

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial



**“GESTIÓN DE RIESGOS EN EL SECTOR PÚBLICO. CASO PRÁCTICO:
MATRIZ DE RIESGO DE PROCESOS TRANVERSALES INICIATIVAS DE
INVERSIÓN Y FINANCIEROS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE
VALPARAÍSO”**

MEMORIA PARA OPTAR

**AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía: SR. OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA.

Alumno: SRTA. MARIA PAZ FILGUEIRA TAPIA.

Viña del Mar, 2013

AGRADECIMIENTOS

“Quiero en primer lugar agradecer a Dios, que me acompaña en cada paso, a mi familia por siempre confiar en mí, a mis amigos por ser un pilar muy importante en esta etapa, a mi hermana Francesca por ser mi luz, pero por sobre todo agradezco con todo mi corazón y dedico esta tesis a mi mamá Josefina Tapía por ser la impulsora de mis logros, mi guía, mi amiga, mi todo” Gracias!!!!

ÍNDICE TEMÁTICO

Agradecimientos

Abstract.....	1
Resumen Ejecutivo.....	2
Introducción General.....	4
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
CAPITULO I Marco Teórico.....	8
Introducción al capítulo I.....	9
1.1 Gobiernos Regionales y la Importancia de su Planificación.....	10
1.2 Disposiciones Legales.....	12
1.2.1 Ley 19.175.....	12
1.2.2 Ley 20.035.....	13
1.3 Planificación Estratégica en el Sector Público.....	14
1.4 Importancia de la planificación en el proceso de Control de Gestión.....	16
1.5 Definiciones de Riesgo.....	17
1.5.1 Definiciones de Gestión de Riesgo.....	17
1.6 Importancia de la Gestión de Riesgo en el Área pública.....	19
1.7 Beneficios Potenciales de la Aplicación de Gestión de riesgos.....	20
1.8 Modelos para la Gestión de Riesgos y de Control Interno.....	22
1.8.1 Marco de Gestión de Riesgos en base a la norma ISO 31.000:2009.....	23
1.8.2 COSO II Enterprise Risk Management.....	25
1.8.2.1 Ventajas de COSO II.....	25
1.9 Fases Genéricas en el Proceso de Gestión de Riesgos.....	28

1.9.1 Establecimiento del Contexto.....	28
1.9.2 Identificación de Riesgos y Oportunidades.....	28
1.9.3 Análisis de Riesgos.....	28
1.9.4 Evaluación de Riesgos.....	29
1.9.5 Tratamiento de Riesgos.....	29
1.9.6 Monitoreo y Revisión.....	29
1.9.7 Comunicación de Consulta.....	29
CALPÍTULO II Establecimiento del Contexto.....	30
Introducción al Capítulo II.....	31
2.1 Establecimiento del Contexto del Gobierno Regional de Valparaíso.....	32
2.1.1 Contexto Interno.....	32
2.1.2 Organigrama.....	35
2.2 Alcance del Gobierno Regional de Valparaíso.....	36
2.2.1 Tamaño de la población Regional.....	36
2.2.2 Dotación de Personal.....	36
2.3 Ejecución Presupuestaria.....	37
2.3 Primer Trimestre 2013.....	37
2.3.1 Segundo Trimestre 2013.....	38
2.3.2 Tercer Trimestre 2013.....	39
2.4 Rol de la Unidad de Auditoría interna en la Gestión de Riesgos del Gobierno Regional de Valparaíso.....	40
2.4.1 Roles Legítimos de la Auditoría Interna que deben realizarse con Salvaguarda.....	41
2.5 Mapa de Procesos del Gobierno Regional de Valparaíso.....	41
2.5.1 Elaboración del Formulario A1.....	43

2.5.2 Elaboración del Formulario H.....	45
2.5.3 Elaboración del Convenio de Desempeño Colectivo.....	46
CAPÍTULO III Metodología.....	48
Introducción al Capítulo III.....	49
3.1 Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 3 (2011-2014).....	50
3.2 Matrices de Riesgo.....	51
3.3 Desagregación de Procesos Críticos y Modelamiento de Riesgos.....	55
3.4 Importancia de la Información.....	56
3.5 Clasificación y Tipología de Riesgos.....	57
3.6 Concepto de Ponderación Estratégica.....	57
3.7 Severidad del Riesgo.....	59
3.8 Controles Claves.....	61
3.9 Nivel de Clasificación del Nivel de Exposición al Riesgo.....	64
CAPÍTULO IV Aplicación de la Matriz de riesgo al Gobierno Regional de Valparaíso (Proceso Transversal: Iniciativas de Inversión y Financiero).....	66
Introducción al Capítulo IV.....	67
4.1 Levantamiento de la Información.....	68
4.2 Ejemplo Práctico con un Riesgo del Proceso Transversal Financiero.....	69
4.2.1 Identificación de los Riesgos.....	71
4.2.2 Controles Claves Existentes.....	74
4.2.3 Nivel de Exposición al Riesgo Específico.....	75
4.2.4 Nivel de Exposición al Riesgo por Etapa.....	76
4.2.5 Nivel de Exposición al Riesgo por Subproceso.....	77
4.2.6 Nivel de Exposición al Riesgo por Procesos.....	78

4.3 Cuadro Resumen de la Matriz de Riesgo.....	79
4.4 Estrategias Genéricas para el Tratamiento de los Riesgos Identificados a través de la Metodología.....	80
Conclusiones.....	82
Glosario Técnico de la Matriz de Riesgo de Proceso Transversal: Iniciativas de Inversión y Financiero.....	95
Bibliografía.....	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1	86
Mapa del Gobierno Regional de Valparaíso.....	86
Clasificación de Comunas por Provincias.....	87
Anexo N° 2	88
Esquema Representativo de Gestión de Riesgos.....	88
Anexo N°3	89
Clasificación y Descripción de Procesos Transversales en la Administración del Estado.....	89
Clasificación de los Riesgos.....	92
Anexo N°4	93
Conceptos Útiles.....	93
Ploteo de Matriz	Final de Tesis

ABSTRACT

This work corresponds to a thesis project focused on the Government of Valparaiso, whose previous collection of relevant background in the theoretical framework gave way to establish the context in which the State Service develops. All this for the implementation of a risk matrix using the government's objective audit 2011-2014 No. 3, through its Technical Guide No. 53, prepared by the instructive CAIGG (Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno), whose approach methodology is mainly based on ISO 31,000 December 2009.

RESUMEN EJECUTIVO

Toda organización independiente su tamaño, su origen, su propósito, se ve enfrentada a riesgos inherentes a las actividades que allí se producen, el objetivo de la Gestión de Riesgos es identificar, controlar, o en casos ideales eliminar las fuentes de los riesgos.

El presente trabajo corresponde a un proyecto de tesis enfocada en el Gobierno Regional de Valparaíso, cuya previa recopilación de antecedentes relevantes en el Marco Teórico dio paso a establecer el contexto donde se desenvuelve el Servicio Estatal. Todo esto para la implementación de una Matriz de Riesgo aplicando el objetivo gubernamental de auditoría 2011–2014 N° 3, a través de su Guía técnica N°53, instructivo elaborado por el CAIGG (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno), cuyo enfoque metodológico está basado principalmente por la norma ISO 31.000 de diciembre del 2009.

En la Matriz de Riesgo se propone exponer y analizar los riesgos de procesos transversales: Iniciativas de Inversión y financieros de dicha entidad. El instructivo encomienda en primer lugar identificar los procesos críticos que afectan a los distintos objetivos, la ponderación según la relevancia que cobre para la organización y por último el análisis de riesgos y controles claves asociados a los procesos.

El resultado de la implementación de la Matriz de Riesgos de los procesos transversales antes mencionados arrojó como resultado que el mayor valor de

exposición al riesgo ponderada lo tiene el proceso transversal de Iniciativas de Inversión con un 0,434583 en comparación a 0,071537 que es el valor de exposición al riesgo ponderada en el proceso transversal financiero.

Todos los riesgos asociados a los procesos transversales analizados tienen un nivel de exposición al riesgo “menor”, lo que es muy positivo para una organización como el Gobierno Regional de Valparaíso donde un imprevisto podría ser muy dañino para la comunidad y donde los esfuerzos para disminuir esa posibilidad de riesgo siempre son positivas para la organización en su conjunto.

INTRODUCCIÓN GENERAL

El proceso de Gestión de Riesgos en los últimos años ha tomado seria relevancia en los servicios o entidades del Estado, para poder identificar a tiempo aquellos riesgos que puedan afectar negativamente de forma directa o indirecta el logro de objetivos estratégicos. Una de esas entidades es el Gobierno Regional de Valparaíso.

El Objetivo Gubernamental de Auditoría N°3 2011- 2014 para el proceso de Gestión de Riesgos encomendado por el Consejo de Auditoría Interna General del Estado (CAIGG) entrega la guía técnica N°53 para documentar procesos relativos a la materia y dar cumplimientos al objetivo, para avanzar hacia una consolidada incorporación del proceso de Gestión de Riesgos en las organizaciones.

La Matriz de Riesgos a grandes rasgos identificará y documentará aquellas actividades más importantes de la organización, determinando también los procesos, subprocesos y etapas más riesgosas para su eventual tratamiento, con el propósito de que estas situaciones de riesgo no interfieran en los objetivos estratégicos del servicio.

Este trabajo práctico se llevará a cabo a través de 4 capítulos, todos ellos alineados con el propósito de implementar una Matriz de Riesgo de los procesos transversales: iniciativas de inversión y financiero en el contexto del Gobierno Regional de Valparaíso.

El capítulo I corresponde al marco teórico, donde se citará a distintos autores para contextualizar y dar sustento la tesis.

El capítulo II establece el contexto del Gobierno Regional de Valparaíso, sus competencias y su alcance para conocer la importancia de su gestión.

El capítulo III dará a conocer la metodología del Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 3 para los años 2011 – 2014 formulada por el Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno (CAIGG) utilizada para el diseño e implementación de la Matriz de Riesgo. Se explicará cada uno de sus componentes.

Y por último en el capítulo IV se presentará la aplicación práctica del contenido de la tesis. Ésta será la Matriz de Riesgos del proceso transversal: iniciativas de inversión y financiero aplicada al Gobierno Regional de Valparaíso, donde con un ejemplo se podrá analizar paso a paso su estructuración, a modo de garantizar el máximo entendimiento para el lector.

Es preciso también dar constancia que este trabajo ha sido en colaboración de: Osvaldo Maldonado Segovia, contador auditor del Gobierno Regional de Valparaíso, y académico de la Universidad de Valparaíso quien también realiza su tesis de un tema relacionado, y ha puesto toda la información pertinente sobre la materia a disposición de la elaboración de esta tesis.

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar e Implementar una Matriz de Riesgo asociada a los procesos transversales: Iniciativas de Inversión y Financieros mediante información recabada desde el Gobierno Regional de Valparaíso y fuentes teóricas al respecto. Esto, a fin de analizar los procesos, subprocesos, y etapas de cada uno de los riesgos identificados, y definir cuál de estos es el más riesgoso.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer los sustentos teóricos de conceptos relacionados al proceso de Gestión de riesgos en el sector público, mediante artículos, páginas web etc. con el fin de plasmar su aporte en esta tesis.
- Investigar acerca del contexto del servicio público a estudiar: “Gobierno Regional de Valparaíso” mediante información oficial para examinar su estado actual, alcance e importancia.
- Seleccionar y analizar la metodología a utilizar en la Matriz de Riesgo a través de información oficial y guías técnicas para comenzar a cimentar la Matriz de Riesgo.
- Establecer los procesos, subprocesos, etapas, objetivos, riesgos, controles claves, mediante la metodología de la guía técnica N° 53 del Proceso de

Gestión de riesgos, para finalmente conocer los procesos transversales más riesgosos del servicio y a través del ranking de priorización saber dónde enfocar esfuerzos para disminuir o mitigar los riesgos.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

Introducción al capítulo I

En el este capítulo se reunirá la información documental relevante al proceso de Gestión de riesgos, y al servicio público elegido: “Gobierno Regional de Valparaíso”, como por ejemplo la importancia de la planificación de los Gobiernos Regionales (GORES), así como también las bases legales en las cuales se enmarca la organización. Revisaremos las leyes más importantes relativas a la administración pública la ley n° 19.175 y la ley N° 20.035.

