

AGSP/EE-01-255-2015

9 de marzo, 2015

Licenciado
Gustavo Mata Vega
MINISTRO

Asunto: Informe de control interno N° 01-012-2015 CI/EE, sobre estudio especial referente a los riesgos reputacionales de nuestro Ministerio.

Estimado señor:

Nos permitimos hacer de su conocimiento, los resultados obtenidos del estudio especial sobre el análisis de los riesgos reputacionales en el Ministerio de Seguridad Pública, realizado a criterio de esta Auditoría General por tratarse de una materia sensible y de mucha importancia para esta institución.

El objetivo del estudio consistió en determinar si este Ministerio, como ente integral, ha gestionado la prevención y atención de los riesgos reputacionales.

Los resultados del estudio realizado denotan que el Ministerio de Seguridad Pública, no ha incorporado el concepto del riesgo reputacional dentro de su modelo de gestión de riesgos, situación que deja al descubierto esta variable lo cual puede afectar eventual y significativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los resultados del presente informe fueron comunicados el día 03 de marzo del 2015 en presencia del Lic. Rudy Morales Viales como Asesor del Despacho del señor Ministro, la Licda. Ivonne Calderón Monge del Despacho de la Viceministra Administrativa y el Ing. Óscar Chinchilla González, Jefe de la Oficina de Mejoramiento y Control de la Gestión Institucional,

Como parte de los comentarios emitidos en la reunión, se mencionó la necesidad de que esta Auditoría General realice un estudio sobre los riesgos que actualmente se gestionan por medio del SEVRI institucional, situación que será valorada de acuerdo a nuestras competencias.

Es preciso informar que, las actividades de este estudio, fueron realizadas de acuerdo con la normativa aplicable al ejercicio de la Auditoría Interna, en el Sector Público, emitidas por la Contraloría General de la República.

I. RESULTADOS OBTENIDOS

En términos generales, el riesgo reputacional es un concepto reciente que aparece formalmente a partir de que normativas internacionales como el Basilea II (en 2004) lo legitimara implícitamente al indicar que éste no forma parte del riesgo operacional.

Posteriormente en el año 2010, el acuerdo Basilea III señala la importancia de considerar la reputación corporativa y el riesgo reputacional dentro de los modelos de gestión de riesgos de las organizaciones financieras; y es precisamente a partir de este hito, que se empieza a importar el concepto a todo tipo de organizaciones en el mundo.

Según lo expuesto, conviene señalar de manera general los siguientes conceptos:

- La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que los diversos grupos de interés (*stakeholders*; es decir, clientes, contrapartes, accionistas, inversores, tenedores de deuda, analistas de mercado y otros participantes del mercado relevantes) tienen sobre la empresa ¹
- El riesgo reputacional es probabilidad de deterioro de la relación con los grupos de interés como resultado de una percepción negativa sobre el comportamiento de la empresa.¹ El riesgo reputacional es un acelerador del riesgo operacional (por la componente mediática y pública que otorga al riesgo operacional) y también un riesgo en sí mismo (derivado de la situación pública o de la actuación de terceros, los propios *stakeholders* o la competencia/el sector).²

Así las cosas, los gerentes y altos directivos se cuestionan: ¿Se debe gestionar o prevenir el riesgo reputacional? Cualquiera de las dos posturas será siempre mejor que la omisión, pero el camino más efectivo y eficiente será siempre la prevención, al igual que se ha venido haciendo con otros riesgos como los financieros u operativos. No basta tener un listado de riesgos y evaluarlos periódicamente para ver cuán lejos o cerca están de convertirse en realidad. Tampoco bastará tener un protocolo de crisis en el caso de que esto suceda, aunque ambas cosas deben formar parte de un buen modelo de gestión de riesgos reputacionales. ³

¹ Mulero, Paula. Presentación: Gestión de Riesgo. Banco Hipotecario S.A. Septiembre del 2013. Extraído del Internet. <https://www.iaia.org.ar/files/174-Paula%20Mulero.pdf> (15 Marzo, 2014. 15:00 hrs)

² Extraído del Internet: http://www.felaban.com/archivos_actividades_congresos/Monica%20Hernandez.pdf. (11 marzo, 2014. 14:09 hrs)

