



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**ELABORACIÓN DE MATRIZ DE RIESGOS, EN BASE A LOS PROCESOS DEL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JOAQUÍN,
CHILE, AÑO 2019**

**SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA Y AL TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR PÚBLICO**

Alumno

CRISTIAN FELIPE CAMPOS ORMAZÁBAL

Profesor Guía

DIEGO DEL BARRIO VÁSQUEZ

Santiago, Agosto 2019

“A mi madre por su leche y carácter, a mi padre por su calma y fraternidad, a mis hermanos combustibles de esta caldera, a la Prensa Estudiantil UV, Contaminación Cultural e integrantes de las distintas organizaciones en las que participe por el aprendizaje, el compañerismo y el amor; a mi familia por dar sentido y razón, a Enrique Dussel por ayudarme a derribar los prejuicios de la estética y el cinismo, y a mis amigos y amigas resultado de mi paso por la Universidad, principalmente a mi equipo los “CUSHILLOS” que son lo más querido de mi estancia en la Universidad”

Índice

1. Introducción.....	6
2. Marco teórico.....	8
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Fases genéricas en el proceso de gestión de riesgos en el sector público....	22
2.3 Marco conceptual.....	25
2.4 Marco institucional.....	26
2.4.1 Municipalidad de San Joaquín.....	26
2.4.2 Departamento de Administración.....	27
2.4.3 Gestión de riesgos y la realidad Municipal para sustentarlo.....	28
3. Marco Metodológico.....	30
3.1 Planteamiento del problema.....	30
3.2 Propuesta de solución.....	30
3.3 Limitaciones.....	30
3.4 Antecedentes del Problema.....	30
3.5 Objetivos de la investigación.....	31
3.5.1 Objetivo General.....	31
3.5.2 Objetivos específicos.....	31
3.6 Metodología.....	31
3.6.1 Tipo de Investigación.....	31
3.6.3 Identificación de métodos y técnicas de investigación.....	32
3.7 Metodología Matriz de riesgos en función al formato matriz de riesgos	
2017 consejo de auditoria interna general de gobierno (CAIGG).....	41
3.7.1 Levantamientos de Información de Procesos.....	41
3.7.2 Riesgos Críticos.....	43
3.7.3 Controles Claves Existentes.....	50
3.7.4 Valor y Clasificación de la Exposición al Riesgo y Exposición al Riesgo	
Ponderada.....	52
3.7.5 Matriz de riesgos.....(hoja adjunta)	
4. Conclusión.....	54
5. Bibliografía.....	55
6. Anexos.....	57

Resumen

El siguiente trabajo constituye la aplicación de una matriz de riesgos para el Departamento de Administración de la Municipalidad de San Joaquín.

Para la elaboración de dicha matriz se aplicaron las directrices propuestas por el Consejo de Auditoría Interna General de la República (CAIGG), según los documentos técnicos números 70, 81 y 104. Además, del Modelo de Matriz de Riesgos Estratégica 2017, propuesta por la misma entidad.

Es posible gracias a esta metodología, detectar riesgos debido a que permite el análisis de las incertidumbre en que se ve envuelta cada proceso al ser ejecutado, pudiendo así, detectar e identificar los riesgos y sus fuentes, además de su probabilidad, impacto nivel de riesgo entre otras tipificaciones y clasificaciones.

Abstrac:

The following research constitutes the application of a risk matrix for the Administration Department of the Municipality of San Joaquín.

For the elaboration of this matrix, the guidelines proposed by the General Internal Audit Council of the Republic (CAIGG) were applied, according to technical documents numbers 70, 81 and 104. In addition, the Strategic Risk Matrix Model 2017, proposed by the same entity.

It is possible thanks to this methodology, to detect risks because it allows the analysis of the uncertainty in which each process is involved when being executed, thus being able to detect and identify the risks and their sources, as well as their probability, impact level of risk among other typifications and classifications.

1. Introducción

Las organizaciones viven en un contexto vertiginoso donde ocurren situaciones que se escapan de su control, lo que merma su rendimiento perdiendo eficiencia y consistencia. La “Administración Pública” no es ajena a esta situación por eso son necesaria las incorporaciones de elementos técnicos que permitan minimizar los impactos de los agentes negativos que puedan surgir en el curso de su acción.

La gestión de riesgos constituye un proceso consistente y continuo que implementado en cualquier organización permite el reporte y pronóstico de amenazas.

El sistema municipal chileno debe tomarse en serio el desafío de la estandarización de procesos y su posterior gestión, en palabras de Andrés Chacón “las profundas transformaciones experimentadas por la sociedad chilena en un escenario de interconexión global han llevado a que las demandas e inquietudes de la ciudadanía se complejicen y exijan respuestas más rápidas e innovadoras por parte de las instituciones públicas (...) Asimismo, es primordial avanzar en el capital humano que ejerce funciones laborales en las municipalidades”(Chacon, 2016)

El Departamento de Administración del Municipio de la Comuna de San Joaquín carece de estos recursos y del personal capacitado, lo que vuelve el siguiente trabajo un bosquejo importante para proyectar la gestión de riesgos en este tipo de municipios.

En los últimos años, las tendencias internacionales han registrado un importante cambio de visión en cuando a la gestión de riesgos: de un enfoque de gestión tradicional hacia una gestión basada en la identificación, monitoreo, control, medición y divulgación de los riesgos.

ESQUEMA ANTERIOR	ENFOQUE NUEVO
<ul style="list-style-type: none">✓ La evaluación de riesgo es histórica y se desempeña eventualmente.✓ La evaluación de riesgo detecta y reacciona.✓ La evaluación de riesgos se enfoca en las transacciones financieras y los controles internos.	<ul style="list-style-type: none">✓ La evaluación de riesgo es continua y recurrente.✓ La evaluación de riesgo anticipa y previene.✓ La evaluación de riesgos se enfoca en la identificación, medición y control de riesgos, velando que la organización logre sus objetivos con un menor impacto de riesgo posible.

✓ Cada función es independiente. Pocas funciones tratan de la evaluación de riesgo.	✓ La evaluación de riesgo está integrada en todas las operaciones y líneas de negocios.
✓ No hay una política de evaluación de riesgo.	✓ La política de evaluación de riesgo es formal y claramente entendida.

Fuente: www.sigweb.cl

La matriz de riesgos por ende, debe ser una herramienta flexible, capaz de documentar con precisión los procesos de la organización y a su vez ser capaz de evaluar integralmente el riesgo de la misma; instancias sobre las cuales se realiza el diagnóstico de la situación global de riesgo de la entidad. Luego, una matriz de riesgo efectiva, debe permitir hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades, llegando a constituirse en un soporte conceptual y funcional del sistema integral de gestión de riesgo de la organización.

2. Marco Teórico.

2.1 Antecedentes

El célebre texto de Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice “Administración: una perspectiva global y empresarial” define la Administración como: “Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, 2012)

La conceptualización de “Administración” es fundamental para el progreso del presente trabajo, el cual busca la optimización de la gestión del Departamento de Administración de la Municipalidad de San Joaquín desde sus procesos productivos del sistema integral, cuya esencia es la gestión pública.

En las culturas con Estados-Nación establecidos y legitimados, la modernización del Estado y su gestión comienza con la incorporación de la óptica gerencial a las prácticas administrativas, enfoques como el de funciones gerenciales¹, reingeniería², de administración de calidad total³ y el más destacado el enfoque en el proceso administrativo u operacional⁴(Koontz, 2012) entre otros. En nuestro país, el ex presidente de la República, Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1996-2000) señaló que el objetivo fundamental del proceso modernización de la Gestión Pública, impulsado durante su gobierno, sería la renovación y recuperación de las instituciones públicas, para así prestar servicios a la ciudadanía bajo estándares establecidos de calidad, en forma oportuna y con especial cuidado en lo que dice relación al trato hacia los usuarios.(Molina, 2006).

“La modernización del Estado es una exigencia de los tiempos. El actual Estado chileno contiene muchos elementos que perduran de la época de dictadura militar y mientras ellos no sean eliminados, no existirá un Estado democrático y su conexión imprescindible con el proceso de globalización se verá entorpecido. Esta transformación ya no es una simple exigencia política de algunos sectores, sino que un requisito para avanzar a la modernidad”(Orellana, 2004).

La modernización de la gestión pública ha recibido numerosos aportes de la administración de empresas. El primero es la fundamentación de la modernización del Reino Unido, dirigida por Margaret Thatcher, quien no sólo trajo consigo la teoría de la Administración de Empresas al ámbito público, sino que incorporó a administradores de empresas a dirigir el proceso, el

¹ Estudia la Experiencia a partir de casos. Identifica éxitos y fracasos.

² Preocupado por pensamientos fundamentales renovados, análisis de procesos, rediseño radical y resultados espectaculares.

³ Se enfoca en proporcionar productos confiables y satisfactorios, o productos y servicios aptos para su uso y que se conforman a los requisitos de calidad. Los conceptos generales son mejoría continua, atención a los detalles, trabajo en equipo y educación de calidad.

⁴ Conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial.

más famoso de los cuales es Reyner Derek, gerente y propietario de la empresa Marks and Spencer (Una cadena de multitiendas), el cual recibió el título de Lord posteriormente. En la experiencia del Reino Unido se incorporaron la planificación estratégica, el control de gestión, la gerencia pública, la customerizing (centralización en el cliente), el achicamiento (downsizing), las privatizaciones, las evaluaciones por resultados, los premios y la competitividad. También de allí provienen en alguna medida, las flexibilizaciones presupuestarias y las desregulaciones (aspectos en los cuales el aporte norteamericano es evidente).

El segundo aporte es la REGO⁵(Manso, 2002) o reinención del gobierno, que surge del sector público norteamericano que fundamenta este aporte, establece sus límites y aporta la experiencia práctica en casos ocurridos en los Estados Unidos y que están presentados en el libro de Osborne y Gaebler y más tarde, puestos en práctica en el Informe de Al Gore, National Review Performance.

El tercer aporte es mucho más nuevo y proviene de una variedad de pensadores y teoría de la más diversa índole, que aquí se presenta como el iluminismo administrativo.

Hay otros aportes, cronológicamente anteriores, como la calidad total y la valoración del tiempo. Finalmente otros son más autónomos y de reciente data como la reingeniería, el benchmarking y el outsourcing, todos ellos de factura norteamericana. A comienzos de la década de los 90 surgen nuevas teorías y técnicas de la Administración de Empresas que vuelven a colocar a la empresa norteamericana en la avanzada del desarrollo económico y aporta decisivamente en el ámbito de lo público(Orellana, 2004).

El nuevo enfoque, toma elementos exitosos en el mercado poniéndolos como eje imprescindibles para la Modernización del estado, lo que traería consigo según sus exponentes una mayor gobernabilidad democrática del sistema político.

Para el desarrollo del siguiente trabajo de investigación, tomaremos en cuenta dos de los cinco aspectos fundamentales para la Modernización de del Estado, definidos por (Orellana,p.; 2003:131) los cuales serán los siguientes(Molina, 2006):

1. Uso eficaz y eficiente de los recursos
2. Gestión orientada a resultados

⁵ Modelo propuesto por David Osborne y Ted Gaebler que plantea mejoras al sector público desde los siguientes enfoques: Gobierno catalizador, Gobierno propiedad de la comunidad, Gobierno competitivo, Gobierno inspirado en objetivos, Gobierno dirigido a resultados, Gobierno inspirado en el cliente, Gobierno de corte empresarial, Gobierno previsor, Gobierno descentralizado y Gobierno orientado al mercado.

El uso eficaz y eficiente de los recursos, supuso una mejor utilización de los recursos y una tendencia hacia la optimización entre los recursos humanos y financieros y los productos esperados(Ministerio secretaria General de la Presidencia (MINSEGPRES), 1997-1998).

En segundo lugar La gestión orientada a resultados en el modelo de modernización de la gestión pública, planteó la modificación de los procedimientos burocráticos ineficaces y “arcaicos” a un modelo de eficiencia y efectividad productiva. Cambia el énfasis de la gestión vigente a ese entonces, el que seguía los procesos bajo el marco normativo y legalaloscualesselesaplicabancontrolesineficientesderegulación.Yesaquídonde el nuevo estilo de gestión coloca especial atención a los resultados, con énfasis en la observancia a los recursosinvolucrados(Molina, 2006).

Es por lo anterior que es necesaria la construcción de una estrategia o plan de acción para modificar y corregir las causas detectadas y refundar las metas, para luego definir las metodologías de acción, las cuales se expondrán a continuación en este trabajo, para la innovación y mejora en materia de gestión del Departamento de Administración de la Municipalidad de San Joaquín bajo el enfoque de Gestión de Procesos y luego la Gestión del Riesgo

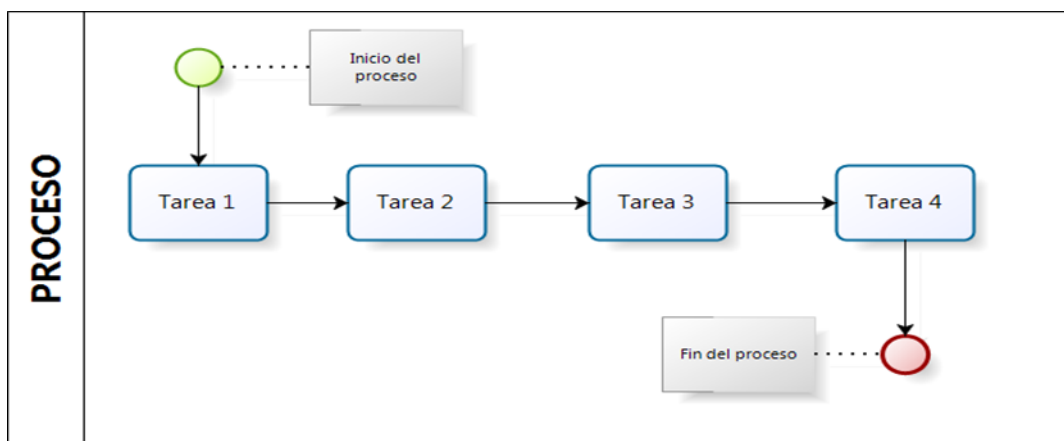
La gestión de procesos y la re-ingeniería de lo público

Los autores Camisón, Cruz y González (2007) hacen interesantes reflexiones, tales como: "La gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo"(Torres, 2014)

El documento técnico Número 89 del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG)⁶ nos entrega una propuesta metodológica para el levantamiento de procesos y el modelamiento de los mismos, así mejorar la calidad del trabajo de los auditores internos y encargados de riesgos en las organizaciones gubernamentales que consiste en lo siguiente:

- Identificar cada uno de los procesos ejecutados en la organización
- Realizar un inventario de proceso (fichas técnicas)
- Realizar Flujogramas de información (modelar el proceso)

⁶ El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno es un órgano asesor del Presidente de la República en materias de auditoría interna, control interno y probidad administrativa, creado en 1997 mediante el Decreto Supremo N° 12, y modificado mediante Decreto Supremo N° 147, de 2005, ambos del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.



Diseño Bizagi

Ventajas de describir los procesos según el documento técnico número 88 de CAIGG.

1. Conocer cómo y lo que se hace
2. Conocer las entradas y salidas del proceso
3. Identificar fortalezas y debilidades
4. Innovar en los diferentes niveles: proceso actividad y tarea
5. Poseer respaldo formal de las actividades que se desarrollan en la organización
6. Aplicar métodos de mejora continua que permitan aumentar la eficiencia y eficacia
7. Oportunidad de rediseñar
8. Realizar control de la gestión

Bajo el enfoque planteado hasta ahora, es imprescindible identificar las definiciones claves que son utilizadas para la gestión de procesos.

- Sistema: Es un conjunto de procesos y subprocesos integrados en una organización.
- Proceso: Es un conjunto de actividades alineadas para cumplir un fin, considerando como tal, desde las actividades necesarias para la elaboración de un producto hasta las requeridas para la prestación de un servicio (Maldonado,2011).
- Subproceso: Es un conjunto de actividades basadas en una secuencia lógica que cumplen un propósito. Un subproceso es un proceso en sí, pero es parte de un proceso más grande.
- Actividad o Etapa: Es un conjunto de tareas. La secuencia de ellas genera un subproceso o proceso.
- Tarea: Es un trabajo, que se realiza en tiempo limitado y que forma parte de una actividad.

- **Indicador:** Es un valor o conjunto de valores, que tienen como finalidad ayudar en la medición objetiva del comportamiento y/o eficiencia de un proceso o actividad.
- **Efectividad:** Es la capacidad de cumplir objetivos.
- **Eficiencia:** Es la capacidad de realizar adecuadamente una función y en consecuencia obtener resultados con un mínimo de recursos.

Levantamiento de Procesos.

Cada organización debe plantearse como objetivo, contar con todos los procesos documentados, actualizados y en razón con la acción cotidiana propia del departamento. Esta fase de recopilación debe y permite describir la realidad de la manera más exacta posible. *“El objetivo es hacer tangible el accionar de la organización para facilitar la definición de estándares internos que favorecen las instancias de mejoras”*(Soliman, 1998).

