El Proceso de Valoración de Riesgos: Punto de Partida de un Sistema Efectivo de Gestión de la Calidad

Un sistema proactivo, proporcional y adaptable

Mary Emily Morales, CPA, CGMA
Presidenta, Comisión Técnica de Gestión de Calidad
Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC)



Introducción

La gestión de la calidad en una firma de contadores públicos no debe concebirse como una serie de políticas y procedimientos aislados ni como un ejercicio de cumplimiento que se realiza una vez al año. Bajo la **Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 (NIGC 1)**, la calidad requiere un enfoque dinámico, integrado y basado en riesgos.

Uno de los elementos fundamentales de este nuevo enfoque es el **Proceso de Valoración de Riesgos de la Firma**, mediante el cual la firma establece objetivos de calidad, identifica y valora los riesgos que pueden impedir que dichos objetivos se alcancen y diseña e implementa respuestas apropiadas para atenderlos.

Este proceso constituye, en gran medida, el punto de partida para diseñar un sistema de gestión de la calidad verdaderamente adaptado a las características particulares de cada firma.

Del control de calidad a la gestión de la calidad

La NIGC 1 representa un cambio significativo en la manera en que las firmas deben abordar la calidad. El enfoque ya no consiste simplemente en establecer procedimientos predeterminados y verificar posteriormente si fueron cumplidos.

La norma requiere que cada firma analice sus propias circunstancias.

Esto significa que dos firmas que realizan servicios similares no necesariamente tendrán los mismos riesgos de calidad ni necesitarán exactamente las mismas respuestas. El tamaño de la firma, la naturaleza y complejidad de sus encargos, las industrias que atiende, la experiencia de su personal, la utilización de proveedores externos, los recursos tecnológicos y su estructura organizacional son algunos de los factores que pueden modificar significativamente su exposición a riesgos de calidad.

Por consiguiente, el sistema debe ser **proactivo, proporcional y adaptable**.

¿Qué es el Proceso de Valoración de Riesgos de la Firma?

Este componente establece el proceso que utiliza la firma para desarrollar e implementar su enfoque basado en riesgos para la gestión de la calidad.

Puede visualizarse mediante tres elementos estrechamente relacionados:

Objetivos de calidad → Riesgos de calidad → Respuestas

1. La firma primero establece los objetivos de calidad requeridos por la NIGC 1 y aquellos objetivos adicionales que considere necesarios de acuerdo con sus circunstancias.
2. Posteriormente identifica y valora los riesgos que podrían afectar negativamente el logro de esos objetivos.
3. Finalmente, diseña e implementa respuestas para atender adecuadamente los riesgos identificados.
4. La efectividad del sistema depende de la conexión lógica entre estos tres elementos.

1. Establecimiento de los objetivos de calidad

Los objetivos de calidad representan los resultados que la firma pretende alcanzar mediante su sistema de gestión de la calidad.

La NIGC 1 establece objetivos relacionados con los diferentes componentes del sistema, entre ellos:

1 Proceso de valoración de riesgos	**2 Gobierno corporativo y liderazgo**
3 Requerimientos de ética aplicables	**4 Aceptación y continuidad**
5 Realización de los encargos	**6 Recursos**
7 Información y comunicación	**8 Seguimiento y corrección**

Sin embargo, la firma no debe limitarse automáticamente a reproducir los objetivos contenidos en la norma. Debe considerar si, debido a su naturaleza y circunstancias particulares, resulta necesario establecer objetivos de calidad adicionales.

Por ejemplo, una firma con una práctica altamente especializada puede identificar objetivos adicionales relacionados con la disponibilidad de personal con conocimientos técnicos específicos.

2. Identificación y valoración de los riesgos de calidad

Una vez establecidos los objetivos, la firma debe preguntarse:

¿Qué podría ocurrir que impida que alcancemos este objetivo de calidad?

La respuesta conduce a la identificación de los riesgos de calidad.