Se mencionará también las herramientas de control de Gestión más importantes para nuestro tema como lo son la auditoría financiera y la operativa, la importancia de la planificación estratégica en el sector público, y conoceremos algunos conceptos claves para el proceso de Gestión de Riesgos.

1.1.- Gobiernos Regionales y la importancia de su Planificación

La principal función de los Gobiernos Regionales (GORES) en Chile es la administración superior de cada región del territorio nacional, teniendo como objetivo el desarrollo social, cultural y económico de cada una de ellas. Para el ejercicio de sus funciones el Gobierno Regional goza de personalidad jurídica de derecho público y tiene patrimonio propio. Está constituido por el Intendente, que es designado por el presidente de la república para ejercer el cargo, y por el consejo regional, cuyos consejeros son electos mediante votación ciudadana y democrática (Gobierno Regional de Valparaíso).

Y es para precisamente cumplir con su objetivo de desarrollo, los Gobiernos Regionales deben construir una planificación estratégica que ayude a alcanzar sus objetivos de una manera eficiente y eficaz. Una planificación alineada con su misión institucional, y estrategia regional.

La planificación estratégica según Marianela Armijo (2009):

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (p.5)

Esto nos permite entender la planificación estratégica como una herramienta orientada a construir metas y objetivos más certeros con la realidad de la empresa, que además permitirá a la organización una perspectiva y orden más claro sobre el futuro.

Por otro lado Esteban Soms opina:

Si se acepta que la planificación estratégica es un proceso destinado a lograr acuerdos y compromisos trascendentes entre el sector público, las organizaciones sociales y la iniciativa privada en función de objetivos compartidos, entonces, el principal desafío político y técnico del desarrollo será estimular el diálogo, buscar consensos y establecer alianzas para garantizar la acción coordinada de todos ellos”. (p.4)

El compromiso que debiese provocar una planificación estratégica bien instaurada en el sector público es el compromiso de todos sus funcionarios, para que cada uno en su función dentro de la institución vele por su integra aplicación.

Del mismo tema sobre planificación estratégica Fernando Sánchez (2003) opina que:

La planificación estratégica es el instrumento de gobierno, que disponen las sociedades civilizadas, para definir la “carta de navegación” de la nación. Esta precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto de las razones de interés público, que los ciudadanos han invocado, para entregar

atribuciones a los poderes públicos; y por tanto, define, la estrategia, las políticas, las metas y los objetivos. (p.8)

En el caso del Gobierno Regional una planificación estratégica construida a conciencia donde se establezcan prioridades institucionales claras, y los objetivos se enfoquen para trabajar sobre esas preferencias es de vital importancia para cumplir con la estrategia de desarrollo regional.

1.2.-Disposiciones Legales

El Gobierno Regional como todo ente público y estatal cuenta con disposiciones legales que regulan a la institución, ente ellas podemos mencionar dos leyes importantes:

1.- Ley 19.175.

2.- Ley 20.035.

1.2.1.- Ley 19.175

La ley 19.175 Orgánica Constitucional sobre gobierno y administración regional establece las diferentes funciones que deben cumplir el Intendente y el Gobernador regional, así como también los requisitos que deben existir para ser designado en estos cargos.

Otro aspecto importante que se menciona en esta ley, es la naturaleza y los objetivos de los gobiernos regionales. Para el ejercicio de sus funciones los gobiernos regionales gozarán de personalidad jurídica de derecho público, tendrán patrimonio propio y estarán investidos de las atribuciones que esta ley les confiere. En la administración interna de las regiones los gobiernos regionales deberán observar como principio básico el desarrollo armónico y equitativo de sus territorios tanto en aspectos de desarrollo económico, como social y cultural. A su vez, en el ejercicio de sus funciones deberán inspirarse en principios de equidad, eficiencia y eficacia en la asignación y utilización de recursos públicos y en la prestación de servicios; en la efectiva participación de la comunidad regional y en la preservación y mejoramiento del medio ambiente, así como en los principios establecidos por el artículo 3º de la ley N° 18.575 Orgánico constitucional de bases generales de la administración del estado. (Ley 19.175, 1992)

1.2.2.- Ley 20.035.

Esta ley fue promulgada el 23 de junio del año 2005, la cual Introduce modificaciones en la ley N° 19.175, orgánica constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, en lo relativo a la estructura y funciones de los gobiernos regionales. (Ley 20.035, 2005)

1.3.- Planificación Estratégica en el Sector Público

La Doctora Marianela Armijo (2009) en el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público señala que

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. (p.7)

En el mismo Manual, Armijo (2009) identifica las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.

- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

La Planificación Estratégica cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción que establezcan las prioridades institucionales. La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente. (p.7)

1.4.- Importancia de la planificación en el proceso de Control de Gestión

La Doctora Armijo (2009) afirma que

Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la Planificación Estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica (p.8)

La planificación estrategia es la base en la cual se construyen los distintos controles de gestión, uno de esos controles es el proceso de Gestión de Riesgos, estos controles deben estar alineados con los objetivos estratégicos que la planificación estratégica se esmera en cumplir.

Para Fernando Sánchez (2003)

(...)Los sistemas de control ponen más atención en los procedimientos. No es malo que eso sea así. Las entidades públicas no pueden gastar si no existe autorización, menos pueden destinar recursos a fines para los que no han sido asignados. Los procedimientos y las formas son muy importantes pero interesan también, los resultados. (p.7)

Es necesario que las entidades públicas planifiquen y diseñen un sistema que les permita prever dificultades y actuar sobre ellas antes que estas afecten los objetivos o metas de la organización y que este contemplado en el presupuesto.

1.5.- Definiciones de Riesgo

Definido ya el contexto donde se desenvolverá la tesis; debemos definir qué es un riesgo. Existen diversas definiciones sobre esta palabra, por ejemplo:

- Riesgo se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad (CIIFEN)
- Riesgo es la posibilidad que algún evento ocurra y afecte adversamente en el logro de objetivos (COSO)

1.5.1- Definiciones de Gestión de Riesgos

Gestión de riesgos es un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basados en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo

aceptado por la entidad para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos (COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework, 2004)

Tal y como dice la definición de Gestión de Riesgos es un proceso efectuado por el directorio y/o administración superior u otros miembros de la organización, pero que sin duda afecta e involucra directa o indirectamente a todo el personal de la organización.

Para Sergio Rodríguez y Antonio Aguilar (2012)

La gestión de riesgos está íntimamente relacionada con el factor humano, no solo porque esta es una fuente de generación de incertidumbre, sino que además son las personas las que pondrán en evidencia su existencia, los evaluarán y propondrán acciones correctivas (...) (p.28)

Como la gestión de riesgos es un proceso, tiene un conjunto de actividades, eventos, y tareas a cargo de uno o más responsables que se realizan para un determinado fin.

1.6.- Importancia de la Gestión del Riesgo en el Área Pública

La gestión de riesgo en el área pública sin duda es una herramienta muy útil y necesaria, no solo para hacer frente a las posibles amenazas que dejen vulnerable a la organización. La alianzas público-privadas en esta área son un forma de enfrentarlas muy común, ya que frente a la amenaza imprevistas o naturales los intereses públicos y privados se ven igualmente afectados, por eso es conveniente una mezcla de conocimientos y aportes de ambos sectores para hacer frente a un posible riesgo, y estar preparado lo mejor posible.

El tema de Gestión de Riesgo no es nuevo en las organizaciones, por la incertidumbre que provoca no contar con medios de anticipación ante un fenómeno no previsto.

Según el Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 53 Al entender la importancia de la gestión de riesgos podemos obtener:

- Una adecuada gestión de riesgos permite una visión clara y anticipada de amenazas, para poder hacerles frente antes que la empresa se vea envuelta en un riesgo mayor.

- Conocimiento específico sobre el tema para poder lograr una planificación estrategia exitosa sobre los riesgos potenciales o poco probables a los que la organización se expone.
- Entendimiento de los riesgos más amenazantes a corto plazo para poder hacer frente.
- Los riesgos que sean imposibles de evitar, la organización podrá hacer frente sin que sus costos sean imprevistos para la organización.
- Permite una retroalimentación o aprendizaje por parte de la entidad.
- Incluye análisis de riesgos cuantitativos y cualitativos.

1.7.- Beneficios Potenciales de la Aplicación de Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos debe considerar el riesgo aceptado de la organización, que es la garantía de riesgos, a nivel global, que la administración está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor para el servicio. Esto es, cuantos riesgos se puede aceptar para dar cumplimiento su misión institucional, objetivo estratégico, producto estratégico, quien tiene un servicio y calidad, agregando valor a los ciudadanos.

Otro concepto importante es la tolerancia al riesgo que es el nivel aceptable de la variación alrededor del logro del objetivo específico y se debe alinear con el apetito del riesgo de servicio. (Chilencont)

Los beneficios de aplicación lo podemos resumir en los siguientes puntos:

- Mejora las posibilidades de alcanzar los objetivos de la organización.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus implicancias en la organización.
- Se identifica y comparte la responsabilidad de la administración de los riesgos del negocio.
- Genera y fortalece el enfoque en asuntos que realmente importan a la organización.
- Contribuye a disminuir las sorpresas y crisis en la organización.
- Incrementa la posibilidad de que cambios e iniciativa de proyecto pueda ser logrados en mejor forma.

- Mejora la capacidad de tomar mayores riesgos por mayores recompensas sociales y económicas.
- Genera mayor información y con más transparencia sobre los riesgos identificado, tomados y las decisiones realizadas.

1.8.- Modelos para la Gestión de Riesgo y de Control Interno

Si bien existe una diversidad de modelos para la gestión y evaluación de riesgos, en principio su concepto global es el mismo, con fundamento financiero, matemáticos o analíticos quizá distintos. En este contexto, es necesario realizar un breve comentario sobre la norma ISO 31.000 de diciembre 2009.

Esta norma internacional recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en general en el gobierno de la organización, la estrategia y la planificación, gestión, procesos de información, políticas, valores y cultura de manera que sea un proceso integrado en toda la organización.

La gestión de riesgos puede aplicarse en toda una organización, en sus áreas y niveles, en cualquier momento, así como a las funciones específicas, proyectos y actividades. (Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 3 años 2011 – 2014)

1.8.1.- Marco de Gestión de Riesgos en Base a la Norma ISO 31.000:2009

Si bien existe una diversidad de modelos para la gestión y evaluación de riesgos, en principio su concepto global es el mismo, con fundamentos financieros, matemáticos o analíticos quizá distintos. En este contexto, es necesario realizar un breve comentario sobre la Norma ISO 31.000 de diciembre 2009. Esta norma internacional recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en general en el gobierno de la organización, la estrategia y la planificación, gestión, procesos de información, políticas, valores y cultura, de manera que sea un proceso integrado en toda la entidad. La gestión de riesgos puede aplicarse a toda una organización, en sus áreas y niveles, en cualquier momento, así como a las funciones específicas, proyectos y actividades. (Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 53 años 2011-2014)

Según el Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 3 la norma ISO 31.000; 2009 para lograr una gestión de riesgo eficaz es necesario que la organización tenga en cuenta los siguientes principios:

1.- La gestión de riesgo contribuye a la consecución de objetivos así como la mejora de aspectos tales como la seguridad y salud laboral, cumplimiento legal y normativo, protección ambiental etc. Por lo tanto crea valor.

2.- Esta integrada en los procesos de la organización. No debe ser entendida como una actividad aislada sino como parte de las actividades y procesos principales de la una entidad.

3.- Forma parte de la toma de decisiones.

4.- Trata implícitamente la incertidumbre. La gestión de riesgo trata aquellos aspectos de la toma de decisiones que son inciertos, la naturaleza de esa incertidumbre y como puede tratarse.

5.- Esta basada en la mejor información disponible. Los inputs del proceso de gestión de riesgo están basados en fuentes de información como la experiencia, la observación, las previsiones y opiniones de expertos.

6.- Esta hecha a medida. La gestión de riesgo está alineada con el contexto externo e interno de la organización y con su perfil de riesgo.

(Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 53 años 2011-2014)

1.8.2.- COSO ii (Enterprise Risk Management)

COSO es una organización voluntaria del sector privado, establecida en USA dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, fraude y la presentación de informes financieros. COSO ha establecido un modelo común de control interno con el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control. (COSO)

El modelo COSO II nace de una perfección al modelo COSO I (Internal Control – Integrated Framework)

COSO II proporciona un marco de referencia aplicable a cualquier organización.

Para COSO, este proceso debe estar integrado con el negocio, de tal manera que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento. Transmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización: Desde la Alta Dirección hasta el último empleado. (COSO)

1.8.2.1.-Ventajas de COSO II:

- Permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.

- Posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión, toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital.
- Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción.
- Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno.
- Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno corporativo.
- Fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del grupo. (COSO)



Fuente: COSO.org

En la imagen anterior vemos los 8 componentes del coso II están interrelacionados entre sí. Estos procesos deben ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización. Los 8 componentes están alineados con los 4 objetivos, donde se consideran las actividades en todos los niveles de la organización.

1.9.- Fases Genéricas en el Proceso de Gestión de Riesgos

Las fases del modelo genérico que el Objetivo Gubernamental de Auditoría 2011-2014 N°3 ha decidido utilizar son las siguientes:

1.9.1) Establecimiento del contexto: establecer los contextos estratégicos, organizacional y de gestión de los cuales tendrá lugar el proceso y gestión de riesgo. Deben establecerse los criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura análisis, los roles y responsabilidades.

1.9.2) Identificación de Riesgos y Oportunidades: 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 pueden contribuir al logro de los referidos objetivos.

1.9.3) Análisis de Riesgo: el análisis deberá considerar el rango consecuencias potenciales y cuán probables que los riesgos pueden ocurrir. Consecuencia probabilidad se combinan para producir un nivel estimado de riesgo según la definición de la organización. Adicionalmente se deben identificar y analizar los corpulentos gigantes existentes.

1.9.4) Evaluación de Riesgos: comparar los niveles de riesgos encontrados contra los criterios de riesgo preestablecido, considerando el balance entre beneficios potenciales resultados adversos. Ordenar y priorizar mediante un ranking los riesgos analizados.

1.9.5) Tratamiento de Riesgos: de acuerdo al ranking de riesgos y el nivel de riesgo preestablecido por la organización, define su tratamiento y/o monitoreo, desarrollando implementando estrategias y planes de acción específicos, que mantengan los riesgos de entre los niveles aceptados por la organización.

1.9.6) Monitoreo y Revisión: definir y utilizar mecanismos para monitorear y revisar el desempeño el proceso de gestión de riesgos y dar cuenta de la evolución del nivel de riesgo proceso crítico para la administración.

1.9.7) Comunicación y Consulta: definir y utilizar mecanismos para comunicar y consultar con los interesados interno y externo, según resulta apropiado en cada etapa del proceso de gestión de riesgos. Dichos mecanismos deben permitir al jefe servicio tomar decisiones en forma oportuna respecto a los riesgos con mayores desviaciones en relación a los niveles aceptados.

Para ver el proceso en forma gráfica (Ver anexo N°2)

CAPÍTULO II

Establecimiento del Contexto

Introducción al capítulo II

En el capítulo II se establecerá el contexto del servicio estatal sobre el cual proyectaremos la Matriz de Riesgo el: “Gobierno Regional de Valparaíso” conoceremos su visión y misión, objetivos y productos estratégicos, sus procesos esenciales, etc.

El GORE Valparaíso es el encargado de la administración superior de la quinta región de Chile, la tercera más habitada del país de quince, después de la Región Metropolitana y la del Biobío, por lo tanto el alcance de su gestión es muy relevante para la población regional.

2.1.- Establecimiento del Contexto del Gobierno Regional de Valparaíso

Como ya fue mencionado al inicio, esta memoria fue realizada en el Gobierno Regional de Valparaíso, con el objetivo de diseñar el proceso de Gestión de riesgos. En primer lugar se debe describir las particularidades de la institución estableciendo el contexto; estratégico, organizacional y de gestión, para lograr el éxito del diseño propuesto.

2.1.1.- Contexto Interno

Para establecer el contexto interno, es preciso conocer la institución; Misión, objetivos estratégico, productos estratégicos, su estructura interna, cultura organizacional, estrategia de desarrollo.

Misión: Ejercer la administración superior de la región de Valparaíso a objeto de promover su desarrollo sustentable, orientado a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, formulando y aplicando instrumentos de planificación y de inversión de decisión regional, con apego a los principios de probidad y transparencia.
(Gobierno Regional de Valparaíso)

Objetivos estratégicos:

- Diseñar e implementar instrumentos de planificación en coordinación con la institucionalidad pública y privada para orientar y/o promover el desarrollo regional.
- Gestionar en forma eficiente y eficaz la inversión pública de decisión regional, optimizando las etapas del proceso de inversión pública; para materializar los objetivos de desarrollo regional.
- Implementar un enfoque de mejoramiento continuo en la gestión institucional, mejorando los procesos internos y externos, con el propósito de optimizar la gestión de la institución, incluyendo la incorporación de calidad en la entrega de los servicios prestados a los usuarios. (Gobierno Regional de Valparaíso)

Productos estratégicos:

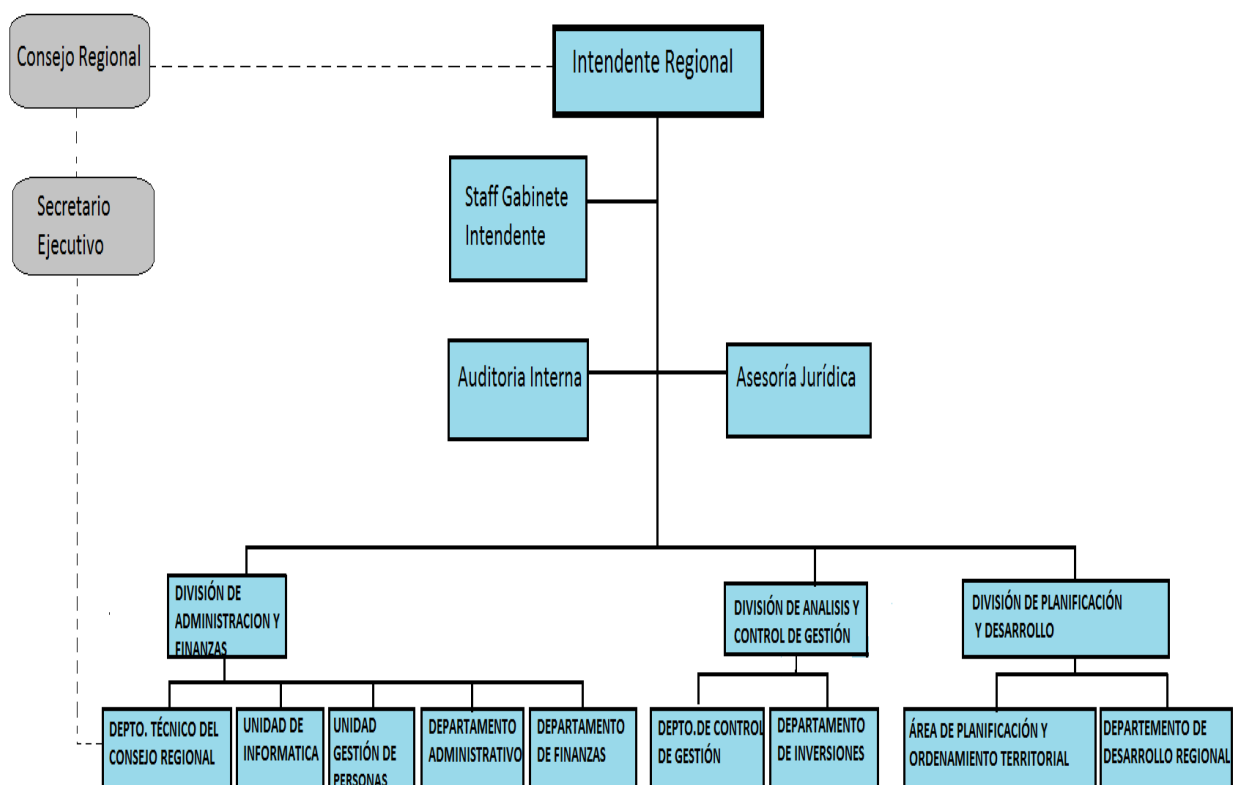
- Instrumentos de Planificación e Inversión Regional: elaboración de herramientas en diversos ámbitos que orienten la gestión y las iniciativas de inversión de los servicios públicos regionales, municipalidades y otros actores de la región.
- Gestión de la Inversión de la Decisión Regional: este producto se refiere a la administración y coordinación del Fondo Nacional de Desarrollo

Regional (FNDR), principal fuente de recursos para las iniciativas de inversión, que está dirigido a las Municipalidades y Servicios Públicos, a objeto de responder a demandas sociales.

- Seguimiento y evaluación de iniciativas de inversión: implica realizar un seguimiento, supervisión y monitoreo de las iniciativas de inversión regional, y diseñar con una puesta en marcha un sistema de evaluación Ex – post a iniciativas con financiamiento FNDR.
- Mejoramiento continuo en la gestión institucional: realizar una implementación y seguimiento de un plan de mejora continua, enmarcado en el proceso de acreditación del Gobierno Regional.
(Gobierno Regional de Valparaíso)

2.1.2.- Organigrama del Gobierno Regional de Valparaíso

Imagen N°1



Fuente: Gobierno Regional de Valparaíso

2.2.- Alcance del Gobierno Regional de Valparaíso

El GORE es el encargado de la administración de 8 provincias: Petorca, San Felipe, Hanga Roa, Quillota, Valparaíso, Marga Marga, Los Andes, San Antonio. Y 38 comunas. (Para más información y mapa de alcance del Gobierno regional, ir al anexo N° 1)

2.2.1.-Tamaño de la población de la Región de Valparaíso

1.734.927. Habitantes, equivalente al 10,2 de la población total nacional. La tercera región más habitada del país después de la región Metropolitana y la región del Biobío

2.2.2.-Dotación de funcionarios del Gobierno Regional de Valparaíso

- Total: 160 funcionarios.
- Dotación de funcionarios de planta: 27.
- Dotación de funcionarios a contrata: 89.
- Dotación de funcionarios a Honorarios: 52.

2.3.-Ejecución presupuestaria 2013

Imagen N° 2 Ejecución presupuestaria primer trimestre 2013

MINISTERIO DE HACIENDA Dirección de Presupuestos		INFORME DE EJECUCION TRIMESTRAL PERIODO 2013		
		Versión : Ejecución Dipres		
		Moneda Nacional - Miles de Pesos - Monto Devengado		
		0565 : GOBIERNO REGIONAL REGION V VALPARAISO		
Sub Título	Denominaciones	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada a Primer Trimestre
	INGRESOS	49.583.263	51.509.713	14.664.981
05	TRANSFERENCIAS CORRIENTES		128.547	
06	RENTAS DE LA PROPIEDAD			150
08	OTROS INGRESOS CORRIENTES	590.099	590.099	60.668
09	APORTE FISCAL	27.123.891	27.123.891	12.784.293
13	TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL	21.863.273	23.661.176	1.819.870
15	SALDO INICIAL DE CAJA	6.000	6.000	
	GASTOS	49.583.263	51.509.713	11.976.492
21	GASTOS EN PERSONAL	2.245.064	2.436.604	649.864
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	517.987	524.994	77.020
23	PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	10	10	
24	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	3.158.736	3.088.736	624.718
29	ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	6.031.591	8.512.889	870.524
31	INICIATIVAS DE INVERSION	27.427.733	21.664.413	7.914.835
32	PRESTAMOS			390.911
33	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	10.195.142	15.275.067	1.442.858
34	SERVICIO DE LA DEUDA	1.000	1.000	5.762
35	SALDO FINAL DE CAJA	6.000	6.000	
	RESULTADO			2.688.489

Fuente: DIPRES

2.3.1.-Imagen N° 3 Ejecución presupuestaria segundo Trimestre 2013:

MINISTERIO DE HACIENDA	INFORME DE EJECUCION TRIMESTRAL PERIODO 2013
Dirección de Presupuestos	Versión : Ejecución Dipres
	Moneda Nacional - Miles de Pesos - Monto Devengado
	0565 : GOBIERNO REGIONAL REGIÓN V VALPARAÍSO