El documento técnico N°88 del CAIGG describe en su metodología, 8 fases para el levantamiento de procesos: identificación, inventario, etapas y actividades, alcance, actores, modelar, definir controles, y documentar:

- **Identificación.** Fase para Identificar procesos y subprocesos de negocios realizados en la organización. Es la etapa que permite generar la descripción de los procesos. Cada proceso contiene formas específicas de proceder, asociadas a las actividades o tareas que se realizan.
- **Inventario.** Fase de confección de un inventario de los procesos identificados. Esta fase consiste en la enumeración y la creación de criterios que permiten priorizar cuál es el proceso más importante o simplemente por cuál empezar.
- **Etapas y actividades.** Fase para identificar etapas y actividades correspondientes a cada uno de los procesos y subprocesos identificados. La enumeración de actividades se genera secuencialmente, considerando como factor crítico la concordancia entre una actividad y otra. Para realizar una adecuada descripción, se debe obtener un conocimiento claro de procesos, actividades y tareas. Consecuentemente, la generación del levantamiento de información requiere de colaboradores claves y utilizar instrumentos de observación, y entrevistas.

Definir alcance. Como las actividades se componen de tareas, se debe conseguir consenso entre los realizadores para acordar el alcance de cada proceso. El alcance hace referencia a los límites organizacionales que considera la información contenida en el proceso. Además, es fundamental explicitar e incorporar las acciones de toma de decisiones. El levantamiento de

información incluye la identificación de opciones para enfrentar eventos o contingencias.

- **Identificar participantes.** La identificación de los participantes permite realizar un análisis acabadodelhacerdelaorganización. Admitedelegaryestablecer funciones, ordenar y evaluar de manera más rápida y concreta las falencias en el desarrollo de un proceso. Complementariamente, es preciso realizar una Matriz de Asignación (RECI), herramienta gráfica que da una visión ordenada y clara de la información, además de acceder de forma rápida y fácil.
- **Modelar procesos identificados.** Consiste en la descripción de procesos apoyada con elementos gráficos, estos pueden variar en complejidad y alcance y puede complementarse con la elaboración de documentos.
- **Crear controles internos e indicadores.** El estudio y análisis de qué se hace y cómo se hace permite identificar falencias y necesidades. Otorga la oportunidad de mejorar, de reinventar o cambiar hábitos mediante la implementación de métodos que promuevan la eliminación de duplicidades funcionales, redundancia, simplificación de los procesos, reducción de tiempo de ciclo y la aplicación de herramientas de automatización. La evaluación constante promueve un escenario de mejora continua, pero la generación de cambios no es lo más complicado, sino mantener estos cambios en el tiempo. Por lo tanto, se requiere de métricas que permitan evaluar regularmente la ejecución de un proceso. La medición se realiza mediante el establecimiento de controles internos basados en instrumentos que promuevan la eficacia y la eficiencia.
- **Documentar información.** La documentación de información responde a una tarea complementaria al levantamiento y modelamiento de un proceso. Esta tarea aborda de manera estratégica el ciclo de trabajo y consiste en la generación de un procedimiento y un manual de Uso. El alcance de esta información debe ser establecida con anterioridad, de manera tal, que logre contener información específica de la manera más detallada posible y de acuerdo a los objetivos planteados:
- **Procedimiento.** Corresponde a un documento que describe detalladamente las tareas necesarias para realizar el proceso modelado, las responsabilidades, el alcance, los objetivos, los controles, sistemas y/o aplicaciones utilizadas, etc. Contiene una serie de acciones que deben ejecutarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado.
- **Manual de Usuario.** Corresponde a un documento de carácter técnico que

contiene información fundamental de un proceso, tiene como objetivo guiar tanto de manera escrita como gráfica los pasos que debe realizar el ejecutor para realizar el proceso. Se trata de una guía de ayuda que permite realizar una actividad de manera ordenada y precisa.

Modelamiento de Procesos: Documento Técnico N°88 del CAIGG

La importancia de la comunicación y coordinarse entre los sujetos para mejorar la forma de hacer las cosas es lo que le da la relevancia al modelamiento de procesos, Mientras más tiempo se invierta en este proceso de búsqueda, mejores serán los resultados.

Para que los procesos de negocios puedan ser actualizados, deben ser conocidos. Una buena forma de conocerlos es a través de su modelamiento, pues su comprensión es fundamental para realizar el ejercicio de gestión. Algunas de las características de un buen modelo son:

- Selectivo, el modelo no grafica todo, simplemente representa selectivamente los aspectos más importantes de la tarea en un análisis.
- Exacto, el modelamiento representa exactamente lo que se hace y no una idea parcial, ni lo que debiera hacerse.
- Completo y comprensible, la simplicidad debe ser la protagonista, pero no un impedimento.

A partir del nivel de detalle deseado, se puede utilizar tres distintos niveles de modelado de procesos:

a) Mapa de Procesos

Los mapas de procesos se componen de diagramas de bloques simples, que grafican el flujo de las actividades. Las actividades, se expresan a través de nombres sencillos y sin detalle, considerando las condiciones de decisión más generales. Debe estar siempre actualizado y visible, para que todos logren comprender el hacer de la organización. El siguiente diagrama es un ejemplo del mapa de proceso genérico de una organización prestadora de servicios.

b) Flujograma de Información

Los flujogramas de información permiten la descripción de procesos, proveen

información más detallada al incluir: participantes, roles, controles, documentos, etc. La representación gráfica de un flujograma considera a cada recuadro como una actividad y que la representación es secuencial. Los procesos se encontrarán ordenados de arriba hacia abajo y/o de izquierda a derecha.

Debe estar siempre visible, para que cumpla con el objetivo de guiar el proceso. El siguiente diagrama es un ejemplo de flujograma de información.

c) Modelos de Procesos

Los modelos de procesos consisten en la representación de diagramas de flujo detallados, que contengan información que permita análisis y simulación. Es el tipo de modelo que aporta más detalle al cómo se realizan las actividades en un proceso y, más abajo, se describen en mayor detalle. El diagrama que sigue es un ejemplo de modelo de procesos.

Para el entendimiento y desarrollo de nuestro trabajo, ahondaremos en los conceptos de riesgo expuestos y utilizados por el Consejo Auditoría Interna General de Gobierno en sus distintos documentos técnicos.

La Norma NCh-ISO⁷ Guía 73:2012 define riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos y destaca que con frecuencia, el riesgo se caracteriza por referencia a potenciales eventos y consecuencias, o a una combinación de ambos. Por su parte, en el Marco Integrado de Control Interno – COSO I⁸ (Versión 2013) el riesgo se define como la posibilidad (probabilidad) de que un acontecimiento ocurra y afecte (consecuencia o impacto) negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán. Una condición previa a dicha evaluación es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad.

El Marco Integrado de Control Interno – COSO I (Versión 2013) incluye adicionalmente a los atributos clásicos de evaluación de riesgos: probabilidad y consecuencia o impacto, dos nuevos elementos a tener en cuenta; específicamente se incluye el concepto de velocidad y el de persistencia de los riesgos:

⁷ ISO es una entidad que agrupa a 163 países que emite diversa normativa, que si bien no es obligatoria, constituyen mejores prácticas. Es para todo tipo de empresas públicas y privadas

⁸ La misión del Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO, por sus siglas en inglés) es proporcionar liderazgo de pensamiento a través del desarrollo de marcos integrales y orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude diseñados para mejorar el desempeño y la gobernanza de la organización y para reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

- La velocidad de riesgo se refiere a la rapidez con la que impacta un riesgo en la entidad, es decir, se refiere al ritmo con el que se espera que la entidad experimente el impacto.
- La persistencia de un riesgo hace referencia a la duración del impacto en la entidad después de que el riesgo se haya materializado.

En forma complementaria, el documento *RiskAssessment in PracticeThoughtPaper*, de la organización COSO3 emitido el año 2012, incluye en la evaluación del riesgo los elementos de velocidad de ocurrencia y vulnerabilidad, cuyo concepto corresponde a la incapacidad de resistencia cuando se presenta un fenómeno amenazante, o la incapacidad para reponerse después de que haya ocurrido un desastre.

La Gestión de Riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Todos en la organización juegan un rol en el aseguramiento de éxito de la Gestión de Riesgos, pero la responsabilidad principal de la misma recae sobre la Dirección.

Hablamos de un modelo transparente y participativo, con una representación activa y permanente, lo que implica el involucramiento apropiado y oportuno de las partes interesadas y, en particular, de aquellos que toman decisiones en todos los niveles de la organización, hecho que asegura que la gestión del riesgo se mantenga pertinente y actualizada.

Entornoaloanterior, lafinalidaddelagestióndelriesgoesmantenerelcontrolinterno de la institución, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno define la base para concretar el control interno, se trata del "Entorno de Control" o el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización gubernamental.

El consejo y la alta dirección (El Jefe de Servicio y su equipo directivo en el Sector Público) son quienes establecen el "Tone at the top" o "Tono desde la Dirección", esto se refiere alos énfasis con respecto alaimportancia del control interno y las normas de conducta esperables. Entre estos están.

a. Evaluación de Riesgos.

Los riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

b. Actividades de Control.

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones del Jefe de Servicio para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

c. Información y Comunicación.

La información es necesaria para que la organización gubernamental pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. El Jefe de Servicio necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros Componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria.

d. Actividades de Supervisión.

Las evaluaciones continuas y las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente.

Por último, el control interno debe ser entendido para este enfoque, como un proceso llevado a cabo por el Jefe de Servicio, el equipo directivo y el resto de los funcionarios de una organización, el cual es diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable en cuanto a la consecución de objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento.

Actor relevante dentro del contexto de la gestión del riesgo, es el CAIGG, órgano asesor del presidente de la República en materias de auditoría interna, control interno y probidad administrativa, creado en 1997 mediante el Decreto Supremo N°12, y modificado mediante Decreto Supremo N°147, de 2005, ambos del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Su función consiste en

desarrollar, permanentemente, una coordinación técnica de la actividad de las unidades de auditoría interna de los servicios públicos dependientes o relacionados con el ejecutivo, apoyando la generación y mantención de ambientes de control adecuados, elaborando documentación técnica, prestando orientación general y asesoría en materias de auditoría interna, control interno, probidad administrativa y sobre todo efectuar un seguimiento permanente de los objetivos de control definidos en cada nivel de la administración del Estado.

En este sentido, las organizaciones gubernamentales de la administración del Estado, desde 2007 han implementado, mantenido y mejorado los procesos de Gestión de Riesgos, con el objetivo de mejorar sus procesos y maximizar las posibilidades de cumplir sus metas y objetivos en forma adecuada.

En el marco del Proceso de Gestión de Riesgos, las organizaciones gubernamentales han adoptado las siguientes acciones:

1. Cumplir las directrices que sobre la materia ha formulado el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.
2. Asumir las autoridades superiores de los ministerios, servicios, intendencias y empresas del Estado la responsabilidad de la adopción de medidas tendientes a la gestión efectiva de los riesgos, especialmente los de mayor criticidad para la entidad, informando de ello al Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.
3. Disponer de los recursos necesarios para la correcta implementación y funcionamiento del Proceso de Gestión de Riesgos en la entidad.

El año 2008 con un trabajo para el Consejo de Auditoría Interna de Gobierno, realizado por Ricardo Correa y Luis Acuña, se describe el modelo y estructura del proceso de gestión de riesgo en el sector gubernamental chileno, destacando su objetivo de incorporar gradualmente un modelo que permitiera gestionar preventivamente los riesgos que afectan la consecución de los objetivos en las entidades gubernamentales. Para ello tomaron como base los modelos de gestión de riesgos COSO ERM⁹, norma IRAM¹⁰ 1775- sistemas de gestión de riesgos, estándar australiano/neozelandés AS/NZS 4360:1999, ajustado a la realidad y cultura nacional.

⁹El Marco define los componentes esenciales de la gestión de riesgos empresariales, analiza los principios y conceptos clave de ERM, sugiere un lenguaje común de ERM y proporciona una orientación y orientación claras para la gestión de riesgos empresariales.

¹⁰Esta Norma Internacional se ha preparado para proporcionar los requisitos para establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI).

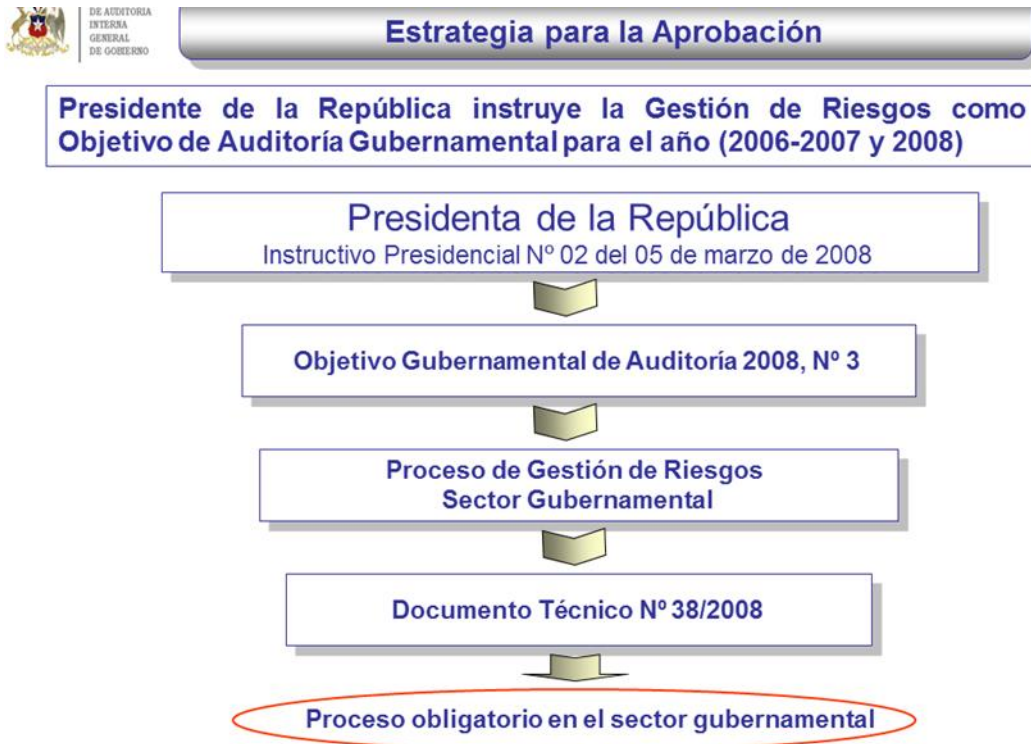
Sus principales alcances y relevancia de este hito en la aplicación del modelo a nivel nacional:

1. Aplicación gradual de esta metodología en el sector gubernamental chileno.
2. Mayor involucramiento de los directivos superiores con la gestión de riesgo.
3. Aumento de la interacción de la auditoría interna con la gestión de riesgo.
4. Mejora en la percepción de las entidades respecto al funcionamiento del proceso año a año.
5. Creación y consolidación de comités de riesgos en las entidades gubernamentales.
6. Desarrollo y aplicación de la primera taxonomía XBRL para matrices de riesgos en Chile.
7. Matriz de riesgos por cada entidad gubernamental que incluye todos los procesos desagregados a nivel operacional.
8. Matriz de riesgo consolidada por cada uno de los 19 ministerios Públicos.
9. Matriz de riesgo consolidada del sector público chileno.
10. Fuente de información para el plan anual y para los programas de la auditoría interna de gobierno.

Más tarde, a partir del año 2014, el enfoque metodológico de la gestión de riesgos para la Administración del Estado, se basó principalmente, en las Normas Chilenas NCh-ISO 31000:2012, Gestión del Riesgo - Principios y Orientaciones, NCh-ISO 31010:2013, Gestión del Riesgo - Técnicas de Evaluación del Riesgo, NCh-ISO Guía 73:2012, Gestión del Riesgo – Vocabulario y NCh-ISO 31004:2014 Gestión del Riesgo – Orientación para la implementación de ISO 31000, todas estas, emitidas por el Instituto Nacional de Normalización (INN), organismo que tiene a su cargo el estudio y preparación de las normas técnicas en Chile.

Una iniciativa tendiente al fortalecimiento de la Auditoría Interna dentro de la gestión pública, surge con la consideración del modelo en el programa de gobierno de la presidenta de la República, Michelle Bachelet, en el cual establece al Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno como la entidad asesora en materias de auditoría interna, control interno, gestión de riesgos y gobernanza con la responsabilidad, y un rol activo, en la promoción de la mejora continua de la función de auditoría interna gubernamental.

Hecho asociado a la entrega de recursos para la generación de competencias y perfeccionamiento técnico de su trabajo, considerando las últimas tendencias de auditoría interna y las mejores prácticas aceptadas a nivel nacional e internacional, las que lo habiliten como la máxima autoridad en temas de auditoría y control gubernamental.