³ Extraído del Internet: http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/cuaderno_riesgoreputacional_0000004977.pdf (11 Marzo, 2014. 9:15 hrs)

Así pues, y según la planificación del presente estudio especial, se evaluó el riesgo reputacional en el Ministerio de Seguridad Pública, determinándose lo siguiente:

1.1) Ausencia de estrategias preventivas del riesgo reputacional

Esta Auditoría General analizó las matrices integrales de riesgos del Ministerio de Seguridad Pública, correspondientes al período 2011 hasta el 2013; matrices que fueron proporcionadas por la Oficina de Mejoramiento y Control de la Gestión Institucional, determinándose lo siguiente:

- a. En el año 2011, se identificaron 133 riesgos en el Ministerio de Seguridad Pública, de los cuales 24 tenían algún componente relacionado parcialmente con la actual definición del riesgo reputacional, lo que equivale a una proporción del 18,05%. En el año 2012 y 2013 la totalidad de riesgos fue de 114 y 127 respectivamente, de los cuales 44 y 49 estaban relacionados en alguna medida con el riesgo reputacional, equivalente a 36,06% y 38,58% respectivamente.

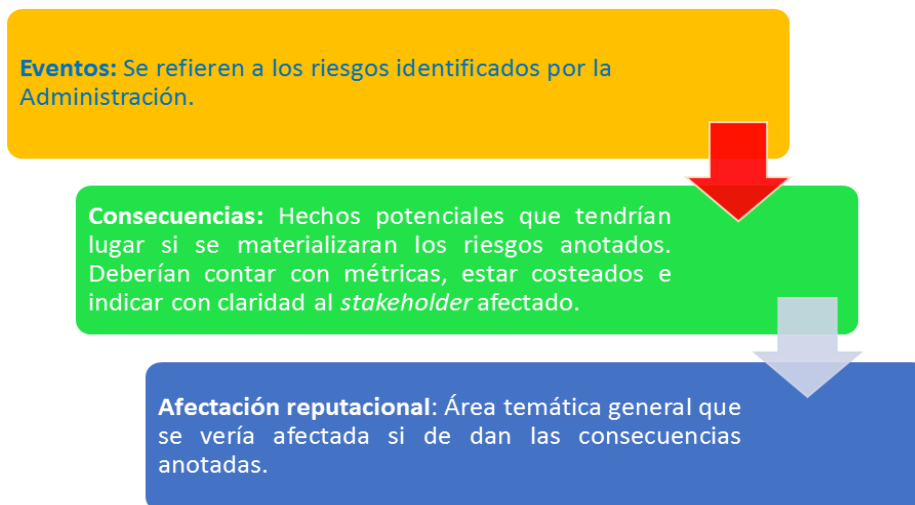
Según lo expuesto, los riesgos planteados que guardan algún grado de relación con el riesgo reputacional, sumaron 117 en términos absolutos en los tres años antes señalados; no obstante, éstos no surgieron como producto de un análisis del riesgo reputacional en sí; sino que resultaron de aplicar la metodología del Sistema de Evaluación y Valoración del Riesgo Institucional, (SEVRI).

En el análisis efectuado a esa información, se evidenció que los riesgos referidos carecían de una vinculación directa, entre el evento y la consecuencia generada en lo que a la afectación reputacional del Ministerio de Seguridad Pública se refiere; es decir, no se plasmó con claridad cuál sería el impacto negativo en la reputación de la institución en caso de materialización del riesgo identificado, pues éstas consecuencias reputacionales no fueron claramente establecidas y carecían de métricas.

Las métricas son unidades de medida que funcionan como indicador científico para determinar si el riesgo se redujo o no, por ejemplo: Cuando a una empresa se le materializa un riesgo reputacional, éste se hará visible en la cuantificación de las pérdidas monetarias que tendrían las ventas, una pérdida súbita de la participación en el mercado, reducción en el valor de la marca (que es un activo), campañas mediáticas en contra, entre otros. En nuestro caso, al ser una entidad del Estado, el análisis debería ser profundo y considerar variables como por ejemplo: la confianza del ciudadano, opiniones de la prensa (líneas editoriales), variaciones en la cantidad de denuncias por delitos y en la cantidad de denuncias por mal servicio policial; siempre y cuando, estos datos puedan ser medibles científicamente.

