

**Autor: Grecia Tathiana Cerpa Rosado**

Licenciada en Administración de Empresas. Contraloría General de la República, especialista en control gubernamental, auditoría, contrataciones del Estado e inversiones públicas. Egresada de la Maestría en Administración Pública y Gerencia de Estado.

Correo: grecia.cerpa@ucsp.edu.pe; gcerpa@cgr.gob.pe

Toda decisión relevante implica riesgo. Sin embargo, mientras algunas organizaciones lo integran para decidir mejor, otras terminan evitándolo hasta paralizar la acción. Ninguna decisión estratégica, ya sea invertir, reorganizar o modificar una operación, se toma en un escenario completamente predecible. Por el contrario, las decisiones se construyen en contextos donde la información es limitada y el futuro incierto. Aun así, la incertidumbre no necesariamente bloquea la acción; en muchos casos obliga a analizar con mayor detenimiento, priorizar y actuar con criterio.

Desde esta perspectiva, las organizaciones más eficientes no son aquellas que buscan eliminar el riesgo, sino aquellas que han aprendido a incorporarlo en su forma de gestionar, convirtiéndolo en un elemento que influye directamente en la toma de decisiones. Este enfoque ha redefinido la manera de entender la gestión. Hoy, el riesgo no se percibe únicamente como una amenaza, sino como un elemento que debe ser incorporado estratégicamente. Decidir, en ese sentido, no significa eliminar la incertidumbre, sino gestionarla con la información disponible para orientar la acción hacia resultados concretos. Cumplir sin generar resultados puede ser correcto desde lo formal, pero insuficiente desde lo estratégico.

En el ámbito organizacional, esta lógica se aplica de manera natural. Las decisiones incorporan el análisis de escenarios desde el inicio, se comparan alternativas y se ajustan acciones según los resultados esperados. Los sistemas de seguimiento no solo supervisan, sino que también permiten aprender, innovar y corregir el rumbo de manera continua, aspectos que resultan relevantes para fortalecer el desempeño organizacional en contextos dinámicos (Maqdliyan & Setiawan, 2023).

Este tipo de enfoque ha dado lugar a modelos donde la gobernanza, la gestión del riesgo y el monitoreo operan de forma integrada, lo que según la evidencia mejora la calidad de las decisiones y fortalece el desempeño, especialmente en entornos complejos (Bracci et al., 2024; Anton et al., 2025). Sin embargo, cuando se observa esta dinámica en el sector público, el escenario presenta matices distintos. La toma de decisiones no solo responde a la incertidumbre, sino también a la necesidad de ajustarse a marcos normativos estrictos y a sistemas de desempeño cada vez más exigentes, cuya implementación sigue siendo uno de los principales desafíos de la gestión pública contemporánea (Arnaboldi et al., 2015). Este énfasis ha sido clave para garantizar legalidad y transparencia; no obstante, también ha generado una tendencia en la que el riesgo no se gestiona activamente, sino que muchas veces se evita.

Esto tiene efectos importantes; cuando el foco se concentra únicamente en el cumplimiento, los resultados pueden perder relevancia. De ahí surge una pregunta que merece atención: ¿es suficiente cumplir correctamente si no se logra el impacto esperado? El contexto peruano ilustra bien esta situación. La gestión pública opera bajo alta exposición, con demandas crecientes de transparencia, presión social y una preocupación constante frente a la corrupción. En ese entorno es comprensible que muchas decisiones busquen reducir riesgos formales; sin embargo, ello también puede traducirse en procesos más lentos, menor capacidad de adaptación y dificultades para innovar. Esta tensión no es

exclusiva del caso peruano, pues estudios comparados sobre administraciones centrales muestran que la gestión del riesgo en el sector público suele estar condicionada por estructuras institucionales, marcos normativos y culturas administrativas que influyen en la forma en que se decide y se asume responsabilidad (Gourbier et al., 2025).