Fuente: <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/>

El Gobierno a través del CAIGG, establece el siguiente marco de trabajo (framework) o líneas de acción estratégicas período 2014 – 2018, para cada una de las áreas señaladas anteriormente:

a. Línea de Acción Estratégica: Auditoría Interna

Esta línea de acción se basa en la aplicación de las normas de auditoría interna nacionales, emitidas por el Colegio de Contadores de Chile y las internacionales emitidas por The Institute of Internal Auditors, en el Sector Público, orientándose por lo tanto a que los profesionales de esta disciplina puedan realizar su labor como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor a la Administración en el cumplimiento de sus objetivos y mejorar las operaciones en el Estado, mediante un enfoque sistemático y disciplinado; y en base a los estándares de más alto nivel.

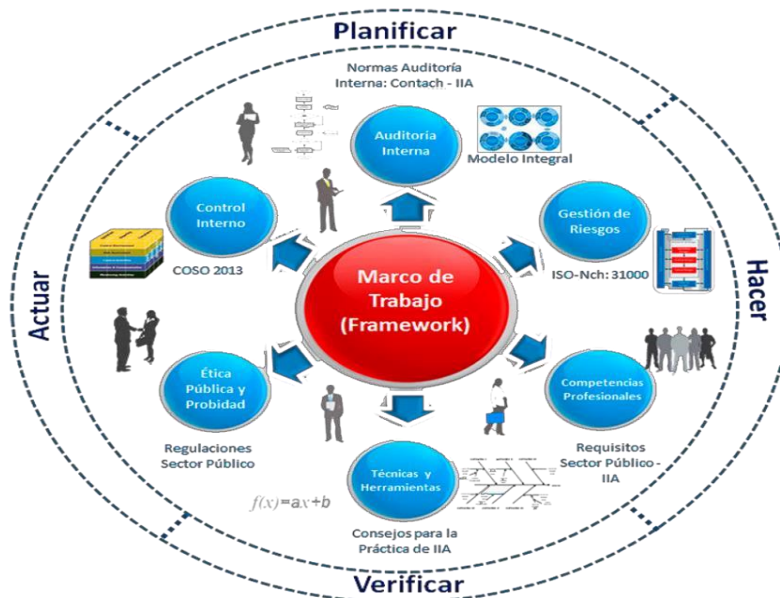
b. Línea de Acción Estratégica: Gestión de Riesgos

Esta línea de acción se basa en la implementación de un Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público. Este proceso considera las NCH-ISO 31000 y NCH-ISO 31010, emitidas por el Instituto Nacional de Normalización de Chile, y en menor grado el Marco COSO ERM – Enterprise Risk Management, emitido por la Organización COSO.

La gestión de Riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado en toda la organización para gestionar riesgos críticos, mediante su identificación, evaluación, medición, comunicación y tratamiento. Este proceso considera la participación de todos los miembros de la organización, recayendo sobre las jefaturas de Servicio la responsabilidad principal del mismo.

c. Línea de Acción Estratégica: Control Interno

Esta línea de acción se basa en la aplicación del Marco COSO I, versión 2013, emitido por la Organización COSO, por la auditoría interna gubernamental, que realiza el aseguramiento al sistema de control interno en base a dicho Marco.

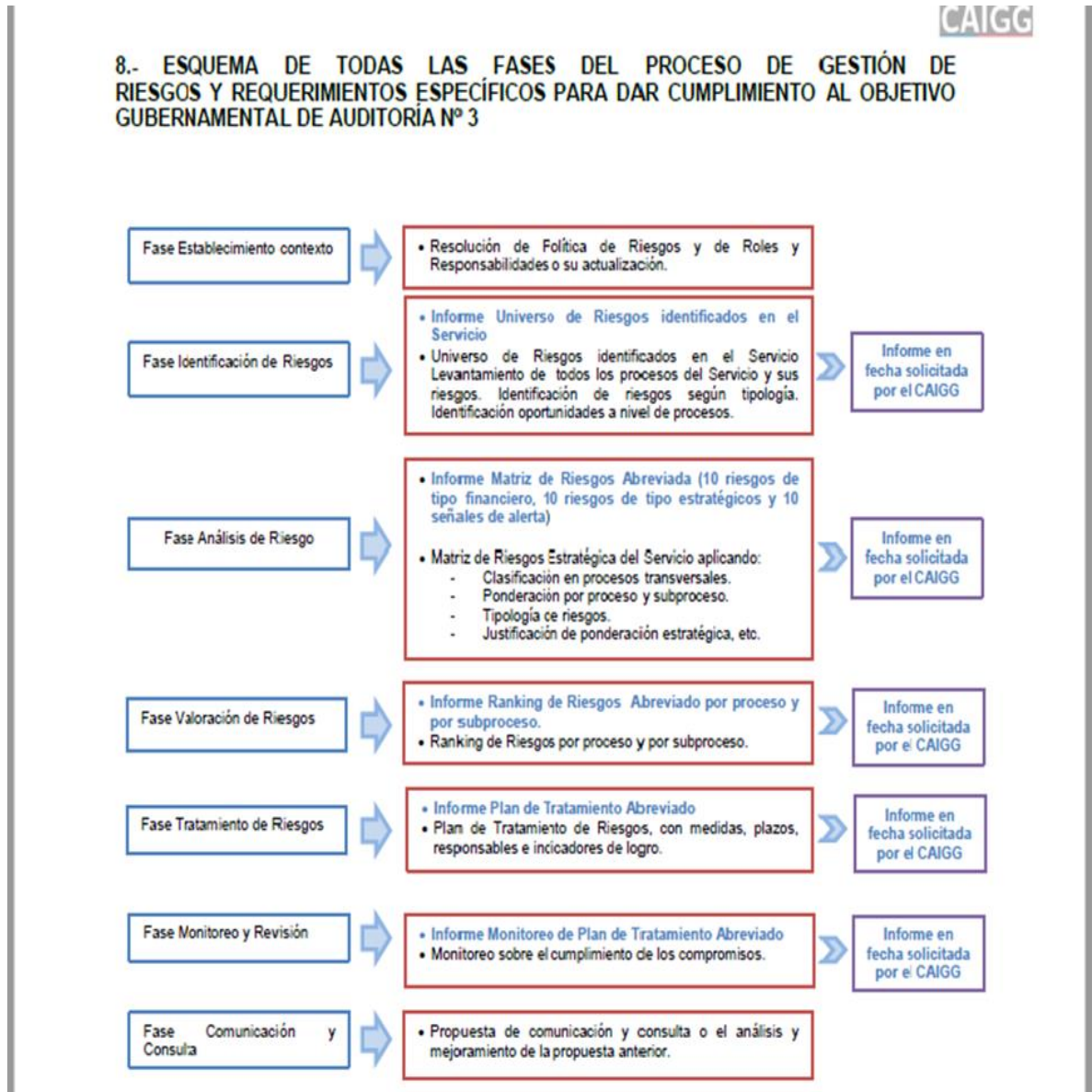


Fuente: <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/marco-trabajo/marco-trabajo/>

2.2 Fases genéricas en el proceso de gestión de riesgos en el sector público.

Sin perjuicio que en la actualidad existen una serie de modelos para la gestión de riesgos de mayor o menor difusión, el Consejo de Auditoría ha decidido utilizar un modelo

genérico, que recoge en su mayor parte los elementos del Proceso de Gestión de Riesgos contenidos en la Norma NCh-ISO31000:2012, que en su desarrollo y mejora a través del tiempo permita a las organizaciones gubernamentales adecuarlo a otros más específicos, si es que aquello fuese necesario.



Fuente: <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/la-gestionriesgo/fases-gestion-de-riesgos/>

Las fases en que se desagrega el modelo genérico y que deberán desarrollarse para implementar el Proceso de Gestión de Riesgos en organizaciones gubernamentales son las siguientes:

1) Establecimiento del Contexto

Definición de los parámetros externos e internos a tener en cuenta cuando se gestiona el riesgo, y se establecen el alcance y los criterios de riesgo para la política de gestión del riesgo. Comprende establecer los contextos estratégicos, organizacional y de gestión en los cuales tendrá lugar el Proceso de Gestión de Riesgos. Deben establecerse los objetivos de la evaluación del riesgo, los criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos, el programa de evaluación del riesgo y definirse la estructura de análisis, los roles y responsabilidades.

2) Evaluación del Riesgo

La evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, de análisis del riesgo y de valoración del riesgo.

3) Identificación del Riesgo

Proceso de búsqueda, reconocimiento y descripción de riesgos. Comprende identificar los riesgos que podrían impedir, degradar o demorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización, así como las oportunidades que puedan contribuir al logro de los referidos objetivos.

4) Análisis del Riesgo

Proceso que permite comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo. El análisis del riesgo proporciona las bases para la valoración del riesgo y para tomar las decisiones relativas al tratamiento del riesgo. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que los riesgos puedan ocurrir. Consecuencia y probabilidad se combinan para producir un nivel estimado de riesgo según la definición de la organización. Adicionalmente se debe identificar y analizar los controles mitigantes existentes.

5) Valoración del Riesgo

Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios de riesgo para determinar si el riesgo y/o su magnitud es aceptable o tolerable. Comprende comparar los niveles de riesgo encontrados contra los criterios de riesgo aceptado preestablecidos por la organización, considerando el balance entre beneficios potenciales y resultados adversos. Ordenar y priorizar mediante un ranking los riesgos analizados.

6) Tratamiento del Riesgo

Una vez completada la valuación del riesgo, el tratamiento del riesgo involucra la selección y el acuerdo para aplicar una o varias opciones pertinentes para cambiar la probabilidad de que los riesgos ocurran, los efectos de los riesgos, o ambas, y la implementación de estas opciones. A continuación de esto, sigue un proceso crítico de reevaluación del nuevo nivel de riesgo, con la intención de determinar su tolerancia con respecto a los criterios previamente establecidos, para decidir si se requiere tratamiento adicional. De acuerdo al ranking de riesgos y al nivel de riesgo aceptado preestablecido por la organización, definir su tratamiento y/o monitoreo, desarrollando e implementando estrategias y planes de acción específicos, que mantengan el riesgo dentro de los niveles aceptados por la organización.

7) Monitoreo y Revisión

Como parte del proceso de gestión del riesgo, los riesgos y los controles se deben monitorear y revisar de manera regular. Comprende definir y utilizar mecanismos para la verificación, supervisión, observación crítica o determinación del estado de los riesgos y controles con objeto de identificar de una manera continua los cambios que se puedan producir en el nivel de desempeño requerido o esperado y dar cuenta de la evolución del nivel del riesgo en procesos críticos para la administración.

8) Comunicación y Consulta

Los procesos continuos e iterativos que realiza una organización para proporcionar, compartir u obtener información y para comprometer el diálogo con las partes interesadas en relación con la gestión del riesgo. Comprende definir y utilizar mecanismos para comunicar y consultar con los interesados internos y externos, según resulte apropiado en cada etapa del Proceso de Gestión de Riesgos. Dichos mecanismos deben permitir a las autoridades tomar decisiones en forma oportuna respecto de los riesgos con mayores desviaciones en relación con los niveles aceptados.

2.3 Marco Conceptual

a. Aseguramiento del proceso de gestión de riesgos.

Actividad independiente y objetiva de aseguramiento sobre la efectividad del Proceso, que realiza la Unidad de Auditoría Interna, de acuerdo con las directrices del Consejo de Auditoría. Este proceso de retroalimentación ayudará a asegurar que los riesgos claves de negocio han sido identificados en forma adecuada y están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente.

b. Criterios de riesgo

Principios u otras reglas de decisión mediante las cuales se evalúa la importancia de los riesgos, para determinar si se recomiendan acciones de tratamiento para ellos. Los criterios de riesgo pueden incluir costos y beneficios asociados, requerimientos legales y estatutarios, aspectos socioeconómicos y ambientales, las preocupaciones de los interesados, prioridades y otros aspectos para la evaluación.

c. Descripción del riesgo

Identificación detallada de la situación o hecho que podría afectar el logro de los objetivos operativos de una etapa, subproceso o proceso

d. Levantamiento de procesos

El levantamiento de procesos constituye la forma de describir la realidad de la manera más exacta posible. El objetivo es hacer tangible el accionar de la organización para facilitar la definición de estándares internos que favorecen las instancias de mejoras. Los objetivos fundamentales en cada organización deben enfocarse en contar con todos los procesos documentados, actualizados y concordantes con el quehacer habitual.

Nivel de exposición al riesgo Es la medida de riesgo residual que se mantiene después de aplicados los controles existentes.

.

2.4 Marco institucional

2.4.1 Municipalidad de San Joaquín

San Joaquín, comuna perteneciente al Distrito Electoral nº25, y a la 8ª Circunscripción Senatorial, nace de la partición territorial de la comuna de San Miguel en 1981, mediante el decreto con Fuerza de Ley Nº13.260 de 1981 empezando su funcionamiento administrativo como corporación edilicia el 15 de julio de 1987 con el decreto Nº905 del Ministerio del Interior, que designará a su primer alcalde, el Señor Jaime OrpisBouchon (UDI), quien se va a desempeñar en el cargo hasta el año 1989. La atención de los usuarios comenzó el día 9 de octubre del mismo año, pero su inauguración oficial se realizó el día 26 de octubre, fecha en que se celebra su aniversario. Luego de esto, asume como alcalde, el también designado Alberto Lira Moller (UDI), desde el año 1989 hasta el año 1992. En la primera elección democrática municipal del año 1992 es electo como alcalde el señor Ramón Farías Ponce (PPD), luego es reelecto por dos veces consecutivas para los periodos entre 1996 y 2004. La Municipalidad de San Joaquín es dirigida desde el 6 de diciembre de 2004, hasta la fecha, por el alcalde Sergio Echeverría García (Ind. Nueva Mayoría).

Las facultades que posee la Municipalidad se fundamentan en los artículos Nº 1, 3, 4, 5, 8 y 11 de la Ley Nº18.695 Orgánica Constitucional de las Municipalidades, Ley que determina las funciones, atribuciones y potestades que posee la Municipalidad, como corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Además, la Constitución Política de Chile, en sus artículos Nº118, Nº119, Nº120, Nº121 y Nº122, hace referencia a la administración pública en el nivel comunal.

Estructuralmente, la Municipalidad de San Joaquín se divide en un primer nivel, en el Alcalde, en el Concejo Municipal y el Consejo Comunal de Organización de Sociedad Civil. En el siguiente nivel encontramos al Administrador Municipal, a la Dirección Jurídica y a la Dirección de Control; mientras que en el último escalafón encontramos 12 direcciones municipales, entre ellas, la Dirección de Gestión Administrativa, que se divide en Departamento de Administración, Departamento de Informática y Departamento de Personal, este último a su vez se subdivide en la Unidad de Remuneraciones, Unidad de Bienestar y Unidad de Gestión de Personas, lugar en el cual realicé mi práctica.

Organigrama:

(Ver anexo N°13)

La Dirección de Gestión Administrativa tiene como objetivo, desarrollar la provisión y asignación del recurso humano dentro del municipio de forma oportuna y eficiente y dar

cumplimiento a la obligación de pago íntegro y oportuno de sus remuneraciones, velando por el desarrollo y capacitación constante a los funcionarios, siempre en pro de un mejoramiento en las condiciones de trabajo y de vida. Todo esto para una mejora en el funcionamiento interno del Municipio y para optimizar la administración del personal municipal.

2.4.2 Departamento de Administración

Jefe del Departamento: Marco Aravena Maldonado

Este Departamento es una unidad dependiente de la Dirección de Gestión Administrativa.

Tiene a su cargo las siguientes unidades:

- Sección Servicios Generales
- Sección Bodega

Objetivo

El Departamento tiene por objeto proveer los recursos materiales y las condiciones ambientales necesarias para el adecuado y eficiente desarrollo de las actividades administrativas municipales y la fluidez de las comunicaciones internas y externas; utilizando los recursos de manera eficiente.

Funciones:

Administrar los servicios generales y servicios menores que son apoyo a la gestión general municipal; Velar por la custodia y almacenamiento de los bienes adquiridos por el municipio; Velar por la vigilancia y seguridad de los recintos e instalaciones municipales; Administrar el uso y mantención de los vehículos municipales y la supervisión del personal a cargo; Controlar la central telefónica; Llevar registros contables de bienes corporales en uso, de acuerdo a las instrucciones de la Contraloría General de la República;

1. Mantener actualizados los registros de control físico de los bienes inmuebles municipales desglosados por dependencia y de los bienes entregados en comodato que no se encuentren en dependencias municipales
2. Mantener actualizados los registros de bienes adquiridos con recursos municipales y los inventarios valorados de los mismos; Mantener debidamente identificados los bienes municipales mediante placas de inventario en cada unidad;

3. Proponer y confeccionar nóminas de bienes municipales que serán dados de baja en base a los antecedentes que aporten las diferentes Secciones y/o estado físico de éstos, solicitando la dictaminación del Decreto Alcaldicio;
4. Efectuar controles o inventarios periódicos de los bienes asignados a las distintas Unidades municipales;
5. Mantener vigente un reglamento de inventarios, relativo al uso, mantención, informes, controles, altas y bajas, traslado, etc.;
6. Determinar la condición de inventariable de los bienes según las normas en uso;
7. Definir sistemas de registros y control de inventarios;
8. Mantener registro de los bienes decomisados por los Tribunales y solicitar a los mismos su destrucción o remate según procediere.