Para efectos de ilustrar esta condición de la mejor manera, esta Auditoría General diseñó tres tablas (elaboradas a partir de la voluminosa información contenida en las matrices derivadas de la aplicación del SEVRI institucional para los años 2011,

2012 y 2013), en las cuales a partir del evento se generan diversas consecuencias, y a partir de éstas, se identifica el tipo de afectación reputacional dada, tal y como lo ilustra el siguiente esquema:



Así las cosas, podemos ver que en la Tabla 01, se observan doce eventos distintos (casillas blancas), de los cuales la Administración generó seis consecuencias posibles, (celdas de color verde).

Tabla 01: Afectación a la imagen corporativa, daño a la marca “Seguridad Pública”.

Afectación reputacional inicial	Consecuencias de los riesgos		Evento identificado		
Devaluación de la marca	Molestias, desconfianza y quejas.	Pérdida de credibilidad.	Atrasos en gestión admva y/o policial	Mala administración de la información en el portal WEB y en las redes sociales	La no capacitación de 70 000 niños
	Mala percepción.	Deterioro de la imagen institucional	El no desarrollo de actividades propias del cargo.	Problemas con nombramientos y traslados de personal capacitado	La prescripción de expedientes disciplinarios
	Insatisfacción ciudadana	Instalaciones físicas decadentes	Baja cuota femenina policial	Menos policías reclutados en la Reserva	Problemas de reclutamiento y selección de personal.
			La falta de recursos humanos, financieros u operativos	La pérdida de la información digitalizada (Actas) del Consejo de Personal	La mala asignación y ejecución presupuestaria

Según lo anterior, estas consecuencias en definitiva afectan la imagen institucional; concretamente, afecta la marca que como organización tiene el Ministerio de Seguridad Pública ante la población civil del país; no obstante, las consecuencias tal como están planteadas no son medibles científicamente hablando, pues por ejemplo, una frase como “Pérdida de credibilidad” carece de medición de impacto mediático y del costo financiero de tal consecuencia, así como tampoco se define a cual *stakeholder* (*parte interesada*), afecta o si afecta a varias de ellas. Aun así, está claro que esos eventos -en caso de materializarse-, afectarán de forma integral la marca “Seguridad Pública”.

Por otro lado, tenemos la Tabla 02, en la cual se muestran también grandes afectaciones reputacionales.

Tabla 02: Deterioro del Servicio al Cliente, pérdida de la Efectividad e Implicaciones Legales.

Afectación reputacional inicial	Consecuencias de los riesgos		Evento identificado		
	Servicio al cliente	Pérdida de interés por parte del usuario	Transmisión parcial o distorsionada de la información	No disminución en el tiempo de respuesta en la atención de denuncias.	Mala administración de la información en el portal WEB y en las redes sociales
Información desactualizada		Distanciamiento de la comunidad	El uso de canales de comunicación ineficientes para la divulgación.	La falta de establecimiento de una línea clara de información.	No realización de acciones propias del cargo.
Sin efectividad	Incumplimiento de objetivo	Competencias dadas por Ley	El no ingreso de 1 000 policías anuales	La no capacitación de 70 000 niños	La no fiscalización y/o custodia de armas y explosivos
Implicaciones legales	Recursos de amparo de legalidad u otros.	Tela de duda la transparencia del Ministerio en materia de contratación administrativa	Pérdida de información que no está respaldada, pérdida de expedientes	Anulación de procedimientos de contratación administrativa.	La insuficiencia, fallos y colapsos, de las capacidades instaladas, sean físicas, eléctrico-mecánicas y estructurales en sedes estratégicas

Del anterior cuadro se desprenden como tres afectaciones reputacionales las siguientes:

- Servicio al cliente: Derivado de eventos como la no atención oportuna de denuncias, carencia de recursos, incumplimiento de los deberes de la institución y deficiencias en el uso de canales de comunicación como por ejemplo las páginas web, canales de divulgación y la ausencia de una línea clara de comunicación.
- Sin efectividad: Producto de dos eventos cuantificables tales como el no ingreso de 1.000 policías por año y la no capacitación de 70.000 niños; así como un incumplimiento de los deberes (no fiscalización, ni custodia de armamento), eventos que como consecuencias conllevan el incumplimiento de objetivos y de las competencias otorgadas por la “*Ley General de Control Interno*” (8292), “*Ley de Armas y Explosivos*” (7530) y la “*Ley General de Policía*” (7410).
- Implicaciones legales: Nacidas desde eventos como la pérdida de información sensible, anulación de procesos de contratación administrativa y el posible colapso de las capacidades instaladas de la Administración. Las consecuencias de estas eventualidades son el afrontar Recursos de Amparo y cuestionamientos para el Ministerio de Seguridad en torno a temas de contratación administrativa.