Sub Título	Denominaciones	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada a Segundo Trimestre
	INGRESOS	49.583.263	52.332.943	31.780.960
05	TRANSFERENCIAS CORRIENTES		262.047	65.512
06	RENTAS DE LA PROPIEDAD			6.122
08	OTROS INGRESOS CORRIENTES	590.099	1.315.736	160.475
09	APORTE FISCAL	27.123.891	26.355.087	16.338.897
13	TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL	21.863.273	24.335.281	15.209.954
15	SALDO INICIAL DE CAJA	6.000	64.792	
	GASTOS	49.583.263	52.332.943	29.191.874
21	GASTOS EN PERSONAL	2.245.064	2.495.396	1.293.802
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	517.987	654.467	241.547
23	PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	10	10	
24	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	3.158.736	3.085.536	781.231
29	ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	6.031.591	8.512.140	2.502.078
31	INICIATIVAS DE INVERSIÓN	27.427.733	21.577.690	19.703.335
32	PRÉSTAMOS			200.862
33	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	10.195.142	15.275.067	3.743.189
34	SERVICIO DE LA DEUDA	1.000	726.637	725.830
35	SALDO FINAL DE CAJA	6.000	6.000	
	RESULTADO			2.589.086

Fuente: DIPRES

2.3.2.-Imagen N° 3 Ejecución presupuestaria tercer Trimestre 2013:

MINISTERIO DE HACIENDA	INFORME DE EJECUCION TRIMESTRAL PERIODO 2013
Dirección de Presupuestos	Versión : Ejecución Dipres
	Moneda Nacional - Miles de Pesos - Monto Devengado
	0565 : GOBIERNO REGIONAL REGIÓN V VALPARAÍSO

Sub Título	Denominaciones	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada a Tercer Trimestre
	INGRESOS	49.583.263	65.207.388	44.388.511
05	TRANSFERENCIAS CORRIENTES		386.044	115.512
06	RENTAS DE LA PROPIEDAD			9.771
08	OTROS INGRESOS CORRIENTES	590.099	1.341.267	261.376
09	APORTE FISCAL	27.123.891	26.007.232	19.098.897
13	TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL	21.863.273	37.408.053	24.902.955
15	SALDO INICIAL DE CAJA	6.000	64.792	
	GASTOS	49.583.263	65.207.388	43.318.556
21	GASTOS EN PERSONAL	2.245.064	2.709.377	1.959.455
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	517.987	843.714	334.573
23	PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	10	10	
24	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	3.158.736	3.061.836	1.174.405
29	ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	6.031.591	6.056.145	3.692.445
31	INICIATIVAS DE INVERSIÓN	27.427.733	35.895.286	28.712.970
32	PRÉSTAMOS			73.827
33	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	10.195.142	15.908.383	6.657.486
34	SERVICIO DE LA DEUDA	1.000	726.637	713.395
35	SALDO FINAL DE CAJA	6.000	6.000	
	RESULTADO			1.069.955

Fuente: DIPRES

2.4.- Rol de la unidad de Auditoría interna en la Gestión de Riesgos del Gobierno Regional de Valparaíso

Por mucho tiempo la función de los Auditores Internos no era considerada tan relevante dentro de la organización ya que sus funciones no generaban valor para la toma de decisiones.

Actualmente la Auditoría Interna se ha modernizado y juega un papel muy importante e interesante en la gestión de negocios de la organización ya que independientemente de tener una función de salvaguarda del Patrimonio del Servicio tiene un rol estratégico en la gestión y administración de los riesgos.

El rol fundamental de la auditoría interna respecto de la Gestión de Riesgos es proveer aseguramiento objetivo a la Administración sobre la efectividad de las actividades de Riesgo en una organización, para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente. (The Institute of Internal Auditors)

- Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo.
- Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados.
- Evaluación de los procesos de gestión de riesgo.
- Evaluación de reporte de riesgos claves.
- Revisión del manejo de los riesgos claves. (The Institute of Internal Auditors)

2.4.1.-Roles legítimos de la auditoría interna que deben realizarse con salvaguarda¹

- Facilitación, identificación y evaluación de riesgos.
- Entrenamiento a la gerencia sobre respuesta a riesgos.
- Coordinación de actividades de Gestión de Riesgos.
- Consolidación de reportes sobre riesgos.
- Mantenimiento y desarrollo del marco de Gestión de Riesgos.
- Defender el establecimiento de la Gestión de Riesgos.
- Desarrollo de estrategias de gestión de riesgo para aprobación de la junta.

(The institute of Internal Auditors)

2.5.-Mapa de procesos del Gobierno Regional de Valparaíso

A continuación se presenta el mapa de procesos del Gobierno Regional e identifica un conjunto de actividades realizadas para la confección, medición y entrega de los principales instrumentos de gestión con que el GORE, hoy en día, controla sus procesos de negocio y de soporte dando cumplimiento a las normativas del Gobierno Central.

Por ejemplo; acorde a la clasificación de los procesos asociados al Convenio de Desempeño Colectivo, se distinguen tres tipos de procesos:

¹ Defensa o protección de una cosa o persona.

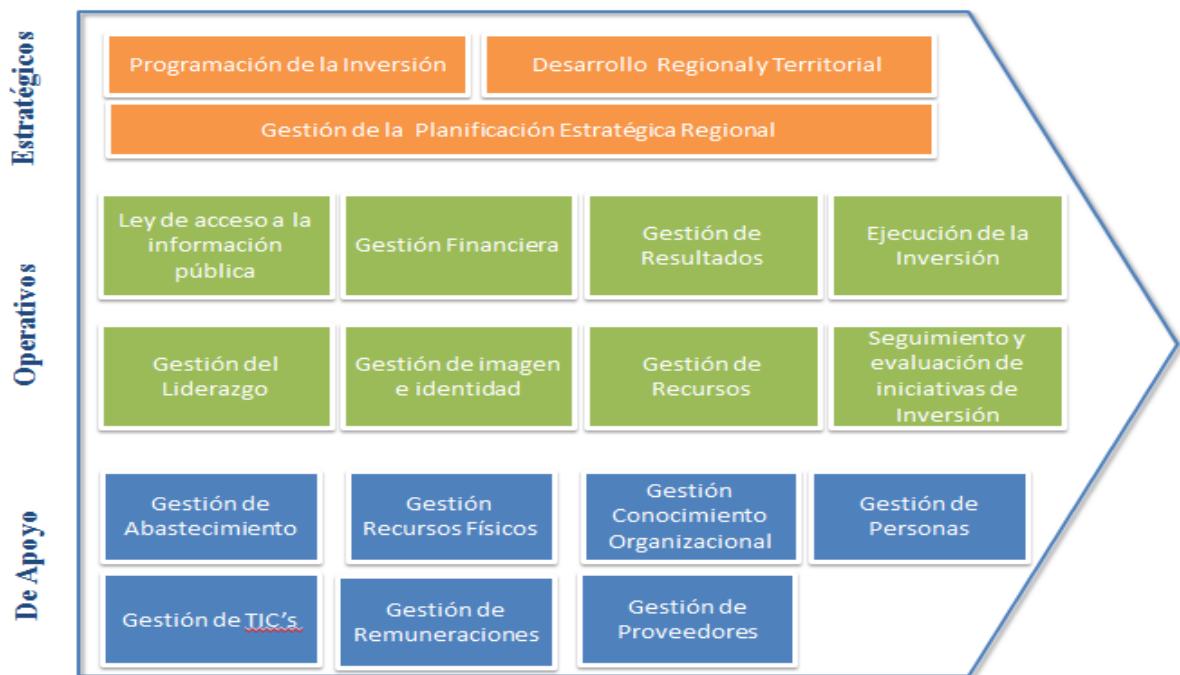
Procesos esenciales de GORE: Gestión de la planificación estratégica y Gestión de inversiones para el desarrollo regional.

Procesos de conducción: Liderazgo, Ciudadanía, Socios y colaboradores.

Procesos de Soporte: Personas, gestión de recursos, planificación institucional, información y conocimiento.

Luego de analizar los diversos instrumentos de gestión, fueron agrupados bajo la estructura de la cadena de valor. En este sentido, los procesos identificados son:

Imagen N° 5 Estructura de Cadena de Valor



Fuente: Gobierno Regional de Valparaíso.

Los instrumentos que serán analizados y abordados son:

- 1) “Formulario A1”
- 2) “Formulario H”
- 3) “Convenio de Desempeño”

2.5.1.-Elaboración Formulario A1 - GORE Valparaíso

Tabla N° 1 Ficha Formulario A1 (DIPRES)

Proceso	Elaboración del Formulario A1
Objetivo	Este formulario tiene por objeto recoger información estratégica de la institución que permita orientar la formulación del presupuesto. Estos antecedentes serán presentados al Congreso Nacional, conjuntamente con el Proyecto de Ley de Presupuesto.
Nombre instrumento	Formulario A1
Marco normativo	Las Definiciones Estratégicas del Proceso de Formulación del Proyecto de Presupuesto o Formulario A1, es aplicable a todas las instituciones que se identifican con presupuestos aprobados en forma directa en la Ley de Presupuestos, con excepción de aquellos organismos, a los que, dado su carácter de autónomos o por expresa disposición de ley, no les sea aplicable las normas generales del D.L. 1.263, de 1975. En este caso las instituciones podrán realizar el proceso en forma voluntaria
Actores participantes	<ul style="list-style-type: none">• Intendente• Jefaturas División• Jefaturas Departamentos• Profesionales de Algunas Aéreas²• Jefe Área de Control de Gestión (División de Análisis y

² No existe un criterio establecido para esta designación.

	Control de Gestión) (Coordinador de labores)
Actividades y plazos	<p>Acorde al proceso de elaboración de las Definiciones Estratégicas para el año en curso, es posible identificar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión Coordinación para informar inicio Generación Formulario A1 • Generación información fundante • Envío de información requerida a Coordinador para confección Formulario A1 (fines de julio) • Envío de primera versión de Formularios A1 y H (fines de julio) • Recepción de observaciones desde DIPRES (durante la 2° y 3° semana de agosto) • Análisis y Gestión de observaciones recibidas por DIPRES • Envío de segunda versión de Formularios A1 y H (última semana de agosto) • Recepción de observaciones desde DIPRES (durante primera quincena de septiembre) • Envío versión final de Formularios A1 y H (fines de primer quincena de septiembre) • DIPRES consolida la información desde los distintos servicios para finalmente entregarlos al Congreso en el marco de la Ley de Presupuestos para el año en curso del proceso.
Riesgos	No se han levantado a la fecha.
Organismo requirente	DIPRES
Entrada(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Misión Institucional • Objetivos Estratégicos Ministeriales
Restricciones	La propuesta de Definiciones Estratégicas debe ser presentados en conjunto con la propuesta de presupuesto
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Para este último ciclo las entradas fueron confeccionadas con apoyo de consultoría PSICUS • Se relaciona a través del Formulario H con los Objetivos estratégicos • Este instrumento debiera ser utilizado por Proceso de Gestión de Riesgo en la definición de Contexto

2.5.2.-Elaboración Formulario H – GORE Valparaíso

Tabla N° 2 Ficha Formulario H (DIPRES)

Proceso	Elaboración del Formulario H
Objetivo	Recoger información de indicadores de desempeño y las metas de la institución, con el objeto de disponer de información de desempeño y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto y su discusión en el Congreso Nacional
Nombre instrumento	Formulario H
Marco normativo	Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Al permitir la comparación con los resultados de años anteriores, es posible evaluar desempeño.
Actores participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Intendente • Jefaturas de División • Responsables de indicadores por División • Área de Control de Gestión (División de Análisis y Control de Gestión)
Plazos actividades y	Mismo calendario del Formulario A1 Respecto a las actividades se tienen las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de indicadores a cada responsable por División • Ponderación y selección de indicadores a reportar • Seguimiento de indicadores semestralmente
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un procedimiento que permita la difusión general de los indicadores al interior de la institución • No existe congruencia entre los enfoques políticos y técnicos en la necesidad del ordenamiento al interior de la organización, impactando la eficiencia de los procesos
Organismo requirente	DIPRES
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones Estratégicas presentes en Formulario A1 • Indicadores asociados a los procesos
Restricciones	<ul style="list-style-type: none"> • La cantidad máxima de indicadores es 10 acorde a la Circular N° 25 • La selección de los indicadores debe responder a:

	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos estratégicos de las autoridades ministeriales y del Servicio • Aspectos del Programa de Gobierno señalados en las instrucciones para el Formulario A1 • Prioridades presupuestarias
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso previo a la elaboración del Formulario H involucra la definición de los pesos específicos de los indicadores, lo cual es realizado por los Jefes de División • Los valores de los indicadores son reportados semestralmente, sin embargo las metas sólo son oficialmente evaluadas una vez al año. • Los sobre cumplimientos no son bien valorados puesto que para el próximo período (año) dicho valor será la meta asignada

2.5.3.-Elaboración Convenio de Desempeño Colectivo – GORE Valparaíso

Tabla N° 3 Ficha Convenio de Desempeño Colectivo. (Gobierno Regional de Valparaíso)

Proceso	Elaboración Convenio de Desempeño Colectivo
Objetivo instrumento	Los Convenios de Desempeño son instrumentos de financiamiento para estimular la efectividad institucional en áreas críticas que respondan a demandas de la sociedad. En el ámbito de los Gobiernos Regionales el propósito de este instrumento es contribuir al mejoramiento en las áreas de: Análisis y Control de Gestión; Administración y Finanzas; Planificación y Desarrollo Regional; Staff y Secretaría Técnica del Consejo Regional.
Nombre instrumento	Convenio de Desempeño Colectivo (más información en ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.)
Marco normativo	Este instrumento está regulado por la Ley N° 19553, precisamente en el Artículo 7°. Corresponde a incentivos que se pagan a grupos o unidades de trabajo dentro de una institución, generalmente asociado al cumplimiento de metas de gestión del grupo de trabajo. Cada año la institución compromete niveles de eficiencia a través del cumplimiento de indicadores de gestión.
Participantes	Equipos de trabajo de las distintas Divisiones, representadas

	<p>por sus Jefaturas Área de Auditoría Interna Las equipos presentes en la última elaboración del instrumento son: División de Administración y Finanzas División de Análisis y Control de Gestión División de Planificación y Desarrollo Equipos de Staff Secretaría del Consejo Regional</p>
Plazos y actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración: etapa de reflexión en torno al diagnóstico y estrategia a desarrollar en el convenio • Suscripción: Elaboración, revisión y suscripción del Convenio de Desempeño Colectivo • Implementación: Desarrollo de las acciones necesarias para dar cumplimiento a las metas comprometidas • Evaluación: Verificación del nivel de cumplimiento de las metas comprometidas, determinación del desempeño logrado por el equipo • Validación: Validación de antecedentes para acceder al pago de la Asignación
Riesgos	No levantados a la fecha
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Misión Institucional • Objetivos Estratégicos Ministeriales
Organismo requirente	<ul style="list-style-type: none"> • DIPRES • SUBDERE
Restricciones	La propuesta de Definiciones Estratégicas debe ser presentados en conjunto con la propuesta de presupuesto
Observaciones	<p>Previamente los criterios evaluados en el GORE han sido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Ciudadanía, socios y colaboradores • Personas • Gestión de la planificación estratégica regional • Gestión de inversiones y desarrollo regional y territorial • Gestión de recursos • Planificación institucional, información y conocimiento • Resultados

CAPÍTULO III

Metodología

Introducción al capítulo III

En el siguiente capítulo se describirá la metodología a utilizar para la posterior implementación de la Matriz de Riesgos de procesos transversales: Iniciativas de Inversión y Financiero. Paso a paso se mostrará los elementos que debe tener la matriz según la metodología escogida del Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 3 para los años 2011-2014 encomendado por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) y que a través de la guía técnica N° 53 de procesos de Gestión de riesgos describe las fases, y los pasos a seguir.

3.1.-Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 3 (2011-2014)

El objetivo Gubernamental de Auditoría para los años 2011 – 2014 regulada en la guía técnica N° 53 del proceso de Gestión de Riesgos tiene la finalidad de que los servicios y entidades del estado mejoren sus procesos y maximicen las posibilidades de cumplir sus metas y objetivos en forma adecuada. El enfoque metodológico del objetivo gubernamental estará basado principalmente en la norma ISO 31.000 de diciembre del 2009 también incluye conceptos y recomendaciones del modelo “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integradro” emitido por el committeof Sponsoring of the Treadway Comision (COSO). Este marco también llamado COSO II fue definido por el referido comité para ayudar a las organizaciones para gestionar sus riesgos, proporciona definiciones básicas, conceptos y categorías de objetivos, componentes y principios de un marco integral de la gestión de riesgos corporativos. Su objetivo es proporcionar orientación a las organizaciones para determinar cómo mejorar dicha gestión, proporcionando el contexto y facilitando su aplicación en el mundo real.

3.2.-Matrices de riesgo

Según el portal de expertos en prevención de riesgos de Chile (SIGWEB) “Una matriz de riesgo se considera una herramienta tanto de control como de gestión, para identificar las actividades dentro de una organización el tipo y nivel de riesgos asociados e inherentes a estas actividades, y los factores de riesgo (exógenos y endógenos) relacionados con los riesgos identificados, con el objetivo de prevenir estos riesgos, de manera que se pueda impedir un presunto impacto negativo sobre los objetivos y resultados de la organización.

Una matriz bien construida debe ser una herramienta flexible (capaz de integrar modificar actividades) que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad. Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa. Una efectiva Matriz de Riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgos.

La siguiente imagen corresponde a la estructura original de una Matriz de Riesgo entregada por el objetivo gubernamental de auditoría 2011 -2014 N°3 que

posteriormente será aplicada al Gobierno Regional de Valparaíso previa recopilación de la información requerida.

Imagen N°5 Elemento que conforman una Matriz de Riesgo.

Proceso Transversal	Proceso	Ponderación proceso	Subproceso	Ponderacion Subproceso	Etapas relevantes	Objetivos Especificos
---------------------	---------	---------------------	------------	------------------------	-------------------	-----------------------

Riesgos identificados								
Descripción del riesgo	Fuente del Riesgo	Tipo de riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad del riesgo	Valor
			Clasif.	Valor	Clasif	Valor		

Controles Claves Existentes					
Descripción del Control	Cumplimientos de normas de control	Nivel de efectividad			Valor
		Perioricidad	Oportunidad	Automatización	

Por riesgo específico		Por etapas	
Nivel de exposicion al riesgo	Valor	Nivel de exposicion al riesgo	Valor

Por Subproceso			
Nivel de exposicion al riesgo	Valor	Valor exposicion al riesgo ponderada	Ranking Priorización

Por Proceso			
Nivel de exposición al riesgo	Valor	Valor exposición al riesgo ponderada	Ranking Priorización

En la imagen N° 5 se muestra los elementos que conforman una matriz de riesgo al momento del análisis de los procesos críticos, según la guía técnica N° 53, para el desarrollo del Objetivo Gubernamental N°3 2011-2014, el servicio debe:

- a) Identificar los procesos que desempeña el servicio.
- b) Clasificar los procesos entre los procesos transversales.
- c) Ponderar la importancia del proceso para el Servicio o entidad.
- d) Identificar los subprocesos que componen los procesos.

- e) Ponderar los subprocesos en relación a su importancia para el proceso que componen.
- f) Identificar las etapas que componen los subprocesos parte del proceso.
- g) Identificar los objetivos o finalidades que tiene cada una de esas etapas.
Esta información debe derivarse de documentación formal del Servicio como reglamentos o instructivos o de información emanada de los encargados de los procesos.
- h) Identificar los riesgos que puedan impedir o retardar el logro de los objetivos de la etapa.
- i) Clasificar los riesgos por tipo y origen.
- j) Valorar los riesgos en relación a su probabilidad e impacto y a su nivel de severidad.
- k) Identificar los controles claves asociados a los riesgos identificados.
- l) Valorar los controles claves en relación a la efectividad de su diseño.
- m) Determinar la exposición al riesgo por riesgos, etapa, subproceso y proceso.

3.3.-Desagregación de Procesos Críticos y Modelamiento de Riesgos

Según la guía técnica N°53, para levantar información de los procesos, la técnica a utilizar para documentar y estructurar el trabajo corresponde a la desagregación de la información en una Matriz de Riesgo, esta técnica permite correlacionar la estructura desagregada de un proceso (proceso, subproceso, y etapas) con los objetivos operativos, el nivel de riesgo, el nivel de eficiencia de los controles mitigantes y, finalmente, con el nivel de exposición al riesgo.

Según la misma guía técnica N°53, esta técnica tiene las siguientes ventajas:

- Obliga a los funcionarios encargados a conocer e interactuar en forma integral con su organización.
- Permite construir la Matriz de Riesgos del servicio o entidad de tipo global y las matrices específicas para cada proceso relevante o materia específica que se requiera analizar.
- Se genera una sólida base para aplicar el Proceso de Gestión de Riesgos.
- Una vez identificados los procesos que desarrolla el Servicio se debe realizar la desagregación de procesos y el modelamiento de los riesgos y los controles.

3.4.-Importancia de la Información

Según la guía técnica N°53 del Objetivo Gubernamental de auditoría N° 3 para los años 2011- 2014 los procesos deben ser desagregados en todos los subprocesos que los componen, y éstos a su vez deben ser desagregados en todas las etapas que componen cada subproceso.

Deben ponderarse los procesos, de acuerdo a la relevancia que tengan para el Servicio o entidad. Deben también ponderarse los subproceso, de acuerdo a la relevancia o peso específico que tengan en el proceso del cual forman parte. Desagregados los procesos, es necesario identificar los objetivos operativos de cada subproceso o etapa que los componen, (identificar cuál es la finalidad específica que se persigue en la generación de un producto o servicio), basándose para ello en las declaraciones formales del Servicio, en el análisis documental y en las entrevistas con los encargados de los procesos.

Identificados los objetivos operativos de la etapa o subproceso, deben identificarse los riesgos operativos que pueden afectarlos, entendiendo como tales, aquellas situaciones cuya ocurrencia u omisión pudieran afectar total o parcialmente el logro de los objetivos operativos.

Es importante destacar que la información recabada en la Matriz de Riesgos del servicio o entidad, corresponde al momento en el cual se realiza este levantamiento de información, y debe ser actualizada en forma periódica.

3.5.-Clasificación y Tipología de los Riesgos

Es necesario mencionar que para efectos prácticos de esa tesis se trabajaran solo con los riesgos que se considere tengan naturaleza financiera o afecten dicha área. La tipología de riesgos, sirve para agrupar aquellos riesgos que tienen características y elementos comunes.

Para el cumplimiento del Objetivo Gubernamental N° 3 – 2011 -2014, el Servicio debe calificar los riesgos identificados de acuerdo a esta tipología de riesgos. La clasificación y/o la revisión de las tipologías de riesgo deben tener en consideración los siguientes puntos:

- ✓ Todos los riesgos deben tener asignado sólo una fuente, interna o externa, de acuerdo con el origen que sea más relevante para el riesgo.
- ✓ Todos los riesgos deben clasificarse sólo en una tipología.
- ✓ Las tipologías deben asignarse de acuerdo a donde se originan los riesgos no según sus consecuencias. (Guía Técnica N°53, 2011)

(Para ver la clasificación de los riesgos ir al Anexo N° 2 Tabla N°6)

3.6.-Concepto de Ponderación Estratégica

Según el Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 3 2011- 2014 en su guía técnica N° 53 se debe aplicarse el concepto de ponderación estratégica a nivel de proceso y subproceso. En efecto, para determinar el nivel de exposición al riesgo de los

subprocesos y procesos, deberá multiplicarse el nivel de exposición final por proceso y subproceso por el porcentaje de ponderación estratégica que a cada uno de ellos le fue asignado.

Imagen N°6 Ponderación Estratégica por Proceso y Subproceso.