2.4.3 Gestión de riesgos y la realidad Municipal para sustentarlo

La discusión sostenida hasta aquí se sitúa en los aspectos académico-tecnico evidentemente, su aplicación ha tenido diferentes reacciones en los distintos niveles del sector público, siendo el sector municipal el con más reticencia a su ejecución debido a una variedad de elementos, pero como pilares fundamentales la falta de recursos, la juridicidad existente, la capacidad de personal su reticencia al cambio.

En entrevista con Cesar Rojas, experto en Derecho Administrativo de AMUCh (asociación de municipalidades de Chile)

¿Cuál es la labor de AMUCh en términos de mejoramiento de la gestión municipal?

En el año 2012 se divide la asociación de municipalidades que existía a nivel país y nace AMUCh como un ente de desarrollo técnico y formativo de funcionarios municipales.

¿Su diagnóstico con respecto a la realidad municipal nacional?

La ley actual data de 1994 con algunos cambios en 2006 pero que no modificaron los principios estructurales de la ley, amerita una actualización pensada en las dificultades y retos actuales del Estado.

¿La realidad de la estandarización de procesos y gestión de riesgos en los Municipios del país? Según sus fuentes alrededor de 30 municipalidades en Chile tienen estandarizados alguno de sus procesos bajo los principios ISO 9001 y son en gran medida las

municipalidades con mayores recursos lo que les permite una mejor inversión en el desarrollo de la reingeniería organizacional.

¿Cuál es según usted el principal problema en términos de gestión en los municipios del país?

La institución que debe tener un mayor protagonismo es contraloría municipal y actualmente no está dotada con los elementos necesarios para realizar integralmente su gestión, en términos orgánicos depende de la alcaldía y es a quien debe fiscalizar, dotarlas de más personal y recursos partir comenzar ahí la refundación de los demás departamentos de los municipios.

Los índices de rendimiento financiero de la comuna de San Joaquín expresan números rojos, para el año 2016 el servicio de la deuda de \$1.564.834 y de la deuda flotante \$741.297, en el último informe de gastos acumulados del año 2018 mes de noviembre alcanza la suma de \$2.147.676 y 1.551.380 respectivamente (Sistema Nacional de Información Comunal, 2018), esto considerando la deuda que respecta solo a la gestión municipal, lo que dificulta la inversión para el desarrollo organizacional manteniéndose en los pisos mínimos que solicita Contraloría y la juridicidad existente.

En entrevista con Cristian López Encargado del Departamento de Finanzas e Innovación de AMUCh ¿Su diagnóstico sobre la gestión municipal a nivel país?

Según la tipología de la Subdere el 75% de los municipios se encuentran en los pisos mínimos de gestión municipal 3,4,5 siendo calificados desde 1 como muy bueno y 5 como muy malo la lógica estática y rígida que sostiene a los municipios no permite soluciones innovadoras que emanen de los mismos territorios y municipios, además de la falta de documentación de procesos y en muchos casos la carencia de perfiles ocupacionales.

¿Cuántos municipios tienen análisis de sus procesos y gestión de sus riesgos?

Según un estudio que estamos por concluir desde AMUCh diría que alrededor de tan solo 20 municipios.

¿La relación Subdere y CAIGG?

No existe una relación estable que promueva la estandarización de procesos CAIGG se preocupa de todo a nivel central y Subdere si bien tiene una propuesta de manual de gestión de procesos es del año 2008 lo que carece de soporte y eficacia

¿Su diagnóstico y futuro de los municipios con déficit estructural?

Mientras los municipios continúen teniendo un rol asistencialista en la sociedad, su impacto seguirá siendo mínimo en necesario de que pasen de ser una simple administración local a un gobierno territorial y eso requiere de la iniciativa y despliegue de muchos actores involucrado.

3. Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del Problema:

La relevancia de este problema es Práctica, ya que en el Municipio de San Joaquín en ninguno de sus departamentos se ha aplicado un plan de tratamiento de riesgos, lo cual habla de una organización necesitada de modernización para ser más eficientes en sus diferentes facetas y procedimientos. Y teórica debido a las particularidades culturales del personal del Municipio.

3.2 Propuesta desolución

Se plantea la incorporación de una metodología que consiste en la creación de fichas de procedimientos las cuales detallaran paso a paso el proceso además de flujogramas de los procedimientos para terminar con la aplicación de una matriz de riesgos que permitirá disminuir la incertidumbre de los procedimientos previamente expuestos que debe ejecutar el departamento.

Lo anterior es fundamental ya que al realizar ese levantamiento de procesos y posterior reconocimiento y evaluación de riesgos el Departamento de Administración del Municipio podrá contar con mecanismos de control efectivo hacia sus objetivos.

3.3 Limitaciones

En el Departamento de Administración y más bien en la generalidad de los departamentos del municipio no existe documentación de sus procedimientos, lo que hizo difícil la elaboración de esta trabajo agradeciendo de ante mano la disposición del jefe de Departamento, quien colaboro de manera desinteresada con la información necesaria para el levantamiento de procesos.

3.4 Antecedentes del Problema

Actualmente en el País Municipios como el de Santiago, Providencia y las Condes comenzado con un plan de incorporación de plan de tratamiento de riesgos, y la AMUCH "Asociación de Municipalidades de Chile" quien convoca a 80 municipios (entre los cuales no

se encuentra el Municipio en cuestión) recibió una certificación ISO 9001:2015 de calidad de gestión en el mes de septiembre del año 2017. Pero en síntesis los Municipios de nuestro país, no se encuentran resueltos ni existe intención someterse a esta certificación.

3.5 Objetivos de la investigación

3.5.1 Objetivos Generales

Aplicar una Matriz de riesgos a los procedimientos del Departamento de Administración de la Municipalidad de San Joaquín.

3.5.2 Objetivos Específicos

1.- Describir y Analizar los procedimientos que atraviesan al Departamento de Administración del Municipio.

2.- Descubrir el riesgo y oportunidad de los procedimientos del Departamento y elaborar una matriz de riesgos.

3.- Aplicar un Plan de tratamiento de riesgos.

3.6 Metodología

3.6.1 Tipo de investigación

Para este seminario de título, el tipo de investigación que se utilizará es de carácter descriptivo, ya que se busca especificar la totalidad de los procedimientos que existen dentro del Departamento de Administración de la Municipalidad de San Joaquín, cada uno detallado en una ficha técnica y en los diagramas de flujo. *“En una investigación descriptiva se seleccionan una serie de elementos y se mide cada una de ellas de forma separada, para así describir lo que se investiga”* (Sampieri, 2006) Dichos instrumentos basados en concomitancia a los lineamientos de acción del Consejo de Auditoría Interna de Gobierno del presente año.

Este comienza examinando el cotidiano del ambiente de trabajo y se aplica en lógica inductiva (de lo particular a lo general), en la cual la recolección de datos está orientada a proveer mayor conocimiento provenientes de las fuentes internas del Departamento, estos

datos que a su vez son muy ricos en contenido ya que provienen de la experiencia misma de cada funcionario y funcionaria, quienes la mayoría llevan años siendo parte de esta, la "recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)".¹¹

Revisar los datos de cada una de las entrevistas y sacar conclusiones caso por caso de cada dato para llegar a una perspectiva más general, "el enfoque se basa en métodos de recaudación de datos no estandarizados".

3.6.2 Identificación de métodos y técnicas de investigación.

Los métodos y técnicas de investigación que utilizaremos están en base al libro de metodología de la investigación de Roberto Sampieri y son los siguientes:

- a. Entrevistas (Semiestructuradas)
- b. Reuniones con los participantes (revisión de la recopilación de información).
- c. Fichas de procedimientos.
- d. Diagramas de flujo.
- e. Documentos.
- f. Matriz de Riesgo.

a.- Entrevistas Semiestructuradas.

Las entrevistas semiestructuradas, para Sampieri es una de las técnicas más utilizadas en la investigación, mediante esta una persona (entrevistador), solicita información (entrevistado).

La dinámica de la entrevista consistirá en hacer preguntas simples sobre la labor en la Subdirección, en un ambiente de tranquilidad y sin interrupciones, de forma personal, la entrevista fue semiestructurada ya que le entregamos más flexibilidad, apelamos a la experiencia de cada entrevistado.

A continuación, se detallan algunos instrumentos aplicados en la investigación.

El modelo de entrevistas semiestructuradas, se entregará con una semana de anticipación y será completada junto con el entrevistador, la fecha de en qué se realizó fue en noviembre del año 2016, con la finalidad de levantar los procesos y conocer con más detalles las etapas y los sistemas que se utilizan, además de la misión y visión para ver cómo se interiorizan con el subdirección. (Las entrevistas están disponibles en los anexos con los nombres de los funcionarios, para tener evidencias de su realización).

¹¹ibidem

a.- Planificación Entrevistas Actores Claves

1-Nombre del Entrevistado Marco Aravena Maldonado

Profesión: Cientista Político

Cargo en la institución Encargado del Departamento de Administración

Tiempo que lleva trabajando en la institución 3 años

Tiempo que lleva trabajando en Departamento respectivo: 3 años

2- ¿Cuál cree usted que es la función del Departamento de Administración? Mantener en óptimas condiciones las dependencias municipales, velar por el cumplimiento de los servicios y ser un departamento de ayuda en variados aspectos a los demás departamentos (asignación de recursos, reparaciones, licitaciones, etc)

3- ¿Cuál es su función dentro del Proceso del Departamento de Administración? Dirigir el Departamento. Soy el responsable de 20 personas entre funcionarios y trabajadores externos, encargado de licitaciones y de asignar recursos del departamento

5-¿Cuáles son los procedimientos que se realizan en el Departamento? Licitaciones, Convenio Marco. Contrataciones directas, asignación de recursos, asignación de vehículos

6- ¿Cuál es el resultado o producto que se obtiene de ambos procesos reduciéndolos a la adquisición de bienes y servicios y la asignación de personal y de recursos? En primer lugar el resultado es la adquisición y ejecución del servicio o bien por parte del departamento solicitante, y en segundo lugar el cumplimiento de los objetivos del departamento solicitante.

**7- ¿Cómo realiza este proceso en sus diferentes etapas?
(Mencionar numeradamente)**

1.- surge la necesidad en alguno de los departamentos del Municipio, quien notifica al depto. De administración dicha necesidad, luego se analiza la necesidad y las posibilidades de satisfacerla, puede ser a través de mercado público y sus diferentes modalidades la adquiriendo bienes o servicios o alguno de las otras

opciones que la legalidad permite, en caso que sean cuestiones coyunturales o que admitan un gasto directo del municipio según la legalidad existente se aplican otros métodos como la asignación de recursos

2.- la asignación de vehículos y funcionarios emana de la coyunturalidad y necesidad espontanea de cada depto. Del municipio quien hace la notificación de solicitud que culmina en la posterior asignación.

8- ¿Dónde se hace el o los procedimientos señalados en la pregunta anterior?

Especificar por cadauno.

Depto. De adquisiciones, depto. De administración, bodega central

9- ¿Por qué el o los procedimientos que señala es relevante para el cumplimiento del proceso? Permiten a los demás departamentos del municipio cumplir con sus objetivos.

b.- Fichas de Procedimientos

Esta herramienta se utilizara para identificar y describir cada uno de los procesos realizados en el Departamento, identificando principalmente el nombre del proceso, objetivos del proceso, responsables del proceso y la relevancia del proceso para el Departamento. La metodología que se usará para completar la ficha será la siguiente:

FICHA DE PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	CODIGO
Acreditación titular	ACRED

↳ Detallar el nombre del proceso.

FICHA DE PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	CODIGO
Acreditación titular	ACRED

El código consistirá en las primeras letras del nombre del proceso, esta abreviatura nos ayudará a identificar de forma más técnica y rápida el proceso.

Descripción

↳ En el cual se detalla una breve explicación de este.

Objetivo	
-----------------	--

El objetivo del proceso es sumamente importante ya que debe indicar el fin último del proceso.

Relevancia	
-------------------	--

En el siguiente casillero se define la importancia que

Tiene el proceso, la cual se clasifican en alta, medio, bajo o nulo según corresponda al proceso y la importancia que tiene para la Subdirección. Para este caso utilizaremos la Escala para Medir el Nivel de Contribución que Afecta el Cumplimiento del Objetivo Estratégico detallada en el documento técnico N° 70 del consejo de auditoria interna general de gobierno.

Clasificación del Nivel	Descripción del Nivel de Contribución
Alto	El proceso aporta de manera fundamental en el cumplimiento del objetivo estratégico.
Medio	El proceso aporta de manera importante en el cumplimiento del objetivo estratégico.
Bajo	El proceso aporta de manera menor en el cumplimiento del objetivo estratégico.
Nulo	El proceso no aporta en el cumplimiento del objetivo estratégico

N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1				<input type="checkbox"/>
2				<input type="checkbox"/>

esta serie numérica es una secuencia de números de menor a mayor, los cuales enumeran las actividades del proceso y muestra una relación entre cada actividad descrita en la secuencia.

N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1				<input type="checkbox"/>
2				<input type="checkbox"/>

Se ingresa al responsable de la actividad, detallando a que unidad de la Subdirección a la que pertenece.

N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1				<input type="checkbox"/>
2				<input type="checkbox"/>

Describir la acción que se lleva a cabo en la Subdirección.

N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1				<input type="checkbox"/>
2				<input type="checkbox"/>

Se ingresan alguna recomendación, o detalles de la actividad descrita.

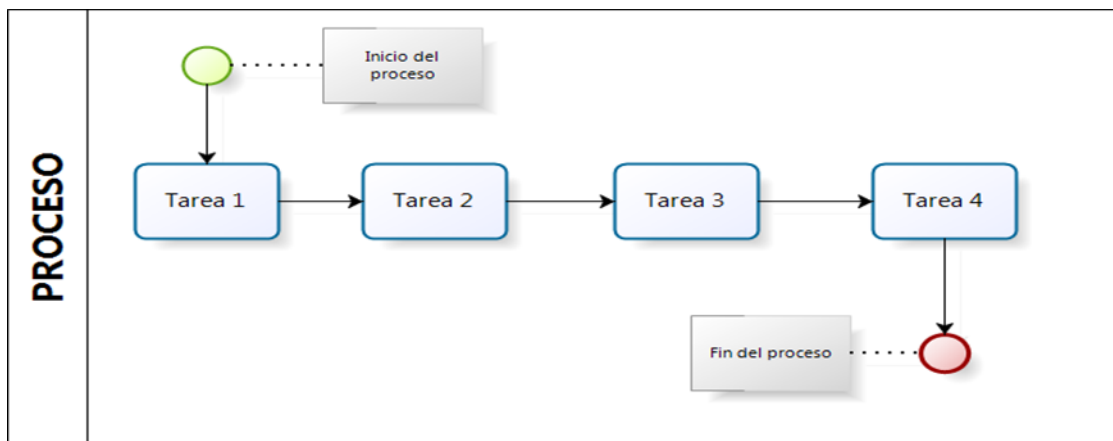
N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1				<input type="checkbox"/>
2				<input type="checkbox"/>

Nombrar todo tipo de documento que sea necesario para realizar la actividad



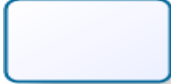


c.- Diagramas de flujo


Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.






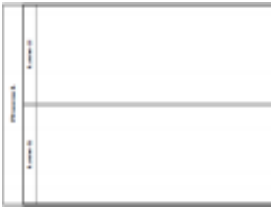
Aquí se aprecia un diagrama simple de un proceso que consta de cuatro tareas o actividades, cinco flujos de secuencias, dos anotaciones, dos asociaciones, inicio y fin.



Para la elaboración de los diagramas de flujo se utilizará un programa computacional llamado. BIZAGI ProcessModeler, en el cual se confeccionaron y diseñaron los flujogramas de los procesos.