Como se puede observar de manera general, las consecuencias anotadas en los tres casos, nuevamente no son medibles, no están costeadas ni están dirigidas a los *stakeholders*.

Finalmente, en la Tabla 03, también se agruparon tres afectaciones reputacionales, según los eventos y las consecuencias anotadas por la propia Administración en el SEVRI.

Tabla 03: Afectación al Orden Público, Seguridad Ciudadana y Estabilidad Social; Proyección de Marca País y Disconformidad (issue).

Afectación reputacional inicial	Consecuencias de los riesgos		Evento identificado	
Orden público, seguridad ciudadana y estabilidad social	Aumento en delincuencia y corrupción	Impunidad	No aprobación de acuerdos de cooperación internacional.	Pérdida de la información digitalizada (Actas) del Consejo de Personal
			Prescripción de expedientes disciplinarios	Posibilidad de insuficiencia, fallos y colapsos, de las capacidades instaladas, sean físicas, electro-mecánicas y estructurales en sedes estratégicas
Proyección de marca país	Afectación de la imagen de Costa Rica por delincuencia contra turistas		No realización de acciones propias del cargo.	
Disconformidad (issue)	Molestias de clientes internos		Falta de equipamiento	Atrasos en gestión

- Orden público, seguridad ciudadana y estabilidad social: eventos como prescripción de expedientes disciplinarios, no ratificación de acuerdos de cooperación internacional, pérdida de actas del Consejo de Personal, entre otros generarían un impacto negativo en temas como la delincuencia, impunidad y corrupción, lo cual a su vez afecta el orden público, seguridad ciudadana y estabilidad social.
- Proyección de la marca país: Es un riesgo reputacional a nivel de país, anotado por la Policía Turística en cuanto a que la no realización de acciones propias del cuerpo policial impactaría directa y negativamente a la seguridad de los turistas extranjeros.
- Disconformidad (conocida en la teoría de la Administración de Empresas con el término en inglés *Issue*): La falta de equipamiento y atrasos en la gestión, afectan la calidad y cantidad de servicios que una o varias dependencias del Ministerio de Seguridad Pública brindan a otras del mismo ente. Eso genera una afectación en el servicio interno y en la reputación interna de las diferentes unidades administrativas y policiales.

En general, las consecuencias anotadas en los tres casos, nuevamente no son medibles, no están costeadas ni están dirigidas a los *stakeholders*.

- Según lo comentado en el punto a), en el período que va del 2011 al 2013, la Administración logró identificar 177 riesgos que tienen algún vínculo con la definición del riesgo reputacional.

En el gráfico 01 se observa que hubo un crecimiento geométrico del 1,37% entre el primer año y el tercero, lo cual indica que la Administración cada año es más consciente del impacto que tienen las actuaciones del Ministerio de Seguridad en la percepción de la ciudadanía; sin embargo no se previene ni gestiona el riesgo reputacional como tal.



Esto implica que el nivel de madurez ministerial sobre este tipo de riesgo en cuanto a su identificación, prevención, gestión y control es incipiente.

Asimismo, a nivel de dependencias ministeriales, la Dirección General de la Fuerza Pública y la Dirección General de Armamento, son las dos unidades que mayoritariamente tocaron parcialmente el tema del riesgo reputacional; no obstante en el caso de la primera, los diversos riesgos anotados por las diferentes direcciones regionales eran los mismos en la mayoría de los casos; es decir, el número de riesgos identificados está sobreestimado en virtud de que diversas unidades policiales regionales apuntaron los mismos eventos y consecuencias cada uno por su lado, tal y como se tratase de un “machote”.