Esto puede observarse, por ejemplo, en proyectos públicos que cumplen cada etapa procedimental, pero permanecen paralizados o no generan el impacto esperado en la ciudadanía; en estos casos, el cumplimiento formal existe, aunque el resultado público siga ausente. En este punto, el análisis anticipado adquiere un rol clave, no como un concepto abstracto, sino como una herramienta para actuar con mayor claridad frente a la incertidumbre, puesto que anticiparse, evaluar opciones y decidir con información suficiente permite reducir la incertidumbre sin detener la acción.

El problema, entonces, no es la existencia del riesgo, sino la forma en que se enfrenta; evitarlo puede generar sensación de seguridad, pero no necesariamente mejores decisiones. Por ello, el desafío no está en elegir entre cumplimiento y resultados, sino en integrarlos. Parte de la respuesta se encuentra en el uso que se da a los mecanismos de supervisión. Cuando estos se incorporan al proceso de decisión, pueden aportar valor significativo, permitiendo organizar la información, identificar riesgos relevantes y fortalecer la coherencia entre lo que se planifica y lo que finalmente se ejecuta. En esa línea, la literatura sobre gestión del riesgo en el sector público advierte que su integración con los sistemas de control y gestión aún presenta limitaciones, especialmente cuando se aplica de manera fragmentada o meramente formal (Bracci et al., 2021).

La literatura reciente respalda esta idea, mostrando que la integración entre gestión del riesgo, control y orientación a resultados mejora el desempeño y reduce la incertidumbre (Bracci et al., 2022; Rana, 2021), algo especialmente relevante en el sector público, donde cada decisión tiene consecuencias directas en la ciudadanía. Bajo esta lógica, el reto consiste en articular tres elementos fundamentales: información, riesgo y resultados. La información permite comprender el entorno, el riesgo ayuda a evaluar alternativas y los resultados otorgan sentido a la acción.

Un ejemplo ayuda a entenderlo mejor. En una organización privada, la decisión de invertir en un nuevo proyecto, como abrir una nueva línea de negocio, implica evaluar distintos escenarios antes de ejecutarse. Se proyectan resultados, se identifican posibles impactos negativos y se definen medidas para reducirlos. Todo ello no detiene la decisión; por el contrario, la fortalece al permitir actuar con mayor claridad sobre lo que se espera lograr.

En el sector público, una decisión comparable, como la ejecución de una obra de infraestructura, suele centrarse principalmente en el cumplimiento de procedimientos, como la aprobación de expedientes, los procesos de contratación o las validaciones formales. Estos pasos son indispensables, pero cuando la atención se concentra exclusivamente en evitar errores administrativos, puede perderse de vista el propósito central de la intervención: generar valor y resolver una necesidad concreta de la ciudadanía. La diferencia, entonces, no radica en la naturaleza de la decisión, sino en cómo se incorpora el riesgo dentro del proceso: como un elemento que orienta la acción o como un factor que se evita para reducir exposición.

La evidencia muestra que las organizaciones que logran integrar riesgo, decisión y resultados presentan mayor capacidad de adaptación, mejores niveles de desempeño y mayor sostenibilidad (Bracci et al., 2024; Mahama et al., 2020). Asimismo, la calidad de las métricas de desempeño y la confianza en los sistemas de medición influyen en la forma en que las organizaciones utilizan la información para orientar decisiones y mejorar sus resultados (Van Elten et al., 2024), lo que representa un aprendizaje particularmente valioso para la gestión pública.

Al final, la diferencia entre lo público y lo organizacional no está en la naturaleza de sus decisiones, sino en la forma en que enfrentan el riesgo y definen sus resultados. Mientras en un ámbito el riesgo se integra para decidir mejor, en el otro muchas veces se evita para decidir menos. Y es precisamente en esa diferencia donde se abre una oportunidad de transformación.