Elemento	Descripción	Símbolo
Inicio	Como su nombre lo dice, indica el punto en el que se inicia (o instancia) un proceso. En Bizagi todos los flujos deben tener un evento de inicio, independientemente de si se hace referencia a un proceso o subproceso. Tenga en cuenta que sólo se debe tener un evento de inicio por proceso aun cuando por múltiples razones se pueda dar inicio al proceso	
Fin	El evento de fin terminal indica que el proceso es terminado, es decir cuando algún camino del flujo llega a este fin indica que el proceso a terminado completamente, sin importar que existan más caminos del flujo pendientes	
Actividad o Tarea	Una tarea de servicio es una actividad realizada por un sistema sin intervención humana. Es decir, es una actividad automática. Estas actividades las utilizamos para representar dentro del proceso las interfaces, las notificaciones, o en general cualquier actividad que sea realizada por el sistema	
Subproceso	Un subproceso anidado es una actividad que contiene otras actividades (un proceso). El proceso dentro del proceso es dependiente del proceso padre y tiene visibilidad de datos globales del padre. No requerido de mapeo de datos.	
Eventos Intermedios	Los eventos intermedios sin especificar son tareas que afectan el flujo normal del proceso y pueden ocurrir en cualquier momento, los eventos intermedios no dependen del usuario sino de un suceso externo. Los eventos intermedios pueden o no ocurrir dentro de un proceso	

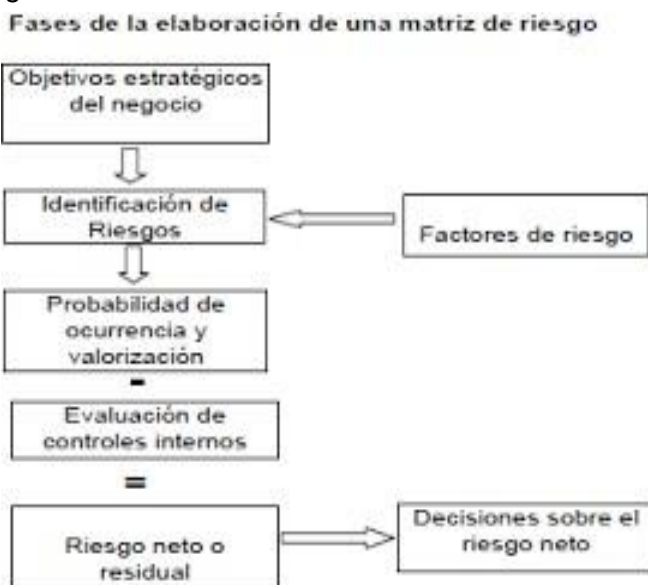
Compuerta	Las compuertas son usadas para controlar la divergencia y convergencia de múltiples flujos de secuencias. Estas son representadas por rombos y las anotaciones al interior del rombo indican el tipo de comportamiento de la compuerta	
-----------	--	---

Anotaciones	Son mecanismos para que un modelador provea información adicional al lector de un diagrama BPM	
Depósito de Datos	Un Depósito de Datos Ofrece a las actividades un Mecanismo para consultar o actualizar información almacenada que persistirá más allá del alcance del proceso	
Línea de Secuencia de Flujo	Se usa para representar el control de flujo y la secuencia entre las actividades y los diferentes objetos de flujo se utilizan en los flujos de secuencia.	
Línea de Mensaje	Se utiliza para mostrar el flujo de mensajes entre dos entidades que están preparadas para enviarlos y recibirlos	
Piscina (pool)	Actúa como contenedor de un proceso simple, el nombre del pool debe ser el nombre del proceso (contiene flujos de secuencias dentro de la actividad)	
Carril (lane)	Son subdivisiones del Pool. Representan los diferentes participantes al interior de una organización. El nombre de cada carril debe ser el nombre de los diferentes actores que ejecuten el proceso.	

Fuente: Manual Bizagi

d.- Matriz de riesgos

“Un mapa de riesgos es una herramienta, basada en los distintos sistemas de información, que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia. Un mapa de esta naturaleza proporciona tres valiosas contribuciones a un gestor: proporciona información integrada sobre la exposición global de la empresa, sintetiza el valor económico total de los riesgos asumidos en cada momento, y facilita la exploración de esas fuentes de riesgo. El mapa se instrumenta en un panel gráfico interactivo, a modo de cuadro de mando, que enfatiza las anomalías o desviaciones y permite que el usuario navegue a lo largo de los indicadores en diferentes niveles de desagregación (drill-down)¹².



De la aplicación de este procedimiento se obtendrá como producto la “Matriz de Riesgos Estratégica” de la organización gubernamental al momento del análisis de los procesos críticos, la que contendrá los siguientes elementos:

1. Procesos críticos de la organización (previamente priorizados).
2. Identificación de subprocesos componentes de los procesos críticos de la organización y su ponderación.
3. Identificación de etapas en cada subproceso (sicorresponde).
4. Identificación de los objetivos operativos por etapa o subproceso.

¹²<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4744304>

5. Identificación de todos los riesgos operativos relevantes.
6. Identificación de la fuente del riesgo y su tipología.
7. Valor y clasificación de la severidad de los riesgos operativos.
8. Identificación, valor y clasificación de la efectividad de los controles mitigantes asociados al riesgo operativo.
9. Valor de la exposición al riesgo individual, por etapa, subproceso y proceso crítico.
10. Valor de la exposición ponderada por subproceso.

3.6 Metodología Matriz de riesgos en función al formato matriz de riesgos 2017 del consejo de auditoría interna general de gobierno (CAIGG).

3.6.1 Levantamientos de Información de Procesos:

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESOS					
PROCESO TRANSVERSAL	PROCESO CRÍTICO	SUBPROCESO	PONDERACIÓN ESTRATÉGICA SUBPROCESO	ETAPA	OBJETIVO
Subsidios a privados social					
Subsidios a privados social					
Subsidios a privados atención social					
Transferencia de las otras entidades y ómnibus					
Servicio de atención al ciudadano - centro					
Servicio de atención al ciudadano - provincial					
Ómnibus - recuperación prestatarios					
Almacenamiento y distribución					
Infraestructura					

a) Proceso transversal.

Los procesos transversales son procesos definidos a nivel global de acuerdo a sus objetivos y productos finales. Dentro de ellos se agrupan los procesos específicos informados por las organizaciones gubernamentales con distintas denominaciones, pero que responden a una misma raíz.

Para definir el proceso transversal adjuntaremos el cuadro de Clasificación y Descripción de Procesos Transversales en la Administración del Estado en el cual las organizaciones deben clasificarse sus procesos en solo una de las categorías descritas en el cuadro. (Ver anexo N°14).

b) Proceso Crítico.

Se debe identificar el proceso crítico a analizar según la metodología descrita en el documento técnico N°70. La identificación de proceso, subprocesos y etapas es una labor que los servicios deberían tener realizado y respaldada a través de documentos formales.

c) Subproceso.

Se deben identificar los subprocesos que integran cada uno de los procesos críticos. Corresponden a aquellos componentes principales en el desarrollo de los procesos.

d) Ponderación Estratégica del Subproceso.

Valore entre 0 y 1, según el peso relativo que cada subproceso tiene dentro de un proceso crítico, esto atendiendo a la relevancia o importancia estratégica que tiene cada subproceso en la consecución exitosa de los objetivos de cada proceso crítico. Esta ponderación de los subprocesos debe ser justificada adecuadamente, considerándose para esta labor algunas variantes definidas en la guía técnica N°70. La ponderación porcentual distribuida en todos los subprocesos componentes de un proceso crítico, debe sumar 1 (en otras palabras 100%).

e) Etapa.

Cuando sea posible seguir desagregando la estructura para análisis dentro de cada subproceso, se deberá identificar las etapas que lo conforman y que equivalen a las acciones o actividades que en conjunto forman el subproceso.

f) Objetivo.

Se deben identificar objetivos operativos, es decir, aquella meta o finalidad que se persigue cumplir mediante la ejecución de una etapa o mediante la ejecución de un subproceso; si la desagregación fue sólo a nivel de subproceso, siempre hay que tener presente que los objetivos del proceso, subproceso o etapa están establecidas a través de documentos formales (bases administrativas o técnicas, normas internas, programas, términos de referencia, etc.) en forma explícita o implícita, lo que implica una labor de estudio a análisis de la documentación regulatoria y de soporte en los procesos.

3.6.2 Riesgos Críticos

Calculado por Aplicación CMM

RIESGOS CRÍTICOS										
DESCRIPCIÓN RIESGO ESPECÍFICO	FUENTE DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	SEÑAL DE ALERTA LA F.T.O.F. ASOCIADA	CARGO(S) FUNCIONARIO RELACIONADO	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	
					CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR

a) Descripción Riesgo Específico

Se debe identificar los riesgos relevantes que se presentan asociados a los objetivos en cada proceso crítico, subproceso o etapa, entendiéndolos como tales a la incertidumbre sobre los objetivos operativos, así como a la posibilidad (probabilidad) de que un acontecimiento ocurra y afecte (consecuencia o impacto negativamente a la consecución total o parcial de los objetivos operativos. Considerar que una etapa podría tener más de un riesgo.

b) Fuente del Riesgo

La fuente u origen de los riesgos, puede ser externa o interna, pero todos los riesgos deben tener asignados solo una fuente de acuerdo al origen que sea más relevante para el riesgo, los riesgos de fuente externa son aquellos que tienen su origen en situaciones que están fuera de la administración y control de la organización gubernamental, como los cambios políticos y sociales. Al contrario, son fuente interna, los que se originan al interior de la organización, como los relacionados a las capacidades del personal y a la efectividad de los sistemas de información.

c) Tipo de Riesgo

En el marco del levantamiento de procesos, debe utilizarse una tipología o categorización de riesgos. En estas categorías deben clasificarse los riesgos operativos que se identifiquen en la próxima fase. La tipología de riesgos sirve para agrupar aquellos riesgos que tienen características y elementos comunes.

Tipos de riesgos: Ejemplos de Tipificación de Riesgos (Es necesario indicar que la clasificación propuesta es una adaptación de la establecida en el Marco COSO ERM, que se ha modificado para ser aplicada en la metodología de Gestión de Riesgos emitida por el Consejo de Auditoría.)

Tipos de Riesgos	Elementos que los Caracteriza	Ejemplos de Riesgos Específicos
Financieros	Se relacionan con el uso adecuado de los recursos entregados por el Estado a sus organizaciones	Mal uso de los recursos Desviación de recursos Entrega de recursos a no beneficiarios Malversación de fondos Uso de recursos con fines distintos a los aprobados
Económicos	Se relacionan con elementos financieros, comerciales y presupuestarios	Falta de disponibilidad presupuestaria Modificaciones presupuestarias por deficiente ejecución Errores en el servicio de la deuda Servicio de la deuda muy alto Exceso de compromisos de la Organización Gubernamental que afecten su presupuesto Malas inversiones en mercado de capitales Deficiencias en la ejecución presupuestaria de la Organización Gubernamental Falta de Suplementos del Ministerio de Hacienda o falta de oportunidad en los mismos
Sociales	Se relacionan con elementos de comunidad social, cultural, demográfica, comportamientos sociales.	Deficiente comportamiento de usuarios (bajo compromiso, bajo cumplimiento, etc.) Problemas con los datos personales y privados de los clientes o proveedores Falta de responsabilidad social de la Organización Gubernamental o excesivamente gravosa Cambios culturales en los usuarios de la Organización Gubernamental (bajo interés, dificultades para aplicar políticas, etc.)
Tecnológicos	Acerca de las tecnologías de la información como concepto y los cambios que producen a nivel global en el sector o la Organización Gubernamental	Interrupción de servicios Complejidades del Comercio Electrónico gravosas para la Organización Gubernamental Complejidades y requisitos del Gobierno Electrónico

		<ul style="list-style-type: none"> - Falta de cumplimiento de las obligaciones emanadas del Gobierno Electrónico - Falta de confiabilidad de los datos externos - Desactualización de la Organización Gubernamental debido a las tecnologías emergentes - Falta de poder adquisitivo de la Organización Gubernamental frente a las nuevas tecnologías
Estratégicos	Aspectos claves para el desarrollo de la Organización Gubernamental, que se relaciona con decisiones superiores y política de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planificación en los cambios de gobierno - Deficiencias en el conocimiento, comprensión y aplicación de las políticas públicas por parte de la Organización Gubernamental - Nuevas regulaciones y tarifas dificultan el quehacer institucional o lo hacen más gravoso
Medioambientales	Aspectos que afectan la calidad del medioambiente, sean ocasionados por el hombre o la naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de cumplimiento normativo en las emisiones y residuos - Dificultades con el uso de la energía - Situaciones producidas por catástrofes naturales - Falta de garantías de desarrollo sustentable - Malas decisiones de impacto Medioambiental
Procesos	Elementos que se relacionan con los distintos aspectos de los procesos que desarrolla la Organización Gubernamental; como el diseño, la ejecución, la supervisión y los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiencias en el diseño del proceso - Ejecución errónea de los procesos - Ejecución inoportuna de los procesos - Falta de supervisión - Falta de responsables de ejecutar la supervisión y monitoreo - Falta de medidas adoptadas ante la supervisión, o se adoptan medidas que no son adecuadas - Falta de cumplimiento o deficiencias en el mismo por parte de los clientes
Legal	Aspectos de cumplimiento y de	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de actualización por cambios en la legislación

	conformidad del actuar de la Organización Gubernamental con la normativa pública general y específica aplicable a ésta	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de los requerimientos por cambio de legislación - Falta de cumplimiento de normas por deficiencias en las mismas (normas oscuras o contradictorias, vacíos legales)
Personas	Aspectos relacionados al personal de la Organización Gubernamental, desde su ingreso hasta su egreso del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacidad del personal - Personal sin capacitación - Actividad fraudulenta del personal - Deficiencias en la seguridad e higiene y en el ambiente de trabajo de la Organización Gubernamental. - Deficiencias en el cumplimiento de normas de personal (dotación, escalafón, etc.)
Imagen	Aspectos relacionados con el perfil de la Organización Gubernamental y la reputación social del mismo. Percepción de la comunidad del actuar de la Organización Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> - Escándalos - Corrupción - Incumplimiento de las funciones de la Organización Gubernamental - Disconformidad de los usuarios - Mal uso de recursos
Sistemas	Relacionado con los sistemas de información de la Organización Gubernamental, las tecnologías que posee y los datos que maneja	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de integridad y confiabilidad de datos - Falta de disponibilidad de datos y sistemas - Deficiencias en la selección de sistemas - Deficiencias en el desarrollo y despliegue de los sistemas - Deficiencias en el mantenimiento - Falta de interoperabilidad de los sistemas
Bienes muebles e Inmuebles	Se relacionan con elementos asociados a los recursos materiales muebles o bienes raíces que utiliza la Organización Gubernamental para el cumplimiento de sus objetivos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Excesiva antigüedad de los bienes - Dificiles condiciones de protección de los bienes - Vulnerabilidad de los bienes ante el uso o ante elementos externos que aceleran su deterioro - Incumplimiento o falta de planes de protección y resguardo de bienes - Desaparición física de bienes, el deterioro de los bienes que imposibiliten cumplir su función
		<ul style="list-style-type: none"> - Mal uso de los bienes o en forma distinta a su naturaleza

d) Señal de Alerta LA/FT/DF asociada.

Se deben determinar, si es posible asociar una señal de alerta de delito LA/FT/DF al riesgo identificado, si este caso se debe indicar SI. En caso de que no sea posible asociar una señal de alerta de delito LA/FT/DF al riesgo, debe indicar NO.

Definiciones según la Unidad de Análisis Financiero (UAF)

- Lavado de activos (LA), el fenómeno del lavado de activos presenta una serie de características que son las que sirven de explicación al proceso que pretende darle apariencia de legalidad a recursos que tienen un origen ilícito
- Financiamiento del terrorismo (FT) La Ley N° 18.314 que determina conductas terroristas y fija su penalidad, en su artículo 8 incluye el delito de financiamiento del terrorismo "El que por cualquier medio, directa o indirectamente, solicite, recaude, o provea fondos con la finalidad de que se utilicen en la comisión de cualquiera de los delitos terroristas señalados en el artículo 2°, será castigado con la pena de presidio menor en su grado medio a presidio mayor en su grado mínimo, a menos que en virtud de la provisión de fondos le quepa responsabilidad en un delito determinado, caso en el cual se le sancionará por este último título, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 294 bis del Código Penal."
- Delitos funcionarios (DF) Los delitos funcionarios o delitos de corrupción, son todas aquellas conductas ilícitas cometidas por funcionarios públicos en el ejercicio de sus cargos, o aquellas que afectan el patrimonio del Fisco en sentido amplio. Estos delitos, tipificados principalmente en el Código Penal, pueden ser cometidos activa o pasivamente por funcionarios públicos, definidos como todo aquel que desempeñe un cargo o función pública, sea en la Administración Central o en instituciones o empresas semifiscales, municipales, autónomas u organismos creados por el Estado o dependientes de él, aunque no sean del nombramiento del Jefe de la República ni reciban sueldos del Estado.

Cargo(s) Funcionario Relacionado.