Evidencia de lo anterior, es el argumento de que la Dirección General de la Fuerza Pública generó en el período estudiado 67 riesgos, de los cuales 45 corresponden a las direcciones regionales; es decir un 67,16%.

En cuanto a la Dirección General de Armamento hubo también riesgos repetidos, pero en este caso, los riesgos no se anotaban reiteradamente en el mismo año sino a lo largo de los años 2011, 2012 y 2013.

En síntesis, tras analizar los puntos a) y b), tenemos que hubo 177 riesgos identificados que tenían cierta relación con el concepto del riesgo reputacional pero que

según el modelo para la gestión de riesgos utilizado en el Ministerio de Seguridad Pública, éstos fueron catalogados como de tipo financiero, de tecnologías de la información, de estrategia, de operación, entre otros y como consecuencia solo se anotaban frases poco definidas como “mala percepción”, “desconfianza”, “pérdida de credibilidad” y “afectación de la imagen” del Ministerio de Seguridad Pública por parte de la ciudadanía y en algunos casos, por parte de otras instituciones u organizaciones no gubernamentales. Esto se da pues actualmente el modelo de gestión de riesgos citado no cuenta con el riesgo reputacional dentro de su portafolio.

Así las cosas, se determinó la carencia de un ejercicio metodológico en la Administración, que permita estimar la magnitud de cada evento, la afectación y/o tolerancia de los riesgos reputacionales según la implicación de cada *stakeholder*, ni las repercusiones económicas, sociales y/o políticas para el Ministerio de Seguridad Pública, en caso de que se materializara algún riesgo reputacional.

De lo anterior, se desprende la necesidad de perfeccionar el SEVRI institucional a efecto de que permita la identificación y administración de los riesgos reputacionales que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales, en apego a lo establecido en la “Ley General de Control Interno” N° 8292 artículos N° 18 y 19, que la letra dicen:

“Artículo 18.—Sistema específico de valoración del riesgo institucional. Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.”

“Artículo 19.—Responsabilidad por el funcionamiento del sistema. El jerarca y los respectivos titulares subordinados de los entes y órganos sujetos a esta Ley, en los que la Contraloría General de la República disponga que debe implantarse el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, adoptarán las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional aceptable.” (El subrayado es nuestro)

II. CONCLUSIÓN

- 2.1) El Ministerio de Seguridad Pública no ha incorporado el concepto del riesgo reputacional dentro de su modelo de gestión de riesgos, situación que deja al descubierto esta variable lo cual puede afectar eventual y significativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.

III. RECOMENDACIONES

Para colaborar con la Administración en el fortalecimiento del control interno institucional, se recomienda a ese Despacho, ordenar a las instancias responsables de la Administración el cumplimiento de las siguientes acciones:

3.1) Al Ing. Óscar Chinchilla González, Jefe de la Oficina de Mejoramiento y Control de la Gestión Institucional

3.1.1 Asignar a la Unidad de Gestión de Riesgos, el cumplimiento de las siguientes acciones:

- a. Capacitar al Jerarca y titulares subordinados sobre el concepto del riesgo reputacional, a efecto de que éstos últimos, sensibilicen e informen a sus colaboradores sobre la importancia del mismo en la organización, específicamente, sobre todos aquellos comportamientos que puedan lesionar los intereses legítimos de los *stakeholders* de esta Institución.
- b. Valorar, mediante la investigación de la literatura pertinente, los modelos de gestión del riesgo reputacional existentes, con el objetivo de incluir en la metodología del SEVRI –concretamente en el portafolio de riesgos- el concepto, clasificación, desarrollo de instrumentos y métricas, correspondientes a este tipo de riesgo.

La recomendación anterior, se considera de acatamiento inmediato, por lo que se solicita que, en un lapso de 10 días, se informe a ese Despacho, con copia a esta Auditoría General, sobre las acciones a implementar.

No omito recordarle que su Despacho, según el artículo N° 37 de la “*Ley General de Control Interno*”, dispone de un lapso de 30 días hábiles, para ordenar el cumplimiento de la recomendación de este informe, o en su defecto, proponer a esta Auditoría General, opciones alternativas para solucionar las debilidades que se mencionan.

Dejándolo informado, para la toma de decisiones, suscribe,

Atentamente,

Licda. Karol Cascante Ramírez
SUBAUDITORA INTERNA

Celf/