Ejemplo de Ponderación Estratégica por Proceso y Subprocesos

Proceso Transversal	Proceso	Pond. ¹²	Subproceso	Pond. ¹³	Etapas	...	Nivel de Exposición al Riesgo				Nivel de Exposición al Riesgo Ponderada	
							Riesgo Especifico	Etapas	Subproceso	Proceso	Subproceso	Proceso
Proceso Transversal 1	Proceso 1	50%	Subproceso 1	70%	Etapa 1		3	3	3	2,8	3 x 70% = 2,1	2,8 x 50% = 1,4
					Etapa 2		3	3				
			Subproceso 2	30%	Etapa 3		3	3	2,5	2,5 x 30% = 0,75		
					Etapa 4		2	2				
Proceso Transversal 2	Proceso 2	20%	Subproceso 3	60%	Etapa 5		5	5	3,5	3,8	3,5 x 60% = 2,1	3,7 x 20% = 0,74
					Etapa 6		2	2				
			Subproceso 4	40%	Etapa 7		2	2	4	4 x 40% = 1,6		
					Etapa 8		6	6				
Proceso Transversal 3	Proceso 3	30%	Subproceso 5	50%	Etapa 9		2	2	2	2,7	2 x 50% = 1	2,7 x 30% = 0,81
					Etapa 10		2	2				
			Subproceso 6	50%	Etapa 11		2	2	3,3	3,3 x 50% = 1,65		
					Etapa 12		4	4				
					Etapa 13		4	4				

Fuente: Guía técnica N°53

Es posible observar en la imagen N° 6 que la ponderación estratégica releva la importancia del proceso según el contexto de la institución y del sub proceso en el contexto del proceso. Sin la ponderación estratégica (nivel de exposición al riesgo ponderada) el proceso N° 2 es el que tiene el más alto nivel de exposición al riesgo con un 3,8 (Por lo tanto es más urgente para actuar sobre el) pero al aplicar la ponderación estratégica, definida según el contexto único de la institución, es el proceso N° 1 que tiene la prioridad en cuanto al nivel de exposición al riesgo.

3.7.-Severidad del Riesgo

Imagen N° 7 Categorías de probabilidades.

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.

Fuente: Guía técnica N°53.

Imagen N° 8 Categorías de impacto.

Categoría	Valor	Descripción
Catastróficas	5	Riesgo cuya materialización influye gravemente en el desarrollo de la etapa y en el desarrollo de la etapa y en el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo finalmente que ésta se desarrolle.
Mayores	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el desarrollo de la etapa y el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que ésta se desarrolle en forma normal.
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización causaría un deterioro en el desarrollo de la etapa dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que ésta se desarrolle en forma adecuada.
Menores	2	Riesgo que causa un daño menor en el desarrollo de la etapa y que no afecta mayormente el cumplimiento de sus objetivos
Insignificantes	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo de la etapa y que no afecta el cumplimiento de sus objetivos.

Fuente: Guía técnica N°53.

Imagen N° 9 Nivel de severidad del riesgo

NIVEL PROBABILIDAD (P)		NIVEL IMPACTO (I)		SEVERIDAD DEL RIESGO S = (P x I)
Casi Certeza	(5)	Catastróficas	(5)	EXTREMO (25)
Casi Certeza	(5)	Mayores	(4)	EXTREMO (20)
Casi Certeza	(5)	Moderadas	(3)	EXTREMO (15)
Casi Certeza	(5)	Menores	(2)	ALTO (10)
Casi Certeza	(5)	Insignificantes	(1)	ALTO (5)
Probable	(4)	Catastróficas	(5)	EXTREMO (20)
Probable	(4)	Mayores	(4)	EXTREMO (16)
Probable	(4)	Moderadas	(3)	ALTO (12)
Probable	(4)	Menores	(2)	ALTO (8)
Probable	(4)	Insignificantes	(1)	MODERADO (4)
Moderado	(3)	Catastróficas	(5)	EXTREMO (15)
Moderado	(3)	Mayores	(4)	EXTREMO (12)
Moderado	(3)	Moderadas	(3)	ALTO (9)
Moderado	(3)	Menores	(2)	MODERADO (6)
Moderado	(3)	Insignificantes	(1)	BAJO (3)
Improbable	(2)	Catastróficas	(5)	EXTREMO (10)
Improbable	(2)	Mayores	(4)	ALTO (8)
Improbable	(2)	Moderadas	(3)	MODERADO (6)
Improbable	(2)	Menores	(2)	BAJO (4)
Improbable	(2)	Insignificantes	(1)	BAJO (2)
muy improbable	(1)	Catastróficas	(5)	ALTO (5)
muy improbable	(1)	Mayores	(4)	ALTO (4)
muy improbable	(1)	Moderadas	(3)	MODERADO (3)
muy improbable	(1)	Menores	(2)	BAJO (2)
muy improbable	(1)	Insignificantes	(1)	BAJO (1)

Fuente: Guía técnica N°53.

En la imagen anterior se muestra el resultado de la combinación entre las categorías del nivel de impacto del riesgo y las categorías del nivel de probabilidad de ocurrencia del riesgo, es decir, el nivel de severidad. De ese esquema se puede observar que las categorías de impacto tienen una mayor incidencia en el nivel de severidad asignado, puesto que aunque la probabilidad de ocurrencia sea menor, al tratarse de riesgos con impactos altos, cualquier materialización del riesgo (aunque sea en sólo una oportunidad) tendrá una consecuencia significativa

en el uso de los recursos y en el cumplimiento de los objetivos del proceso examinado. Esto explica los casos en que a igual valor, la severidad del riesgo es distinta. A modo de ejemplo se presentan las siguientes relaciones:

Imagen N° 10 Relaciones de Probabilidad e Impacto

NIVEL PROBABILIDAD (P)	NIVEL IMPACTO (I)	SEVERIDAD DEL RIESGO S = (P x I)
muy improbable (1)	Mayores (4)	ALTO (4)
Probable (4)	Insignificantes (1)	MODERADO (4)
Probable (4)	Moderadas (3)	ALTO (12)
Moderado (3)	Mayores (4)	EXTREMO (12)

Fuente: Guía técnica N°53.

3.8.-Controles Claves.

El siguiente paso a revisar es el de levantamiento de controles que tienen como objetivo mitigar los riesgos, deben clasificarse estos controles de acuerdo a la oportunidad de aplicación de control, periodicidad, y automatización, como lo veremos en las siguientes tablas explicativas.

Imagen N° 11 Oportunidad de 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.

Fuente: Guía técnica N°53.

Imagen N° 12 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.

Fuente: Guía técnica N°53.

Imagen N° 13 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.

Fuente: Guía técnica N°53.

Imagen N° 14 Escala Clasificación de Efectividad de los Controles.

CUMPLIMIENTO CON NORMAS O REQUISITOS DE CONTROL	CARACTERÍSTICAS DISEÑO CONTROL CLAVE/FUNDAMENTAL			CLASIFICACIÓN	VALOR DEL DISEÑO DEL CONTROL
	PERIODICIDAD (PD)	OPORTUNIDAD (O)	AUTOMATIZACIÓN (A)		
CUMPLIMIENTO ADECUADO	PERMANENTE PERMANENTE PERMANENTE	PREVENTIVO PREVENTIVO PREVENTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL	OPTIMO	5
CUMPLIMIENTO ADECUADO	PERMANENTE PERMANENTE PERMANENTE	CORRECTIVO CORRECTIVO CORRECTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL		
CUMPLIMIENTO ADECUADO	PERMANENTE PERMANENTE PERMANENTE	DETECTIVO DETECTIVO DETECTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL	BUENO	4
CUMPLIMIENTO ADECUADO	PERIODICO PERIODICO PERIODICO	PREVENTIVO PREVENTIVO PREVENTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL		
CUMPLIMIENTO ADECUADO	PERIODICO PERIODICO PERIODICO	CORRECTIVO CORRECTIVO CORRECTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL	MAS QUE REGULAR	3
CUMPLIMIENTO ADECUADO	PERIODICO PERIODICO PERIODICO	DETECTIVO DETECTIVO DETECTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL		
CUMPLIMIENTO ADECUADO	OCASIONAL OCASIONAL OCASIONAL	PREVENTIVO PREVENTIVO PREVENTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL	REGULAR	2
CUMPLIMIENTO ADECUADO	OCASIONAL OCASIONAL OCASIONAL	CORRECTIVO CORRECTIVO CORRECTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL		
CUMPLIMIENTO ADECUADO	OCASIONAL OCASIONAL OCASIONAL	DETECTIVO DETECTIVO DETECTIVO	INFORMATIZADO SEMI INFORMAT MANUAL	DEFICIENTE	1
INSUFICIENTE	NO DETERMINADO	NO DETERMINADO	NO DETERMINADO	INEXISTENTE	1

Fuente: Guía técnica N°53.

3.9.-Niveles de Clasificación del Nivel de Exposición al Riesgo

La exposición al riesgo está determinada por la severidad del riesgo dividida por la eficiencia del control asociado a ese riesgo.

Imagen N° 15 Escala del Nivel de Exposición al Riesgo.

INDICADOR DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO
<u>NIVEL SEVERIDAD DEL RIESGO</u> <u>NIVEL EFICIENCIA DEL CONTROL</u>	8,0 – 25,0	NO ACEPTABLE (Na)
	4,0 – 7,99	MAYOR (Ma)
	3,0 – 3,99	MEDIA (Md)
	0,2 - 2,99	MENOR (Me)

Fuente: Guía técnica N°53.

El nivel de exposición al riesgo se debe calcular en casa etapa, subproceso y proceso de la matriz de riesgo, haciendo el cálculo con los valores asignados por el evaluador para poder construir con ranking que priorice los riesgos.

De todos estos elementos ya definidos, y su aplicación al Gobierno Regional de Valparaíso se Obtendrá una “Matriz de Riesgos de los procesos transversales: Iniciativas de Inversión y Financieros” la cual tendrá los siguientes componentes:

- Desagregación de los procesos de la institución.
- Identificación de subprocesos en esos procesos.
- Identificación de etapas en cada subproceso.

- Identificación de los objetivos operativos por etapa o subproceso.
- Identificación de todos los riesgos operativos relevantes.
- Identificación de la fuente del riesgo y su tipología.
- Valor y clasificación de la severidad de los riesgos operativos.
- Identificación, valor y clasificación de la efectividad de los controles asociados al riesgo operativo.
- Valor de la exposición al riesgo individual, por etapa, subproceso y proceso crítico.
- Valor de la exposición ponderada por subproceso y proceso crítico.

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO. (Proceso transversal: Iniciativas de Inversión y Financiero)

Introducción al capítulo IV

En el siguiente capítulo correspondiente a la Matriz de Riesgo de procesos transversales: iniciativas de inversión y financiero, se desarrollará un ejemplo del proceso transversal financiero donde se expondrá su tratamiento paso a paso, hasta determinar su nivel de exposición al riesgo.

4.1.-Levantamiento de la Información

En esta etapa que es la recopilación de información cabe mencionar que esta fue recopilada a través de entrevistas con los encargados de cada departamento. En este proceso fue fundamental la ayuda del señor Osvaldo Maldonado Segovia, auditor interno del Gobierno Regional de Valparaíso y académico de la Universidad de Valparaíso, quien ayudó a que la información a través de sus funcionarios estuviera siempre disponible para poder realizar esta tesis.

La información comenzó a recopilarse por el departamento de auditoría.

Para asegurar el máximo entendimiento del trabajo y a modo de ejemplificar paso a paso la construcción de la Matriz de Riesgo de proceso transversal financieros, se tomará utilizar el subproceso: “Generación de Información del programa de Inversión” correspondiente al Proceso: “Administración Financiera” y al Proceso Transversal: Financiero. (Ver anexo N°3, tabla N°5 para todos los procesos transversales de la administración del Estado)

Este riesgo como todos los otros riesgos que contiene la matriz, corresponden a procesos transversales financieros claro que todos con diferente descripción de riesgos.

4.2.-Ejemplo Práctico con un Riesgo del Proceso Transversal Financiero

En la Imagen N°16 vemos el proceso transversal financiero ya que se debe asociar cada proceso a uno transversal a la administración del estado, el proceso al cual pertenece el riesgo es a la administración financiera, la ponderación estratégica del proceso, es un valor entre 0 y 1 según el nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos y a la misión institucional del Gobierno Regional de Valparaíso (el valor es decidido en conjunto con los respectivos encargados), en este caso es **0,08**.