Se debe identificar el o los cargos que se relacionan de manera teórica y más directamente con el riesgo y/o señal de alerta LA/FT/DF asociada.

e) Probabilidad

Categorías de Probabilidad

Categoría	Valor	Descripción
Casi Certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que éste se presente. (90% a 100%).
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 66% a 89% de seguridad que éste se presente.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31% a 65% de seguridad que éste se presente.
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente.
Muy improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente.

f) Impacto

Categoría del Impacto

Categoría	Valor	Descripción
Catastróficas	5	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto catastrófico en el presupuesto y/o comprometen totalmente la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización dañaría gravemente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos, impidiendo finalmente que estos se logren.
Mayores	4	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto importante en el presupuesto y/o comprometen fuertemente la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el

		cumplimiento de los objetivos, impidiendo que se desarrollen total o parcialmente en forma normal.
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto moderado en el presupuesto y/o comprometen moderadamente la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle parcialmente en forma normal.
Menores	2	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto menor en el presupuesto y/o comprometen de forma menor la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización causaría un bajo daño en el desarrollo del proceso y no afectaría el cumplimiento de los objetivos.
Insignificantes	1	Riesgo cuya materialización no genera pérdidas financieras (\$) ni compromete de ninguna forma la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y no afectaría el cumplimiento de los objetivos.

g) Severidad del riesgo

Nivel de severidad del riesgo

Nivel de Probabilidad (P)	Nivel de Impacto (I)	Severidad del Riesgo $S=(P \times I)$
Casi Certeza (5)	Catastrófica (5)	Extremo (25)
Casi Certeza (5)	Mayores (4)	Extremo (20)
Casi Certeza (5)	Moderados (3)	Extremo (15)
Casi Certeza (5)	Menores (2)	Alto (10)
Casi Certeza (5)	Insignificantes (1)	Alto (5)
Probable (4)	Catastrófica (5)	Extremo (20)
Probable (4)	Mayores (4)	Extremo (16)
Probable (4)	Moderados (3)	Alto (12)
Probable (4)	Menores (2)	Alto (8)
Probable (4)	Insignificantes (1)	Moderado (4)
Moderado (3)	Catastrófica (5)	Extremo (15)
Moderado (3)	Mayores (4)	Extremo (12)
Moderado (3)	Moderados (3)	Alto (9)

Moderado (3)	Menores (2)	Moderado (6)
Moderado (3)	Insignificantes (1)	Bajo (3)
Improbable (2)	Catastrófica (5)	Extremo (10)
Improbable (2)	Mayores (4)	Alto (8)
Improbable (2)	Moderados (3)	Moderado (6)
Improbable (2)	Menores (2)	Bajo (4)
Improbable (2)	Insignificantes (1)	Bajo (2)
Muy Improbable (1)	Catastrófica (5)	Alto (5)
Muy Improbable (1)	Mayores (4)	Alto (4)
Muy Improbable (1)	Moderados (3)	Moderado (3)
Muy Improbable (1)	Menores (2)	Bajo (2)
Muy Improbable (1)	Insignificantes (1)	Bajo (1)

3.6.3 Controles Claves Existentes

CONTROLES CLAVES EXISTENTES					
DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	Cumple elementos de Control adecuado	NIVEL DE EFECTIVIDAD			VALOR
		PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD	AUTOMATIZACIÓN	

a) Descripción del Control.

Sedebeidentificarloscontrolesclavesasociadosalosriesgos específicos,cuyafunción esmitigarlamaterializacióndelaourrenciadelriesgo.Loscontrolesdebendescribirse en forma detallada, señalando quien la realiza, que actividades desarrolla, como los ejecuta y cuando y como se evidencia sucumplimiento.

b) Cumple con Elementos ControlAdecuados.

Evaluar si el control mitigante asociado a un riesgo tiene un nivel de cumplimiento adecuado respecto de los requisitos de control básico que en este modelo se han revelado para dar razonable seguridad de cumplimiento de los objetivos y metas. Esto implicarealizarunanálisisintegraldelosreferidosrequisitos(segregación,autorización, formalización, etc.) determinar si éstas se cumplen de para un control examinado en particular.

- ✓ SI: cumplimiento adecuado.
- ✓ NO: insuficiente.
- ✓ SIN CONTROL (en caso de no existir control).

Un mayor detalle al respecto de los requisitos de controles adecuados, están detallados en el anexo N°9 del documento técnico n°70.

- c) Nivel de efectividad.
 - *Periodicidad.*

Periodicidad en la aplicación del Control (PD)

Clasificación	Descripción
Permanente (Pe)	Controles claves aplicados durante todo el proceso, es decir, en cada operación.
Periódico (Pd)	Controles claves aplicados en forma constante sólo cuando ha transcurrido un período específico de tiempo.
Ocasional (Oc)	Controles claves que se aplican sólo en forma ocasional en un proceso

- *Oportunidad*

Oportunidad de la aplicación del Control (O)

Clasificación	Descripción
Preventivo (Pv)	Controles claves que actúan antes o al inicio de una actividad.
Correctivo (Cr)	Controles claves que actúan durante el proceso y que permiten corregir las deficiencias.
Detectivo (Dt)	Controles claves que sólo actúan una vez que el proceso ha terminado.

- *Automatización*

Automatización en la aplicación del Control (A)

Clasificación	Descripción
100% Automatizado (At)	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es completamente informatizada. Están incorporados en los sistemas informatizados.
Semi-Automatizado (Sa)	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es parcialmente desarrollada mediante sistemas informatizados.

Manual (Ma)	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación no considera uso de sistemas informatizados.
-------------	---

d) Valor.

Valor asociado al nivel de efectividad de los controles:

Optimo	5
Bueno:	4
Más que regular	3
Regular	2
Deficiente	1
Inexistente	1

3.6.4 Valor y Clasificación de la Exposición al Riesgo y Exposición al Riesgo Ponderada

Calculado por Aplicación CMM

VALOR Y CLASIFICACIÓN DE LA EXPOSICIÓN AL RIESGO Y EXPOSICIÓN AL RIESGO PONDERADA										
RIESGO ESPECÍFICO		ETAPA		SUBPROCESO				PROCESO		
NIVEL EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	NIVEL EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	NIVEL EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	VALOR EXPOSICIÓN AL RIESGO PONDERADA	RANKING PRIORIZACIÓN	NIVEL EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	RANKING PRIORIZACIÓN

a) RiesgoEspecífico.

La exposición al riesgo corresponderá al riesgo residual después de aplicados los controles claves.

Se cuantifica:

Indicador de Exposición al Riesgo	Valor	Nivel de Exposición al Riesgo
Nivel de Severidad del Riesgo	8,00 – 25,00	NO ACEPTABLE (Na)
	4,00 – 7,99	MAYOR (Ma)
Nivel de Eficiencia del Riesgo	3,00 – 3,99	MEDIA (Md)
	0,20 – 2,99	MENOR (Me)

Etapa.

La exposición por etapa es el promedio aritmético de las exposiciones de los riesgos específicos de la etapa.

Se cuantifica

Indicador de Exposición al Riesgo	Valor	Nivel de Exposición al Riesgo
Promedio aritmético de las exposiciones de los riesgos específicos de la etapa.	8,00 – 25,00	NO ACEPTABLE (Na)
	4,00 – 7,99	MAYOR (Ma)
	3,00 – 3,99	MEDIA (Md)
	0,20 – 2,99	MENOR (Me)

b) Subproceso.

La exposición por subproceso es el promedio aritmético de las exposiciones al riesgo de cada etapa.

Se cuantifica

Nivel de Exposición al Riesgo	Valor	Valor de Exposición al Riesgo Ponderada	Ranking Priorización
NO ACEPTABLE (Na)	8,00 – 25,00	ERP: corresponde al producto entre el nivel de la exposición al riesgo del subproceso y al valor de la ponderación estratégica del subproceso.	Corresponde a la priorización de subprocesos obtenida mediante el valor de la exposición al riesgo ponderada.
MAYOR (Ma)	4,00 – 7,99		
MEDIA (Md)	3,00 – 3,99		
MENOR (Me)	0,20 – 2,99		

c) Proceso.

Se cuantifica

Nivel de Exposición al Riesgo	Valor	Ranking Priorización
NO ACEPTABLE (Na)	8,00 – 25,00	Corresponde a la priorización de proceso obtenidas mediante el valor de la exposición al riesgo
MAYOR (Ma)	4,00 – 7,99	
MEDIA (Md)	3,00 – 3,99	
MENOR (Me)	0,20 – 2,99	

4. Conclusiones y recomendaciones

El proceso de gestión de riesgos en el Sector Público tiene por finalidad constituirse en una herramienta capaz de identificar, analizar, evaluar y tratar posibles amenazas y oportunidades, que impidan el normal cumplimiento de los objetivos estratégicos de las Instituciones.

Si bien la gestión de riesgo es una herramienta que ha cobrado gran importancia en la administración pública chilena se sitúa solo de gran manera a nivel central, debido a que en el sector municipal la realidad es otra.

La debilidad institucional de los Municipios, la deficiente capacidad de sus funcionarios, los grandes déficit estructurales que demuestran sus indicadores, además de la inexistencia de manuales de procedimientos y en algunos casos más extremos la inexistencia de definiciones en las funciones de los funcionarios, hacen necesaria pero difícil la aplicación de una matriz de riesgo que permita ir actualizando constantemente los procesos, los flujogramas y matrices de riesgo y así mejorar de manera efectiva, la eficiencia y facilitar el trabajo del personal, disminuyendo la incertidumbre y los riesgos evitables.

Es trascendental avanzar en la modernización de los municipios en todas sus esferas ya que su rol en el desarrollo social del país es gravitante y debemos darle como sociedad un lugar de importancia dentro de los órganos del Estado con más recursos y poniendo énfasis en el desarrollo institucional.

Ahora bien, Las metodologías y herramientas para evaluar el riesgo son múltiples, sin embargo, cada organización debe buscar la forma de que esta responda a los requerimientos de búsqueda y análisis internos.

La identificación y clasificación de los riesgos es uno de los aspectos de mayor complejidad profesional al interior de la organización, porque implica una mirada integral y multidisciplinaria de la entidad sumado a que no existe en la práctica un departamento de estudios que se dedique a la actualización de estas herramientas de gestión.

Finalmente es fundamental asociar a esta implementación el principio de mejora continua del Proceso de Gestión de Riesgo, ello a través del fortalecimiento de la eficiencia y efectividad de la organización en su proceso productivo y en todas las diferentes fases de su funcionamiento además de agregar valor y promover una cultura de control interno que permita medir el desempeño organizacional.

5. Bibliografía

1. ANINAT URETA, EDUARDO (1995). Discurso en “Seminario sobre Modernización de la Gestión Pública”, Revista Chilena de Administración Pública, N°5.
2. MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA (MINSEGPRES):a. “Plan Estratégico de la Modernización de la Gestión Pública: El Estado al Servicio de la Gente”. Revista Chilena de Administración Pública N° 18,1997-1998.
b. “Proyecto de Reforma y Modernización del Estado”. Revista Chilena de Administración Pública “Estado, Gobierno y Gestión Pública” N° 1, 2002.
3. ORELLANA VARGAS, PATRICIO. “Contra la Burocracia”. Apuntes de clases de la asignatura Ciencia de la Administración dictada en la carrera de Administración Pública de la Universidad de Chile, 2002. <http://es.geocities.com/probidadenchile/> (Consultada el 10 septiembre2003).
4. Guía Técnica N° 59. OBJETIVO GUBERNAMENTAL DE AUDITORÍA N° 2 –2014. MANTENCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ASOCIADAS AL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ESTADO. Consejo de Auditoría InternaGeneraldeGobierno.MinisterioSecretaríaGeneralde laPresidencia,2014.
5. Documento Técnico N° 70 Versión 0.2. IMPLANTACIÓN, MANTENCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL SECTOR PÚBLICO.ConsejodeAuditoríaInternaGeneraldeGobierno.MinisterioSecretaría General de la Presidencia,2016.
6. Documento Técnico N° 75 Versión 0.2. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE PROCESOS Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, PARA SU USO EN LAAUDITORÍAINTERNAYENLAGESTIÓNDERIESGOS.ConsejodeAuditoría InternaGeneraldeGobierno.MinisterioSecretaríaGeneralde laPresidencia,2016.
7. Documento Técnico N° 81 Versión 0.1. DICCIONARIO DE RIESGOS PARA EL SECTOR PÚBLICO. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. Ministerio Secretaría General de la Presidencia,2016.
8. Documento Técnico N°88 Versión 0.2. CONCEPTOS GENERALES SOBRE ENFOQUEDEPROCESOSDENEGOCIOS.ConsejodeAuditoríaInternaGeneral de Gobierno. Ministerio Secretaría General de la Presidencia,2016.
9. Documento Técnico N°89 Versión 0.2. PROPUESTAS METODOLÓGICAS PARA EL LEVANTAMIENTO Y MODELAMIENTO DE PROCESOS. Consejo deAuditoría InternaGeneraldeGobierno.MinisterioSecretaríaGeneralde laPresidencia,2016.

10. Bravo, J. (2010). Gestión de Procesos. Santiago: EvoluciónS.A.
11. Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación (4 ed.). Santa Fe: Mc Graw-Hill Interamericana
12. Unidad de análisis financiero (UAF). Versión 2014 -2017
13. Documento Técnico N° 104 Versión 0.1 ACCIONES DE MANTENCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ASOCIADAS AL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2018.
14. Chacón A. (2016). Un Nuevo Municipio Para Chile, Bases para una nueva institucionalidad. Ediciones universidad Tecnológica metropolitana.
15. Koontz, W.C.(2012). Administración una Perspectiva Global y empresarial. Mexico:McGraw Hill
16. Torres, C. (Mayo de 2014). Scielosld.cu Recuperado el 26 de 02 de 2019, de scielosld.cu.
17. Sistema Nacional de Información Comunal (noviembre 2016) - (noviembre 2018). Sinim.gov.cl http://www.sinim.gov.cl/desarrollo_local/ley20237_2/index.php
18. Torres, C. (Mayo de 2014). scielo.sld.cu: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-5936201400020000.
19. Manso J, (2002). La Reinención del Gobierno. La Influencia del Espíritu Empresarial en el Sector Público. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona

6. Anexos

Anexo N°1

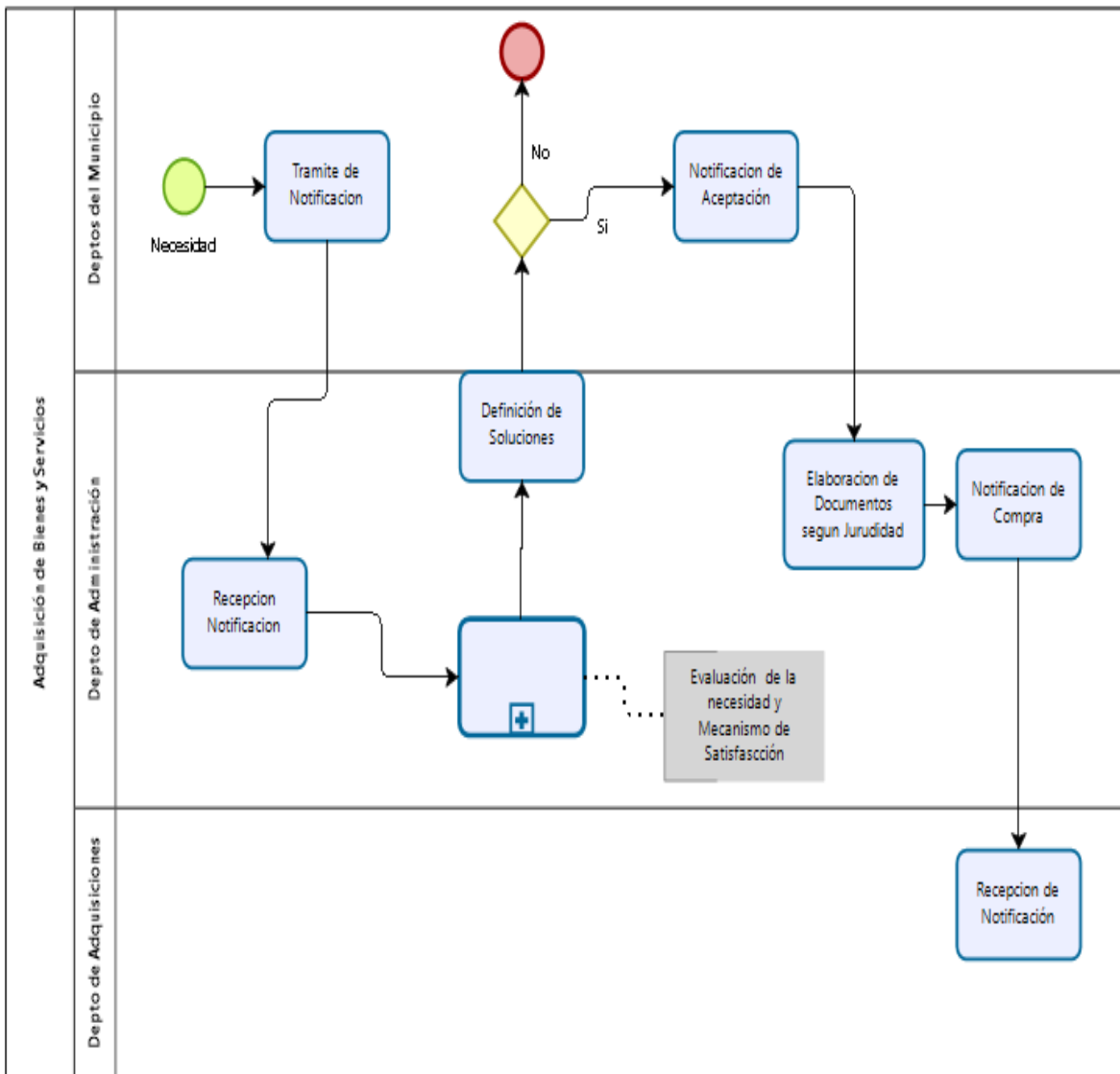
FICHA DE PROCEDIMIENTO

FICHA DE PROCEDIMIENTOS				
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO				CODIGO
Adquisición de Bienes y Servicios				ADBS
Descripción		Facilitar bienes y servicios mediante los mecanismos que dispone el Municipio		
Objetivo		Adquirir bienes o servicios que permitan al departamento solicitante alcanzar sus objetivos		
Relevancia		ALTA		
N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1	Departamento "X"*	Surgimiento de necesidad	En las dependencias de cual sea el departamento del Municipio que sufra algún defecto o que baje sus niveles óptimos de uso.	
2	Departamento "X"*	Tramite de Notificación al depto. De administración	Se documentara la necesidad al departamento de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Memo • Notas verbales
3	Departamento de Administración	Recepción y revisión de la necesidad	Se recepciona por parte de secretaria notificando al encargado del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Notas verbales • Memo
4	Departamento de Administración	Evaluación de la necesidad y del mecanismo de satisfacción	Dpto. evalúa la necesidad, sus riesgos y sus costos, además de los mecanismos para satisfacer dicha necesidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Memo • Notas verbales
5	Departamento de Administración	Definición de soluciones	El jefe del Dpto. de administración presenta las posibles soluciones y mecanismos al jefe del Dpto. afectado quien determina la solución más óptima.	<ul style="list-style-type: none"> • Bases Administrativas • Notas verbales
6	Departamento de Administración	Notificación de aceptación	Una vez definida la solución el jefe del Dpto. en cuestión hace los trámites para notificar su decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Memo
7	Departamento de Administración	Redacción y elaboración de documentos requeridos por la jurídica vigente	Se redacta y elabora los documentos solicitados para adquirir el bien o servicio en cuestión según el mecanismo que se haya acordado para adquirirlo	<ul style="list-style-type: none"> • Bases Administrativas
8	Departamento de Administración	Notificación de compra	Se realiza los trámites administrativos para notificar al Dpto. de Adquisiciones la compra.	<ul style="list-style-type: none"> • Notas verbales • Memo • Bases