La gestión del riesgo y la orientación a resultados no son elementos independientes, sino dos dimensiones que, cuando se articulan, permiten construir un puente real entre ambas formas de

gestionar. No se trata de copiar modelos de un ámbito a otro, sino de comprender que decidir con información, asumir el riesgo con criterio y orientar la acción hacia resultados es una necesidad también para la gestión pública.

Porque, en esencia, gestionar no es elegir entre cumplir o generar resultados, sino lograr que el cumplimiento tenga sentido en los resultados que produce. El riesgo no desaparece cuando se evita; simplemente cambia de forma: aparece en decisiones que no se toman, en problemas que no se resuelven o en oportunidades que se pierden. Y es ahí donde el enfoque cambia. Cuando el riesgo deja de ser visto como una amenaza que debe evitarse y empieza a asumirse como una condición inherente a cualquier decisión relevante. Cuando los resultados dejan de ser un efecto esperado para convertirse en el propósito que guía la acción.

En ese punto, la gestión pública deja de girar únicamente en torno al procedimiento y empieza a orientarse hacia el impacto, mientras que el control, lejos de limitar la decisión, se convierte en un soporte que permite tomarla con mayor claridad. Tal vez, entonces, la verdadera reflexión no está en cómo reducir el riesgo, sino en cómo tomar mejores decisiones a pesar de él. Porque, al final, el riesgo más peligroso para la gestión pública no siempre está en la decisión que se toma, sino en todas aquellas que nunca llegan a tomarse.

En un entorno donde evitar errores muchas veces pesa más que generar resultados, quizá la verdadera transformación empiece cuando el miedo a decidir deje de ser más fuerte que la necesidad de actuar. Y entonces, la gran pregunta ya no será cómo controlar el riesgo, sino cuánto futuro puede perder un Estado cuando decide no avanzar.

Porque detrás de cada decisión postergada no solo hay expedientes detenidos o procesos inconclusos, sino oportunidades que desaparecen, necesidades que permanecen sin respuesta y ciudadanos que continúan esperando soluciones. Tal vez ahí se encuentre el punto más crítico de la gestión pública contemporánea: comprender que decidir implica asumir exposición, pero no decidir también tiene consecuencias. Y que, en ciertos contextos, la inacción puede terminar siendo mucho más costosa que el propio riesgo que se intentó evitar.

Referencias

- Anton, C., Baba, C., & Bucşoiu, A. (2025). Perspectives on integrating risk management and sustainability for financial performance: A systematic literature review. *Sustainability*, 17(8), Artículo 3456. <https://doi.org/10.3390/su17083456>
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/faam.12049>
- Bracci, E., Bruno, A., D'Amore, G., & Ievoli, R. (2024). The integration of performance management and risk management in the public sector: An empirical case. *Journal of Management Control*, 35(1), 137–163. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00369-2>
- Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2021). Risk management in the public sector: A structured literature review. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 205–223. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2020-0049>
- Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2022). Risk management in the public sector: A systematic literature review. *Public Money & Management*, 42(3), 205–213. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1963071>
- Gourbier, L., Iacuzzi, S., Padovani, E., & Saliterer, I. (2025). Risk management in the public sector: A comparative analysis of central government settings in France, Germany, and Italy. *Financial Accountability & Management*. Publicación en línea anticipada. <https://doi.org/10.1111/faam.12416>
- Mahama, H., Elbashir, M., Sutton, S., & Arnold, V. (2020). Enabling enterprise risk management maturity in public sector organizations. *Public Money & Management*. Publicación en línea anticipada. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1769314>

- Maqdliyan, R., & Setiawan, D. (2023). Organizational innovation and performance in the public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), Artículo 100178. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100178>
- Rana, T. (2021). Embedding a risk management framework in public sector governance, performance, and accountability practices. In Z. Hoque (Ed.), *Public sector reform and performance management in developed economies* (pp. 163–181). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003024933-11>
- Van Elten, H. J., van Rinsum, M., & Wouters, M. (2024). Performance management, metric quality, and trust in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 44, Artículo 100198. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2024.100198>