No toda situación adversa constituye necesariamente un riesgo de calidad bajo la NIGC 1. La firma debe aplicar juicio profesional y considerar las condiciones, acontecimientos, circunstancias, acciones u omisiones que podrían afectar el logro de los objetivos.

Ejemplo

Supongamos que la firma establece como objetivo que:

Los encargos sean realizados por personal que posea la competencia y capacidad apropiadas.

La firma podría identificar circunstancias tales como:

- crecimiento rápido de la cartera de clientes;
- dificultad para contratar personal experimentado;
- alta rotación de empleados;
- concentración de conocimientos técnicos en pocas personas;
- aumento en encargos especializados; o
- insuficiente capacitación profesional.

Después de analizar estas circunstancias, podría identificar como riesgo de calidad:

La firma podría asignar a determinados encargos personal que no posea la competencia o experiencia necesaria para realizar apropiadamente el trabajo.

Observe que el riesgo está directamente relacionado con el objetivo de calidad.

3. Diseño e implementación de respuestas

Identificar un riesgo no es suficiente.

La firma debe determinar **qué hará para reducir la posibilidad de que ese riesgo impida alcanzar el objetivo de calidad**.

Siguiendo el ejemplo anterior, algunas respuestas podrían incluir:

- establecer requisitos mínimos de experiencia para determinados encargos;
- utilizar especialistas cuando la naturaleza del trabajo lo requiera;
- implementar programas de capacitación;
- revisar periódicamente la asignación de personal;
- establecer procedimientos de consulta técnica; y
- evaluar las cargas de trabajo antes de aceptar nuevos encargos.

Las respuestas deben guardar relación con las razones que dieron lugar a la valoración del riesgo.

Por ello, una lista genérica de políticas descargada de otra firma difícilmente constituye por sí sola un sistema apropiado de gestión de la calidad.

La importancia de comprender las circunstancias de la firma

Antes de identificar riesgos, resulta indispensable comprender la naturaleza y circunstancias de la firma y de los encargos que realiza.

Entre los factores que pueden ser relevantes se encuentran:

- **La complejidad y características operacionales de la firma.** Una firma de un solo profesional tendrá riesgos diferentes a los de una organización con múltiples oficinas y cientos de empleados.
- **Las decisiones estratégicas y operacionales.** El crecimiento acelerado, la entrada a nuevas industrias o la incorporación de nuevos servicios pueden generar riesgos adicionales.
- **Las características de los clientes.** Una cartera concentrada en industrias altamente reguladas puede requerir conocimientos especializados.
- **Los recursos de la firma.** Deben considerarse los recursos humanos, tecnológicos, intelectuales y financieros.
- **La utilización de proveedores de servicios.** La firma continúa siendo responsable de su sistema de gestión de la calidad aun cuando utilice determinados recursos externos.

- Comprender estas circunstancias permite evitar uno de los errores más frecuentes: identificar riesgos genéricos que no reflejan la realidad de la firma.

La escalabilidad en las firmas pequeñas

La NIGC 1 está diseñada para ser escalable.

Esto resulta particularmente importante para las firmas pequeñas y los profesionales individuales. Una firma pequeña no tiene que desarrollar un sistema con la misma estructura o complejidad que una firma internacional.

Sin embargo, escalabilidad no significa ausencia de documentación ni eliminación de los requerimientos de la norma.

En una firma pequeña, el proceso puede ser más sencillo debido a que existen menos niveles jerárquicos, líneas de comunicación más directas y una menor cantidad de encargos. Al mismo tiempo, pueden surgir riesgos particulares derivados de:

- concentración de responsabilidades en una sola persona;
- dependencia de pocos empleados;
- recursos tecnológicos limitados;
- dificultad para obtener especialistas;
- ausencia de personal interno disponible para consultas; y
- dependencia significativa de proveedores externos.

Por tanto, el sistema debe ser proporcional, pero debe continuar respondiendo adecuadamente a los riesgos identificados.

Un sistema que debe evolucionar

El proceso de valoración de riesgos no termina cuando la firma documenta inicialmente su sistema.

Las circunstancias cambian.