				Administrativas
9	Departamento de Adquisiciones	Recepción de notificación de compra	Se recibe la documentación para proceder a la adquisición del bien o servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Memo

Anexo N°2

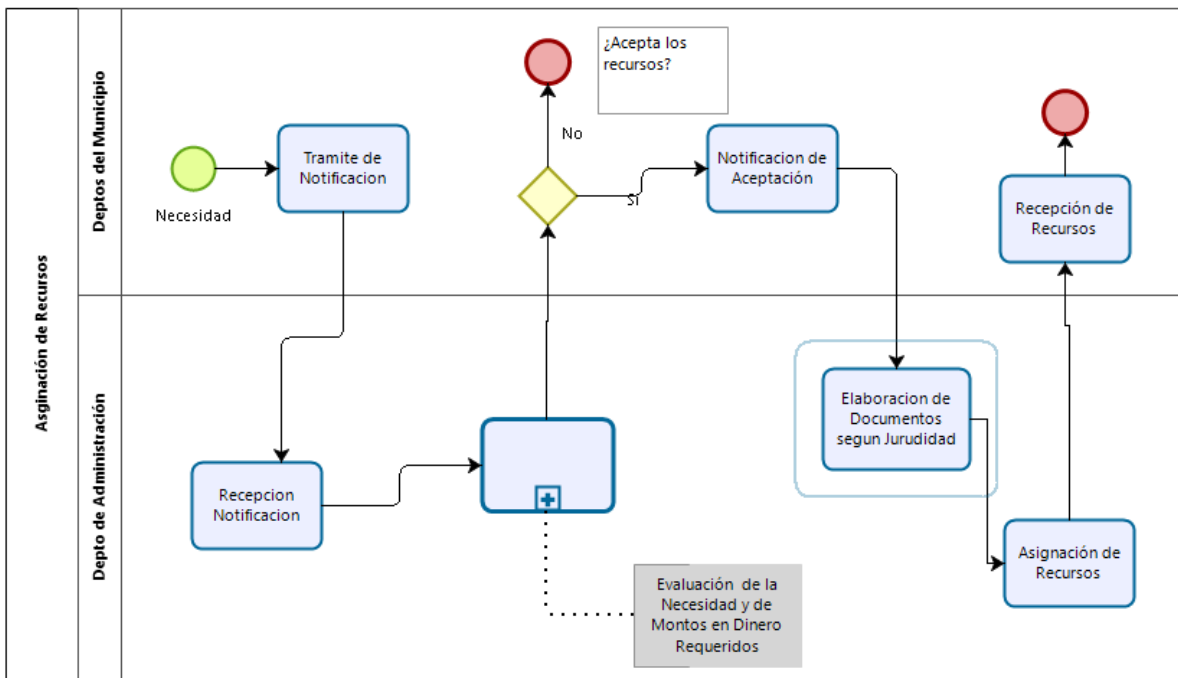
DIAGRAMA DE FLUJO



Anexo N°3

FICHA DE PROCEDIMIENTOS				
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO				CODIGO
Asignación de Recursos				ADBS
Descripción		Facilitar bienes y servicios mediante la asignación directa de recursos		
Objetivo		Adquirir bienes o servicios que permitan al departamento solicitante alcanzar sus objetivos		
Relevancia		ALTA		
N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1	Departamento "X"*	Surgimiento de necesidad	En las dependencias de cual sea el departamento del Municipio que sufra algún defecto o que baje sus niveles óptimos de uso.	
2	Departamento "X"*	Tramite de Notificación al depto. De administración	Se documentara la necesidad al departamento de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Memo • Notas verbales
3	Departamento de Administración	Recepción y revisión de la necesidad	Se recepciona por parte de secretaria notificando al encargado del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Notas verbales • Memo
4	Departamento de Administración	Evaluación de la necesidad.	Dpto. evalúa la necesidad, sus riesgos y sus costos, además de los montos necesarios para satisfacer la necesidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Memo • Notas verbales
5	Departamento de Administración	Definición de soluciones	El jefe del Dpto. de administración presenta los montos disponible al jefe del Dpto. afectado quien determina si los montos son óptimos (considerar anexo 1 y 2).	<ul style="list-style-type: none"> • Notas verbales
6	Departamento de Administración	Redacción y elaboración de documentos requeridos por la jurídica vigente	Se redacta y elabora los documentos solicitados para adquirir el bien o servicio en cuestión, según lo solicitado por Contabilidad y Contraloría Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Bases Administrativas
7	Departamento de Administración	Asignación de recursos	Se realiza la asignación de recursos al departamento en cuestión o se envía a algún funcionario del Dpto. de Administración directamente a si adquisición.	<ul style="list-style-type: none"> • Notas verbales • Memo • Bases Administrativas

Anexo N°4

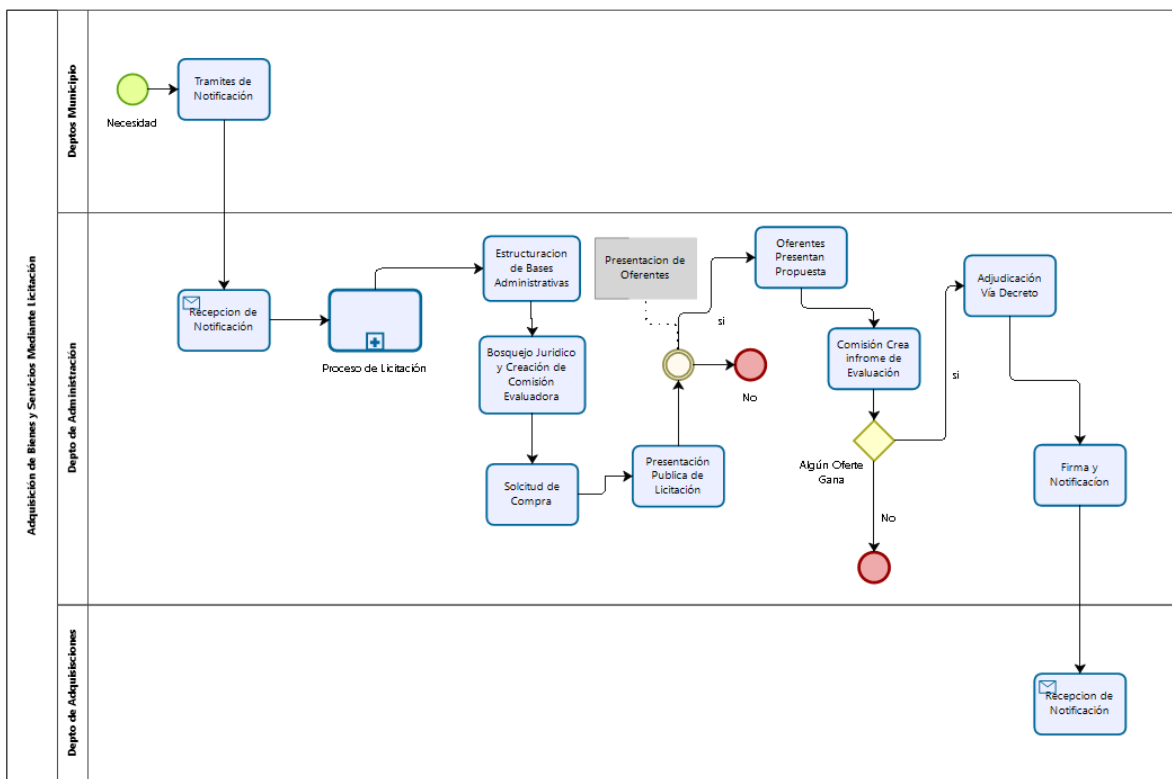


Anexo N°5

FICHA DE PROCEDIMIENTOS				
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO				CODIGO
Adquisición de Bienes y Servicios mediante Licitación Pública				ADBS
Descripción	Facilitar bienes y servicios mediante Licitación Pública a los departamentos solicitantes del Municipio.			
Objetivo	Adquirir bienes o servicios que permitan al departamento solicitante alcanzar sus objetivos			
Relevancia	ALTA			
N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1	Departamento "X"*	Surgimiento de necesidad	En las dependencias de cual sea el departamento del Municipio que sufra algún defecto o que baje sus niveles óptimos de uso.	
2	Departamento "X"*	Tramite de Notificación al depto. De administración	Se documentara la necesidad al departamento de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Memo • Notas verbales
3	Departamento de Administración	Recepción y revisión de la necesidad	Se recepciona por parte de secretaria notificando al encargado del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Notas verbales • Memo
4	Departamento de Administración	Evaluación de la necesidad y del mecanismo de satisfacción	Dpto. evalúa la necesidad, sus riesgos y sus costos, definido tras el (anexo 1 y 2) la licitación Pública como medio de Adquisición del bien o servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Memo • Notas verbales
5	Departamento de Administración	Estructuración de bases administrativas	El jefe del Dpto. de administración elabora las bases administrativas para la adquisición del bien o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Bases Administrativas
6	Departamento de Administración	Bosquejo Jurídico y creación de comisión evaluadora	El jefe del Dpto. de administración elabora el bosquejo jurídico necesario para dar pie a la solicitud de compra y crea la comisión evaluadora según la legalidad vigente.	<ul style="list-style-type: none"> • Bases Administrativas
7	Departamento de Administración	Elaboración de solicitud de compra	Se redacta y elabora los documentos relacionados con la solicitud de compra que se presentara en los canales oficiales dispuestos para y por el Municipio	<ul style="list-style-type: none"> • Bases Administrativas

9		Oferente presentan propuesta	Se reciben las propuestas de los oferentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Memo
10	Comisión Evaluadora	Creación de informe de Evaluación de las propuestas	La Comisión evaluadora crea los informes de evaluación de las propuestas de los oferentes, determinando que oferta es más eficiente para el Municipio	<ul style="list-style-type: none"> • Bases Administrativas
11	Departamento de Administración	Adjudicación vía Decreto	Tras definir el mejor oferente se adjudica vía decreto la asignación para la prestación del bien o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Bases Administrativas
12	Departamento de Administración	Firma y Notificación	Se realiza los trámites administrativos para notificar al Dpto. de Adquisiciones la compra.	<ul style="list-style-type: none"> • Notas verbales • Memo • Bases Administrativas
13	Departamento de Adquisiciones	Recepción de notificación de compra	Se recibe la documentación para proceder a la adquisición del bien o servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Memo

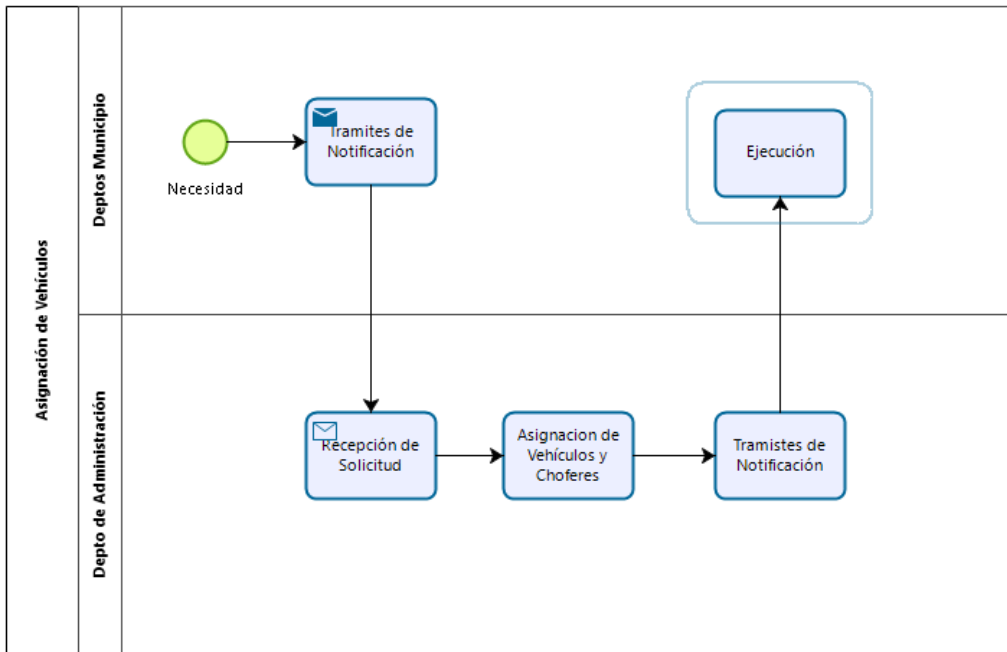
Anexo N°6



Anexo N°7

FICHA DE PROCEDIMIENTOS				
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO				CODIGO
Asignación de Vehículos				ASGV
Descripción	Facilitar los vehículos y choferes disponibles en el municipio para las distintas funciones de los departamentos solicitantes.			
Objetivo	Asignar Vehículos que permitan al departamento solicitante alcanzar sus objetivos.			
Relevancia	ALTA			
N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1	Departamento "X"*	Surgimiento de necesidad	En las dependencias de cual sea el departamento del Municipio que sufra algún defecto o que baje sus niveles óptimos de uso.	
2	Departamento "X"*	Tramite de Notificación al depto. De administración	Se documentara la necesidad al departamento de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Memo • Notas verbales
3	Departamento de Administración	Recepción y revisión de la necesidad	Se recepciona por parte de secretaria notificando al encargado del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Notas verbales • Memo
4	Departamento de Administración	Evaluación de la necesidad.	Dpto. asigna los vehículos y choferes según disponibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Memo • Notas verbales
5	Departamento de Administración	Firma y Notificación	Se realiza los trámites administrativos para notificar al Depto. Solicitante el o los vehículos solicitados	<ul style="list-style-type: none"> • Memo • Notas verbales
6	Departamento "X"	Ejecución		

