecuencias si es que el evento ocurre. (Transferencia completa). Por otra parte o en forma alternativa esto puede involucrar que la otra parte comparta las responsabilidades alguna parte de las consecuencias de alguna forma acordada entre ambas partes (transferencia parcial). Es importante para solamente aceptar la imposición del riesgo de otros o la limitación de algunos derechos que usted pueda tener sobre otros como el ultimo resorte para lograr un resultado que lo beneficie. Los riesgos deben ser ubicados en la parte que ejerce los controles más efectivos sobre estos riesgos.
- Aceptar y retener los riesgos dentro de la organización donde estos no pueden ser eludidos, reducidos o transferidos o donde el costo de eludir o transferir un riesgo no se justifica usualmente porque la probabilidad y la consecuencia son bajas. Los riesgos deben ser controlados o monitoreados. Establezca como se van a descubrir las pérdidas si estas ocurren.

El costo del manejo de riesgo debe ser comparado con los beneficios obtenidos la significancia de la actividad y los riesgos involucrados. Es necesario determinar el impacto del costo total de los riesgos y el costo de administrar o manejar estos riesgos. Dentro del APS, el costo de administrar los riesgos incluye los fondos tanto para el costo directo y los gastos extras para el salario y la administración incluyendo la capacitación y los costos de sistemas.

La selección la opción más apropiada para el tratamiento del riesgo involucra un balance o un equilibrio del costo de implementación de cada acción en comparación con los beneficios obtenidos. Esto puede evaluarse llevando a cabo un análisis de costo beneficio de las opciones.

Las opciones deben ser evaluadas sobre la base de que los riesgos puedan ser reducidos y la extensión de los beneficios aumentadas o se puedan crear nuevas oportunidades. Generalmente mientras mayor sea la oportunidad mayor es el riesgo asociado no obstante existen muchos ejemplos donde una opción de reducción de riesgo no es justificable solamente en términos económicos. Otros factores tales como los costos sociales y políticos y los beneficios deberán tomarse en cuenta. La relación existente entre el tratamiento del riesgo, el nivel de riesgo y oportunidad ofrecidos por el riesgo se ilustra a continuación

**Determinación del tratamiento del riesgo**

EXTENSIÓN DE LA OPORTUNIDAD OFRECIDA POR EL RIESGO
--

	Excelente	Bueno	Pobre
Alto	Aceptación del riesgo requerirá un monitoreo o control extenso y una administración extensa La aceptación debería basarse sobre una evaluación de costos del tratamiento del riesgo v/s la oportunidad/beneficio representada por el riesgo		No acepte el riesgo Busque una un tratamiento que proporcione una mejor oportunidad
Importante			
Significativo			
Bajo	Aceptable		El riesgo es aceptable pero Pueden haber tratamientos que proporcionen mejores oportunidades

NIVEL DE RIESGO
-----------------

## **Monitoreo y Revisión**

El monitoreo y la revisión es una etapa esencial e integral en el proceso de gestión de riesgo. Es necesario monitorear: los riesgos, la efectividad del plan, las estrategias y el sistema de administración que ha sido establecido para controlar la implementación de los tratamientos de riesgo.

Los riesgos necesitan ser controlados periódicamente para garantizar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. Son muy pocos los riesgos que permanecen estáticos.