Una firma puede comenzar a ofrecer nuevos servicios, contratar personal, perder empleados clave, incorporar nuevas tecnologías, aceptar clientes de industrias diferentes o enfrentar cambios en las normas profesionales.

Estos cambios pueden generar nuevos riesgos o modificar la valoración de riesgos previamente identificados.

Por ello, la firma debe considerar información que indique la necesidad de:

- establecer nuevos objetivos de calidad;
- modificar objetivos existentes;
- identificar nuevos riesgos;
- modificar la valoración de riesgos previamente identificados; o
- diseñar respuestas adicionales.

La gestión de la calidad debe entenderse como un proceso continuo, no como un documento estático.

Un ejemplo integrado

Consideremos una firma pequeña que experimenta un crecimiento significativo en su práctica de auditoría.

Objetivo de calidad:
Los encargos son asignados a personal con la competencia, capacidad y tiempo suficiente para realizarlos adecuadamente.

Circunstancia:
La firma aumentó significativamente su número de clientes durante el año, pero su plantilla profesional permaneció prácticamente igual.

Riesgo de calidad:
El personal podría no disponer del tiempo suficiente para ejecutar apropiadamente los procedimientos requeridos y documentar los encargos.

Respuesta:
La firma implementa un proceso de planificación de capacidad antes de aceptar nuevos clientes, establece límites de carga de trabajo, contrata recursos adicionales durante períodos de alta demanda y requiere seguimiento periódico de las horas presupuestadas y utilizadas.

La secuencia demuestra que una respuesta efectiva surge de comprender primero qué riesgo específico pretende atender.

Errores frecuentes que deben evitarse

Uno de los mayores riesgos en la implementación de la NIGC 1 es convertir el proceso en un ejercicio mecánico.

Entre los errores que deben evitarse se encuentran:

- copiar los riesgos identificados por otra firma;
- utilizar listas genéricas sin considerar las circunstancias particulares;
- confundir un riesgo con una deficiencia ya ocurrida;
- establecer respuestas que no guardan relación con el riesgo identificado;
- documentar demasiados riesgos sin determinar cuáles realmente son riesgos de calidad;
- no actualizar el análisis cuando cambian las circunstancias;
- asumir que una política escrita demuestra por sí sola que la respuesta está funcionando; y
- considerar el proceso de valoración de riesgos como un ejercicio que solamente debe realizarse una vez.

La conexión con el seguimiento y la corrección

El proceso de valoración de riesgos está estrechamente relacionado con el Proceso de Seguimiento y Corrección.

Las actividades de seguimiento pueden revelar que una respuesta no está funcionando como se esperaba. Cuando se identifican hallazgos y se determina que existen deficiencias, la firma debe investigar sus causas y diseñar acciones correctivas apropiadas.

Esa información puede, a su vez, revelar que:

- un riesgo no había sido identificado;
- un riesgo fue valorado incorrectamente;
- una respuesta estaba mal diseñada; o
- una respuesta apropiadamente diseñada no fue implementada o no operó eficazmente.

De esta manera se produce un ciclo de mejora continua:

Identificar → Valorar → Responder → Dar seguimiento → Corregir → Mejorar

Conclusión

El Proceso de Valoración de Riesgos de la Firma constituye uno de los fundamentos de la NIGC 1 porque transforma la gestión de la calidad de un enfoque principalmente reactivo a uno preventivo y basado en riesgos.

Una firma no demuestra calidad simplemente porque posee un manual extenso de políticas y procedimientos. La verdadera gestión de la calidad comienza cuando comprende sus circunstancias, determina qué pretende lograr, identifica qué puede impedirlo y establece respuestas efectivas para reducir esos riesgos.

En este sentido, la pregunta fundamental que toda firma debe hacerse no es únicamente:

“¿Tenemos políticas de calidad?”

Cuando esa pregunta se incorpora a la cultura y a las operaciones de la firma, la NIGC 1 deja de ser simplemente un requerimiento de cumplimiento y se convierte en una herramienta para fortalecer la práctica profesional, prevenir deficiencias y promover la mejora continua.