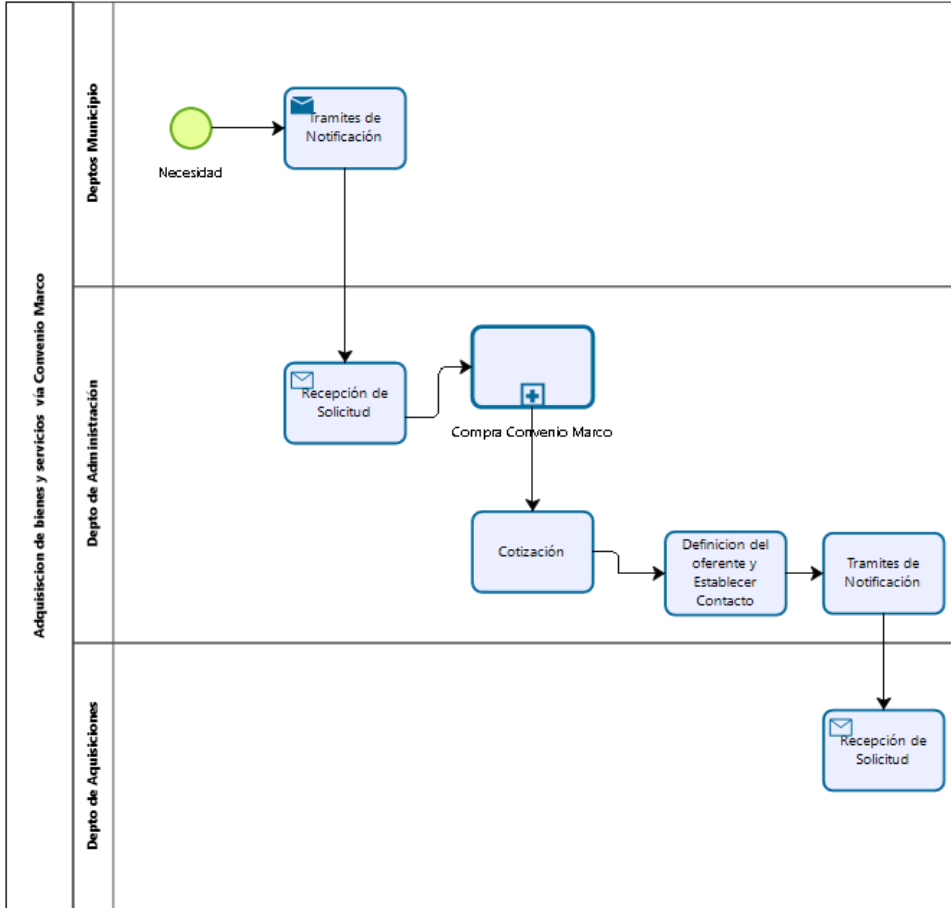
Anexo N°8



Anexo N°9

FICHA DE PROCEDIMIENTOS				
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO				CODIGO
Adquisición de bienes y servicios mediante Convenio Marco				ADBS
Descripción	Facilitar a los deptos. solicitantes bienes y servicios mediante la plataforma Convenio Marco.			
Objetivo	Adquirir bienes o servicios que permitan al departamento solicitante alcanzar sus objetivos			
Relevancia	ALTA			
N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1	Departamento "X"*	Surgimiento de necesidad	En las dependencias de cual sea el departamento del Municipio que sufra algún defecto o que baje sus niveles óptimos de uso.	
2	Departamento "X"*	Tramite de Notificación al depto. De administración	Se documentara la necesidad al departamento de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Memo • Notas verbales
3	Departamento de Administración	Recepción y revisión de la necesidad	Se recepciona por parte de secretaria notificando al encargado del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Notas verbales • Memo
4	Departamento de Administración	Evaluación de la necesidad.	Dpto. evalúa la necesidad, sus riesgos y sus costos, además de los mecanismos para satisfacer dicha necesidad, (considerar anexo 1 y 2) definiendo Convenio Marco como el mecanismo para adquirir el bien o servicio necesario.	<ul style="list-style-type: none"> • Memo • Notas verbales
5	Departamento de Administración	Cotización en Convenio Marco	El jefe del Dpto. de administración cotiza la disponibilidad en la plataforma eligiendo la más eficiente para solucionar el problema.	<ul style="list-style-type: none"> • Bases Administrativas
6	Departamento de Administración	Notificación de compra	Se realiza los trámites administrativos para notificar al Dpto. de Adquisiciones la compra.	<ul style="list-style-type: none"> • Notas verbales • Memo • Bases Administrativas
7	Departamento de Adquisiciones	Recepción de notificación de compra	Se recibe la documentación para proceder a la adquisición del bien o servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Memo

Anexo N° 10





SOLICITUD DE COMPRA

USO DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	
FOLIO : N°	FECHA :
ID MERCADO PÚBLICO:	

Dirección Solicitante	:	DGA		
Unidad Solicitante	:	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN		
Motivo de la Solicitud	:	ADQUISICIÓN DE MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN DE REPISAS PARA DAF-DIDECO.		
Cuenta para Imputación	:	215.22.04.010.001.001		
Personal Técnico a Cargo	:			
Fono	:	228108410	Mail	:
Monto Estimado:	Hasta 100 UTM:	Entre 100 y 1.000 UTM:	Sobre 1.000 UTM:	
Presupuesto Estimado de Compra		\$ 130.000.- IVA Incluido.		
Adquirir por Convenio Marco:	SI:			NO X

N°	DESCRIPCION	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
1.-	MASISA DESNUDA	18 mm	UNIDAD	05
2.-	SOBERBIOS		UNIDAD	1000
3.-	TAPACANTO	PVC CEREZO	METRO	20
4.-	PUNTAS	1 1/2	KILO	1
5.-	PUNTAS	PHILLIPS	UNIDAD	6

--	--	--	--	--

Unidad Solicitante	Vº Bº Dirección Solicitante	Depto. Adquisiciones Fecha Ingreso a CDI	Vº Bº Administrador Municipal
---------------------------	------------------------------------	---	--------------------------------------

Uso Exclusivo Departamento de Adquisiciones

Saldo Actual	Monto Estimado	Saldo Final	PLANIFIQUE SU COMPRA
			HAGA SU PEDIDO CON ANTICIPACION, NO INFERIOR A 20 DÍAS HABILES

USO EXCLUSIVO DE CDI

<u>Aprobación: vºbº</u>	<u>Motivo de Rechazo:</u>
--------------------------------	----------------------------------



MEMO N°

FECHA

SOLICITUD CONTRATACION DIRECTA

A : ADMINISTRADOR MUNICIPAL

DE : ENCARGADO GESTION ADMINISTRATIVA

Mediante el presente, solicito autorizar contratación directa según lo establecido en el Art. 10 N° 7 Letra J del Reglamento de la Ley N° 19.886, de Compras Públicas, de acuerdo al siguiente detalle:

FUNDAMENTACION	:	Se requiere de manera urgente el Servicio de Arriendo de bodegas para almacenar bienes municipales e insumos destinados a emergencias comunales, de acuerdo al Art. 10 N° 7 Letra J del Reglamento de la Ley N° 19.886: "Cuando el costo el evaluación de las ofertas, desde el punto de vista financiero o de utilización de recursos humanos, resulta desproporcionado en relación al monto de la contratación y ésta no supera las 100 Unidades Tributarias Mensuales".
RAZON SOCIAL	:	BODEGAJE Y ALMACENAJE LTDA.
RUT PROVEEDOR	:	79.781.170-K
MONTO CON IVA INCLUIDO	:	\$ 750.000 IVA Incluido (Octubre a Diciembre 2018)
CON CARGO A LA CUENTA N°	:	215.22.09.002.002.000
INSPECTOR TECNICO	:	Encargado Departamento de Administración o quien lo subrogue.

ENCARGADO DE GESTION ADMINISTRATIVA

PROVIDENCIA N°

FECHA

DE : ADMINISTRADOR MUNICIPAL

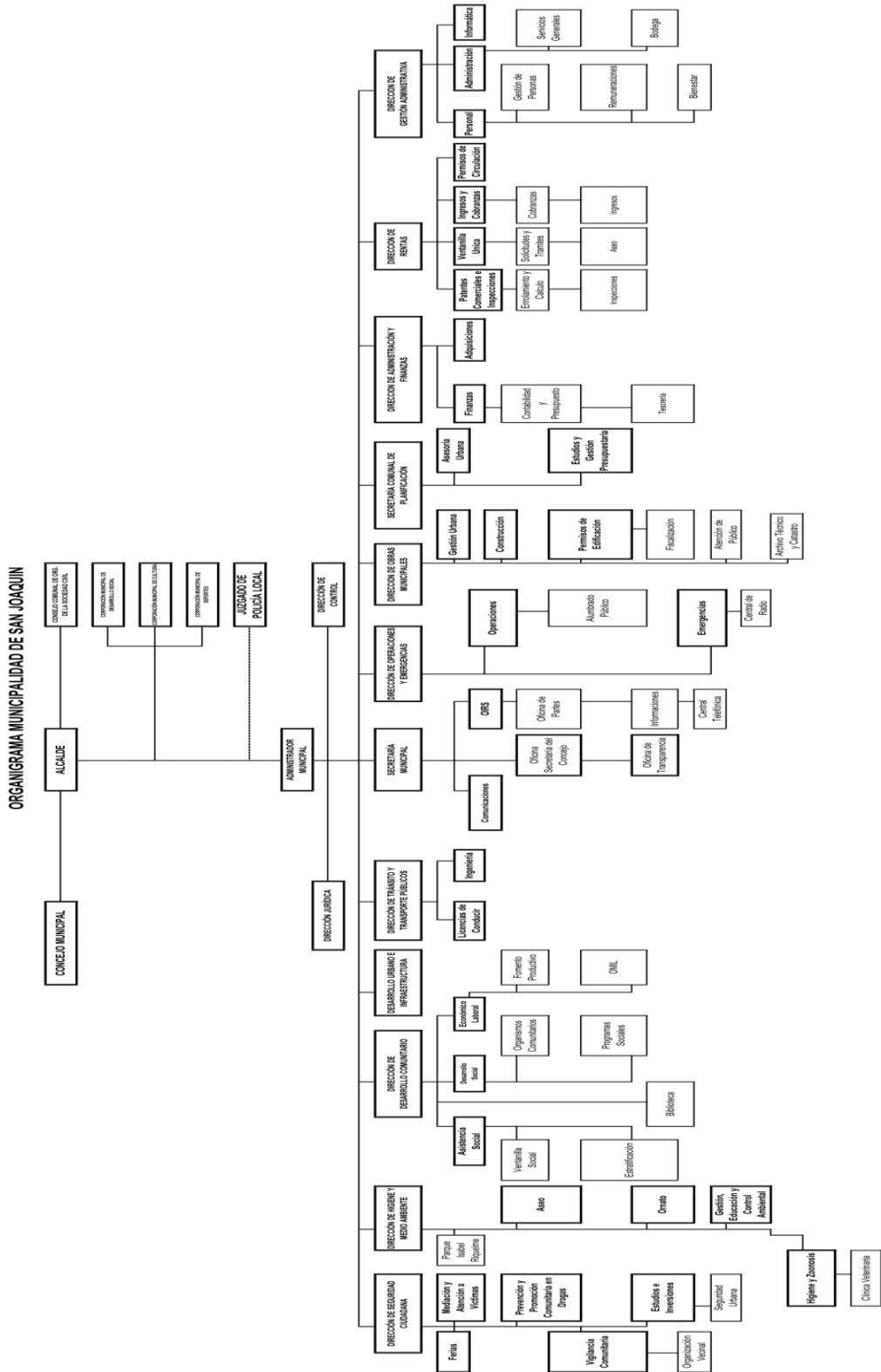
A : JEFE DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

AUTORIZA	X	RECHAZA	
-----------------	----------	----------------	--

FUNDAMENTO:

Contrátase en forma directa de acuerdo a lo establecido en el Art. 10 N° 7 Letra J del Reglamento de la Ley N° 19.886 de Compras Públicas y al Memorándum N° del de la Dirección de Gestión Administrativa.

ADMINISTRADOR MUNICIPAL



CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS TRANSVERSALES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

Procesos Transversales en la Administración del Estado	Descripción
Procesos de Negocio	
Subsidios a privados defomento	Se entienden aquellos cuyo objetivo es promover, mediante incentivos económicos, que los particulares realicen por sí mismos actividades productivas.
Subsidios a privados social	Se entienden como tales los procesos cuyo objetivo es la promoción de ciertos objetivos sociales como la integración, etc.
Subsidios a privados Asistencial	Consisten en procesos cuya finalidad es entregar ayuda de subsistencia a particulares.
Transferencias a/de otras entidades públicas	Son procesos en que, por ley o convenios, se entregan o reciben recursos de otro organismo del Estado
Servicios de atención al ciudadano –contraprestación	Procesos que se orienten a servir a todos los ciudadanos a través de la entrega de atención, servicios o productos.
Servicios de atención social/ previsional /salud	Procesos que se orienten a prestar una atención de salud, previsional o social a personas que tengan ciertas calidades (Ej.:pensionados públicos, ancianos, personas de las fuerzas armadas, etc.)
Créditos - recuperación prestamos	Se refiere a procesos de entrega de préstamos, incluyéndose los procesos de planificación, ejecución y cobranzas.
Almacenamiento y Distribución	Procesos que consistan en bodegaje, mantenimiento de stock y distribución de materiales o bienes.
Infraestructura	Procesos que se refieran a los bienes muebles e inmuebles de la organización gubernamental que se utilizan para cumplimiento del rol de la misma.
Asesoría a infraestructura	Procesos que impliquen estudios y acciones que apoyen decisiones sobre la infraestructura
Estudios para marco cultural	Procesos de estudios culturales que releven las artes, literatura, pintura y todo lo relacionado a temas culturales.
Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	Procesos de estudios que sirvan o puedan servir de base para la emisión de normativa, regulaciones, tarifas, etc.
Administración de bienes estratégicos	Proceso a través del cual la organización gestiona aquellos bienes que son indispensables para el cumplimiento de su función; que son de la esencia de su “negocio”.
Otorgamiento y/o reconocimiento dederechos	En el caso de aquellas organizaciones que entregan derechos o beneficios a personas naturales como ser parte de un registro, derechos de aguas, etc.
Estudios e investigaciones	Aquellos estudios cuyo sentido es investigar un tema económico, financiero, de mercado u otrasituación determinada importante para la organización.
Legal estratégico	Desarrollo de acciones legales y/o judiciales como negocio de la organización gubernamental.
Control de outsourcing	Equivalen a la gestión y monitoreo de los contratos que externalizan funciones propias de la organización gubernamental.

Seguridad y Control de Personas y/oRecintos	Proceso relacionado con seguridad que realizan determinados entes del estado en relación a las personas endistintascalidades:victimas,imputados,reos,reclutasy la ciudadanía en general. Esto podría incluir operaciones de distinta naturaleza como vigilancia, traslados, controlu otros de índole distinta, relacionados con la seguridad.
Seguridad del transporte	Procesos relacionados con seguridad operacional y respuestas ante situaciones de emergencias de los servicios de transporte terrestre, marítimo y aéreo, así como de las instalaciones portuarias y aeroportuarias o de cualquier otra índole, en donde exista tráfico de pasajeros o carga
Calificación ambiental	Procesos relacionados a análisis, autorizaciones y permisos medio ambientales.
Producción de bienes Materiales	Corresponde a aquellos procesos productivos que generan bienes materiales como resultado
Comercialización	Procesos que desarrollan aquellas organizaciones gubernamentales que venden productos y/o serviciosa terceros
Coordinación de Acciones de Emergencia	Procesos asociados a la ejecución y coordinación de operaciones de emergencia, gestión de recursos para emergencias, monitoreo y análisis de los diversos factores yelementosrelacionadosconsituacionesdeemergenciao catástrofes.
Procesos Gerenciales o de Dirección Estratégica	
Planificación presupuestaria	Proceso anual que se realiza en la organización para programar la presupuestación de las diversas acciones que ejecuta.
Planificación estratégica	Proceso que realiza la organización gubernamental en el que fija sus objetivos, sus metas y la forma como las Cumplirá
Coordinación entre instancias	Procesos que implican relaciones entre diversos niveles, personas o entidades cuya organización y canalización son de responsabilidad de la organización gubernamental.
Gobierno Electrónico	Procesos integrales para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos a través del uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC)
Procesos de Inversión	
Iniciativas de inversión	Todos los procesos de inversión considerados en el subtítulo 31, desde los estudios a la ejecución.
Mercado financiero	Inversión en instrumentos financieros y demercado accionario que realizan algunas organizaciones gubernamentalesautorizadas
Procesos de Información	
Sistemas de información administrativos	Aquellos sistemas de información que entregan reportes y datos a los que puedan tener acceso terceros
Sistemas informáticos	Soporte informático interno de la organización gubernamental, que comprende sistemas deinformación

	contable, financieros y operativos que contienen datos internos de dicha organización
Procesos de Control Operativo de los Recursos Públicos	
Fiscalización	Procesos a través de los cuales las organizaciones gubernamentales controlan a entes externos en el cumplimiento de normas y estándares.
Evaluación y control de Substancias	Proceso de control de sustancias peligrosas.
Control de gestión	Proceso a través del cual la organización controla el cumplimiento de las metas, logros e indicadores que se ha definido en su planificación.
Procesos de Soporte	
Financiero	Procesos contables, de tesorería, registro presupuestario, etc.
Legal	Asesoría y apoyo jurídico dirigido al quehacer interno de la organización gubernamental.
Comunicaciones	Acciones de difusión y publicidad de los programas y acciones desarrolladas por la organización gubernamental.
Adquisiciones y abastecimiento	Incluye la programación de compra, licitación, compra, recepción y distribución de los bienes y servicios adquiridos.
Recursos humanos	Incluye todos los procesos relacionados al personal, su capacitación, remuneraciones, feriados y bienestar.
Administración/mantenimiento Recursos	Procesos de gestión de los recursos materiales de la organización gubernamental, inventario, baja y traslado.
Gestión documental	Procesos de administración, dirección, manejo, registro, archivo y almacenamiento de documentación de la organización gubernamental, con o sin apoyo de sistemas informáticos, referido tanto a documentación interna como externa de dicha organización.
Auditoría Interna	Proceso independiente y objetivo de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Se orienta a la prevención y contempla actividades de planificación, programación, ejecución, informe y seguimiento
Recursos materiales	Incluye todos los procesos relacionados a los bienes muebles o raíces que utiliza la organización gubernamental para cumplimiento de sus objetivos.
Mejoramiento de la gestión	Entendiendo todos aquellos procesos relacionados al PMG, convenios de desempeño y otros estímulos por metas.

Fuente: Ficha Técnica n°70