Imagen N° 16 Ejemplo de un riesgo en el proceso transversal financiero

PROCESO TRANSVERSAL	PROCESO	PONDERACIÓN ESTRATÉGICA PROCESO
FINANCIERO	ADMINISTRACION FINANCIERA	0,08

El subproceso asociado es **Generación de información del programa de inversión**, como lo muestra la imagen N°17

La ponderación estratégica del subproceso, es un valor entre 0 y 1 según el nivel de contribución al logro de los objetivos del proceso (el valor es decidido en conjunto con los respectivos encargados). En este caso es **0,05**.

La imagen también muestra las etapas relevantes correspondientes al subproceso la etapa relevante debe describir la etapa de cada subproceso.

Imagen N° 17 Ejemplo de un riesgo en el proceso transversal financiero

SUBPROCESO	PONDERACION ESTRATÉGICA SUBPROCESO	ETAPA RELEVANTE
		Elaboración de Informes Contables de Gasto y Avance de Ejecución Presupuestaria
Generación de Información del programa de Inversión	0,05	Elaboración de Informes Contables de Gasto y Avance de Ejecución Presupuestaria
		Elaboración de Informes Contables de Gasto y Avance de Ejecución Presupuestaria

Por último en la fase de levantamiento de la información debemos definir el objetivo específico, donde se deben identificar los objetivos formales que se persiguen para el cumplimiento de cada etapa o en caso que corresponda a cada proceso o subproceso.

Imagen N° 18 Ejemplo de un riesgo en el proceso transversal financiero.

OBJETIVO ESPECIFICO
Retroalimentar permanentemente a las distintas Unidades del Servicio y entidades externas con información actualizada, procesada y sistematizada
Retroalimentar permanentemente a las distintas Unidades del Servicio y entidades externas con información actualizada, procesada y sistematizada
Retroalimentar permanentemente a las distintas Unidades del Servicio y entidades externas con información actualizada, procesada y sistematizada

4.2.1.-Identificación de los Riesgos

En la próxima imagen se ve reflejada la identificación de los riesgos, en esta fase de nuestra matriz de riesgos debemos describir el riesgo que afecte el cumplimiento del objetivo de la etapa que en este caso son 3: **1° incumplimiento de los plazos establecidos por los organismos controladores 2° emisión de informes con error o inconsistencia y 3° error en la confección del informe de gastos de ejecución presupuestaria programa de inversión.**

La fuente de los riesgos es **interna**, ya que su origen fue definido como endógeno. El tipo de riesgo es la clasificación de acuerdo a la tipología del riesgo puede ser: Económicos, sociales, tecnológicos, estratégicos, medioambientales,

procesos, legales, personas, imagen y sistema. Los cuales están asociados a un valor fijo. En este caso es los 2 primeros riesgos a **procesos**, y el tercero a **económicos**.

Según su clasificación la probabilidad de los riesgos puede ser: Casi certeza, probable, moderado, improbable, muy improbable (más detalle en la imagen N° 7).

En este ejemplo son los 3 **muy improbable**, porque su valor es igual a 1.

Según su clasificación el impacto puede ser: Catastróficas, mayores, moderadas, menores, insignificantes. Las cuales están asociadas a un valor fijo (más detalles en la imagen N°8).

La severidad del impacto estará definida por la multiplicación de la probabilidad (P) y el Impacto (I) entonces:

$$S = (P * I)$$

Entonces primer y tercer riesgo (tienen los mismos valores): $(1 * 4) = 4$

Segundo riesgo: $(1 * 3) = 3$

La severidad del primer y tercer riesgo de acuerdo a su valor es **alto**.

Y la severidad del segundo riesgo de acuerdo a su valor es **moderado**.

Imagen N°19 Ejemplo de un riesgo en el proceso transversal financiero.

RIESGOS IDENTIFICADOS				
DESCRIPCION DEL RIESGO	FUENTE DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	
			CLASIF.	VALOR
Incumplimiento de plazos establecidos por organismos controladores	INTERNA	PROCESOS	MUY IMPROBABLE	1
Emisión de informes con error e inconsistencias	INTERNA	PROCESOS	MUY IMPROBABLE	1
Error en la confección del Informe de Gasto de ejecución presupuestaria Programa de Inversion	INTERNA	ECONOMICOS	MUY IMPROBABLE	1
IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	VALOR	
CLASIF.	VALOR			
MAYORES	4	ALTO		4
MODERADAS	3	MODERADO		3
MAYORES	4	ALTO		4

4.2.2.-Controles Claves Existentes

A continuación en la imagen N° 20 pasamos a otra etapa que es “controles claves existentes” El primer paso es la descripción del control, donde se debe identificar los controles claves asociados a riesgos específicos, cuya función es mitigar la materialización de la ocurrencia del riesgo, los controles deben describirse de la forma más detallada posible. En nuestro ejemplo la descripción del control son 3:

1° El jefe de Finanzas según calendario informado verifica el envío de los respectivo informes 2° El jefe de división Administración y Finanzas visa los informes antes de ser despachados 3° El encargado de contabilidad revisa cuadratura de la ejecución con datos obtenidos del SIGFE. (Definido en Glosario)

El siguiente paso es el cumplimiento de normas de control. Para determinar si cumple con la normas de control se deben considerar algunas de las siguientes características: Documentación en papel y medios electrónicos, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, autorización y ejecución de las transacciones y hechos, división de las tareas, supervisión, acceso a los recursos y registros y responsabilidad ante los mismos.

En nuestro ejemplo, según la investigación y los datos recabados **si** existe un cumplimiento razonable de normas de control en los tres controles.

El nivel de efectividad está determinado por la Periodicidad, (que puede ser permanente periódico u ocasional) Oportunidad (que puede ser preventivo,

correctivo o detective) y Automatización (que puede ser automatizado, semi-automatizado o manual) en el capítulo precedente en las imágenes N° 11, 12 y 13 se indican las combinaciones para asignar valor. En este caso el control primero y segundo tiene un valor igual a **5**, que es lo óptimo, y el control numero 3 obtiene un valor igual a 3 que significa más que regular.

Imagen N° 20 Ejemplo de un riesgo en el proceso transversal financiero.

DESCRIPCION DEL CONTROL
El Jefe de Finanzas según calendario informado verifica el envío de los respectivos informes
El Jefe de División de Administración y Finanzas visa los informes antes de ser despachados
El encargado de contabilidad realiza cuadratura de la ejecución con datos obtenidos de SIGFE

4.2.3.-Nivel de Exposición del Riesgo Específico

En la imagen N° 21 podemos apreciar el nivel de exposición al riesgo que es el riesgo residual después de aplicados los tres controles claves. El valor del primero es: **0,8**, del segundo es: **0,6**, y del tercero es: **1,333333333**.

¿Cómo calcular el nivel de exposición al riesgo específico?

Tenemos: Nivel de severidad del Riesgo/ Nivel de efectividad del control clave asociado al riesgo.

Entonces para calcular el nivel de exposición al riesgo, en nuestro ejemplo:

Primer riesgo: $4/5=0,8$

Segundo riesgo: $3/5=0,6$

Tercer riesgo: $4/3= 1,333333333$.

Por lo tanto hasta el momento el tercer riesgo es el que tiene mayor grado de exposición.

Imagen N° 21 Ejemplo de un riesgo en el proceso transversal financiero.

POR RIESGO ESPECIFICO	
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR
MENOR	0,8
MENOR	0,6
MENOR	1,333333333

4.2.4.-Nivel de Exposición al Riesgo por Etapa

En la imagen N° 22 se observa el nivel de exposición al riesgo por etapa en los tres riesgos es el mismo **0,911111**. Su cálculo se efectuar con el promedio aritmético entre las exposiciones de los riesgos específicos por etapas.

Entonces: \sum valor de riesgos específicos / cantidad de riesgos sumados.

$$(0,8+0,6+1.3333)/3=0,911111.$$

Imagen N° 22 Ejemplo de un riesgo en el proceso transversal financiero.

POR ETAPA	
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR
MENOR	0,911111111
MENOR	0,911111111
MENOR	0,911111111

4.2.5.-Nivel de Exposición al Riesgo por Subproceso

En la próxima imagen vemos el nivel de exposición al riesgo, donde su valor es obtenido del promedio aritmético del nivel de exposición al riesgo por etapas.

Entonces: \sum valor de riesgos por etapas /cantidad de riesgos sumados.

$$(0,91111+0,91111+0,91111)/3=0,91111$$

El valor de exposición al riesgo corresponde al producto entre el nivel de exposición al riesgo del subproceso, y el valor de ponderación estratégica del subproceso.

Entonces: $(0,91111*0,05)=0,04555$

El ranking de priorización corresponde a la priorización del subproceso obtenida mediante el valor de la exposición al riesgo.

En el caso de nuestro ejemplo el ranking de priorización corresponde al número **8**.

Imagen N° 23 Ejemplo de un riesgo en el proceso transversal financiero.

POR SUBPROCESO			
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR	VALOR EXPOSICION AL RIESGO	RANKING PRIORIZACION
MENOR	0,9111	0,04555556	8
MENOR	0,9111	0,04555556	8
MENOR	0,9111	0,04555556	8

4.2.6.-Nivel de Exposición al Riesgo por Procesos

El valor del nivel de exposición al riesgo se obtiene del promedio aritmético de las todas exposiciones al riesgo de cada subproceso, por lo tanto este valor se debe calcular teniendo el total los riesgos identificados por subprocesos y será el mismo para todos.

En la imagen N° 24 podemos dar cuenta que el valor del nivel de exposición al riesgo es de 0,8942.

El valor de exposición al riesgo corresponde al producto entre el nivel de exposición al riesgo del proceso y el valor de ponderación estratégica del proceso.

Entonces: $(0,894222 \times 0,08) = \mathbf{0,0715378}$

El ranking de riesgos corresponde a la priorización de procesos obtenido mediante el valor de la exposición al riesgo ponderada. En el caso de nuestro ejemplo es el tercero, es decir el de menor prioridad en nuestra matriz de riesgo (ver ploteo de Matriz de riesgo)

Imagen N° 24 Ejemplo de un riesgo en el proceso transversal financiero.

POR PROCESO			
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR	VALOR EXPOSICION AL RIESGO	RANKING PRIORIZACION
MENOR	0,8942	0,0715378	3
MENOR	0,8942	0,0715378	3
MENOR	0,8942	0,0715378	3

4.3.-Cuadro Resumen de la Matriz de Riesgo

Proceso Transversal	Nivel de Exposición al Riesgo	Ranking de Priorización
Iniciativas de Inversión	0,434583	1°
Financiero	0,071537	2°

Elaboración Propia

En el cuadro resumen anterior muestra un resumen de la Matriz de Riesgo Final priorizando el proceso transversal iniciativas de Inversión por sobre el proceso transversal Financiero esto como resultado final de todos los riesgos expuestos.

4.4.-Estrategias Genéricas para el Tratamiento de los Riesgos Identificados a través de la Metodología

La teoría de Gestión de Riesgos señala que existen cuatro estrategias globales que permiten enfrentar la problemática de gestionar los riesgos, desde el punto de vista de su nivel de severidad (probabilidad y consecuencias) y del nivel de la exposición al riesgo (severidad – efectividad control), estas estrategias globales o genéricas son:

- ✓ Evitar: Salir de las actividades que generen los riesgos. Cuando esto sea realizable y no afecte los requerimientos legales o la eficiencia operacional. La aplicación de esta estrategia en el sector público está muy limitada, ya que la mayoría de su quehacer se encuentra normado en sus leyes orgánicas u otros cuerpos legales, por lo cual el salir de una actividad, generalmente no es una decisión que pueda adoptar en forma independiente.
- ✓ Reducir: Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o las consecuencias del riesgo o ambos a la vez. Adicionalmente puede analizarse si es posible mejorar la efectividad del control asociado al riesgo.

- ✓ Compartir: La probabilidad o las consecuencias del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Adicionalmente puede analizarse si es posible mejorar la efectividad del control asociado al riesgo.
- ✓ Aceptar: No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad, las consecuencias del riesgo o la efectividad del control asociado al riesgo (por ejemplo, la relación costo – beneficios no lo justifica).

A continuación se presentan algunos ejemplos para las estrategias genéricas de tratamiento del riesgo que se encuentran en la literatura, las que sólo tienen la finalidad de ejemplificar esta materia. (Guía técnica N° 53)

Imagen N° 25 Estrategias Genéricas para el tratamiento de los riesgos

EVITAR	COMPARTIR
<ul style="list-style-type: none"> ○ Prescindir de las actividades de una unidad de negocio, agencia regional o subsidiaria. ○ Suspender la producción de una línea de servicio o producto. ○ Terminar con las actividades de un programa, proyecto o sistema. ○ Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos excesivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas. ○ Establecer acuerdos con otros Servicios o entidades públicas o privadas. ○ Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo, cuando se tenga autorización para ello. ○ Externalizar procesos de negocio riesgosos siempre que no correspondan al ejercicio mismo de sus facultades. ○ Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con entidades que actúen como clientes, proveedores u otros interesados.
REDUCIR	ACEPTAR
<ul style="list-style-type: none"> ○ Diversificar las ofertas de servicios y productos. ○ Establecer límites en la ejecución del presupuesto por región o unidad. ○ Establecer procesos de negocio eficaces. ○ Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento. ○ Reasignar los recursos presupuestarios entre las unidades operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Provisionar las posibles pérdidas. ○ Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera. ○ Aceptar el riesgo si se adapta al nivel máximo preestablecido.

Fuente: Guía Técnica N° 53

CONCLUSIONES

En el primer capítulo (Marco Teórico) el cual dio el sustento teórico a la tesis, a través de los autores citados y de información relevante, podemos concluir que el proceso de Gestión de Riesgo responde a necesidades de planificación estratégica de la alta administración no solo del sector privado, sino también, paulatinamente, del sector público. Esto debido a que los servicios gubernamentales han entendido que anticiparse ante la eventual consecuencia de un riesgo es un avance hacia una gestión comprometida con los resultados.

Al examinar el contexto del Gobierno Regional de Valparaíso podemos concluir que es un organismo que colabora con el desarrollo regional, por lo tanto la importancia de su gestión radica en la buena administración de sus recursos.

El alcance de su gestión es a 38 comunas y más de 1.500.000 personas. Es una organización de tipo formal por lo tanto los planes de acción preventivos para riesgos que amenacen sus objetivos toman vitar importancia para el Servicio.

La metodología que se utilizó es la del Objetivo Gubernamental N°3 del proceso de Gestión de riesgos, que entrega las recomendaciones y los pasos para la elaboración de la Matriz de Riesgo, e incluye valoraciones de tipo

cualitativo y cuantitativo, para hacer un trabajo más personalizado al contexto de la organización

Y por último se Implementó una Matriz de Riesgos según los procesos transversales de iniciativas de inversión y Financiero con la información exclusiva que brindó el Gobierno Regional. Una copia de esta matriz fue entregada al señor Osvaldo Maldonado para su consulta, considerando que es una herramienta que es beneficiosa en su uso para todos los que su alcance involucra. Los elementos de ésta Matriz de Riesgo están alineados con los objetivos estratégicos del Gobierno Regional.

La Matriz arrojó como resultado que el proceso transversal: Iniciativas de Inversión es más riesgoso de el financiero con un valor de exposición al riesgo de 0,43458 por sobre un 0,071537, numeros calificados en el rango “menor”.

El proceso tranversal finaciero posee 10 subprocesos, en cambio el inciativas de inversión posee solo 3, y sería lógico pensar que el financiero es el que tiene mayor exposición, esto no es así principalmente por 2 motivos; en primer lugar las ponderaciones estrategicas (otorgadas por el Gobierno Regional) son mayores en el proceso tranversal iniciativas de inversión que en el financiero y en segundo lugar el Gore posee políticas rigurosas y activas para mantener los riesgos relativos al proceso transversal financiero en niveles tan bajos como en el que está.

Para Finalizar, está tesis ha cumplido todos los objetivos propuestos, dejando claro que la gestión de riesgos es una buena herramienta para las organizaciones entre otros beneficios permite un control sobre las actividades y los riesgos inherentes a ellas, permitiendo el “autoconocimiento” de las entidades tanto de sus fortalezas, como sus debilidades que en el corto o largo plazo puedan afectar sus objetivos estrategicos.

:

ANEXOS

ANEXO N°1

Imagen N° 26 Mapa del alcance del Gobierno Regional de Valparaíso.



Fuente: sil.gov.cl

Tabla N° 4 Clasificación de Comunas por Provincias.

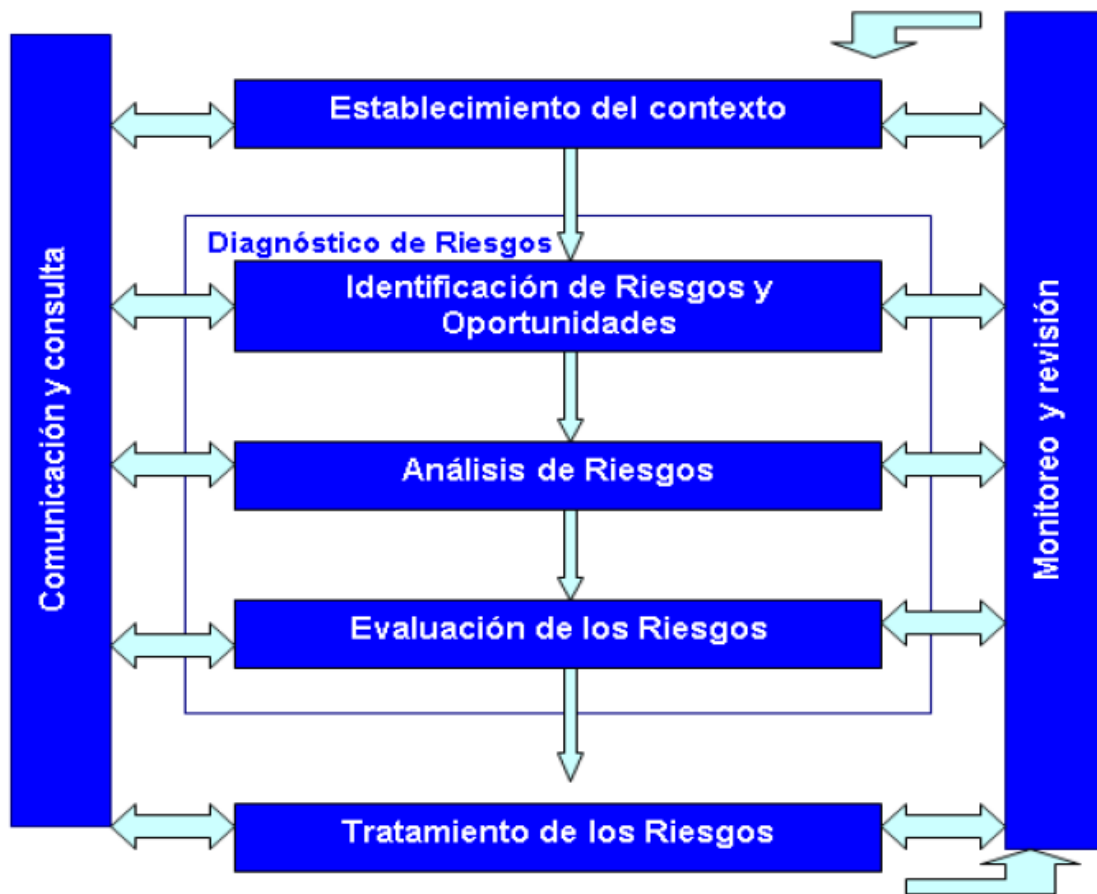
Provincia:	Isla de Pascua	Los Andes	Margamarga	Petorca	Quillota	San Antonio	San Felipe	Valparaíso
Comunas:	Isla de Pacua	Los Andes San Estebán Calle Larga Rinconada	Quilpué Limache Olmué Villa Alemana	Petorca La ligua Cabildo Zapallar Papudo	Quillota La cruz La Calera Nogales Hijuelas	San Antonio Cartagena El Tabo El Quisco Algarrobo Santo Domingo	San Felipe Putando Santa Maria Panquehue LlayLlai Catemu	Valparaíso Viña del Mar Quintero Puchuncavi Casablanca Juan Fernández Concón

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO N° 2

Imagen N° 27 Esquema representativo del Proceso de Gestión de riesgos – ISO

31.000



Fuente: Guía técnica N° 53 Proceso de Gestión de riesgos.

ANEXO N° 3

Tabla N° 5 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 de fomento	Se entienden aquellos cuyo objetivo es la 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/ previsual /salud	Procesos que se orienten a prestar una atención de salud, previsual 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 del servicio que se utilizan para cumplimiento del rol del Servicio.

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 el servicio gestiona aquellos bienes que son indispensables para el cumplimiento de su función; que son de la esencia de su "negocio".
Otorgamiento y/o reconocimiento de derechos	En el caso de aquellos servicios que entregan derechos o beneficios a personas naturales como ser parte de un registro, derechos de aguas, etc.
Mejoramiento de la gestión	Entendiendo todos aquellos proceso relacionados al PMG, convenios de desempeño y otros estímulos por metas.
Estudios e investigaciones	Aquellos estudios cuyo sentido es investigar un tema económico, financiero, de mercado u otra situación determinada importante para el Servicio.
Legal estratégico	Desarrollo de acciones legales y/o judiciales como negocio del Servicio.
Control de outsourcing	Equivalen a la gestión y monitoreo de los contratos que externalizan funciones propias del Servicio.
Seguridad y Control de Personas y/o Recintos	Proceso relacionado con seguridad que realizan determinados entes del estado en relación a las personas en distintas calidades: víctimas, imputados, reos, reclutas y la ciudadanía en general. Esto podría incluir operaciones de distinta naturaleza como vigilancia, traslados, control u 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 aquellos Servicios que venden productos y/o servicios a 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 y elementos relacionados con situaciones de emergencia o catástrofes.

Procesos Transversales en la Administración del Estado	Descripción
Procesos gerenciales	
Planificación presupuestaria	Proceso anual que se realiza en el Servicio para programar la presupuestación de las diversas acciones que ejecuta.
Procesos de Negocio	
Planificación estratégica	Proceso que realiza el servicio 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 del servicio.
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)
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 de mercado accionario que realizan algunos Servicios autorizados.
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 del servicio, que comprende sistemas de información contable, financieros y operativos que contienen datos internos del Servicio.
Control operativo de los recursos públicos	
Fiscalización	Procesos a través de los cuales los Servicios controlan a entes externos en el cumplimiento de normas y estándares.
Evaluación y control de substancias	Proceso de control de substancias peligrosas.
Control de gestión	Proceso a través del cual el servicio controla el cumplimiento de las metas, logros e indicadores que se ha definido en su planificación.
Soporte	
Financiero	Procesos contables, de tesorería, registro presupuestario, etc.
Legal	Asesoría y apoyo jurídico dirigido al quehacer interno del Servicio.
Comunicaciones	Acciones de difusión y publicidad de los programas y acciones desarrolladas por el Servicio.
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 del servicio, inventario, baja y traslado.
Gestión documental	Procesos de administración, dirección, manejo, registro, archivo y almacenamiento de documentación del Servicio, con o sin apoyo de sistemas informáticos, referido tanto a documentación interna como externa del Servicio.
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.

Fuente: Guía técnica N°53 Proceso de Gestión de Riesgos.

Tabla N° 6 Clasificación de los Riesgos.

Tipos De Riesgos	Elementos Que Los Caracteriza	Ejemplos De Riesgos Especificos
Económicos	Se relacionan con elementos financieros, comerciales y presupuestarios	<ul style="list-style-type: none"> - 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 del Servicio que afecten a su presupuesto. - Malas inversiones en mercado de capitales. - Deficiencias en la ejecución presupuestaria del Servicio. - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 del Servicio o excesiva gravosa - Cambios culturales en los usuarios del Servicio (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 el Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de servicios. - Complejidades del Comercio Electrónico gravosas para el Servicio. - Complejidades y requisitos del Gobierno Electrónico. - Falta de cumplimiento de las obligaciones emanadas del Gobierno Electrónico. - Falta de confiabilidad de los datos externos. - Desactualización del Servicio debido a las tecnologías emergentes. - Falta de poder adquisitivo del Servicio frente a las nuevas tecnologías.
Estratégicos	Aspectos claves para el desarrollo del Servicio, 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 del Servicio. - Nuevas regulaciones y tarifas dificultan el quehacer institucional o lo hacen más gravoso.

Fuente: Guía técnica N°53 Proceso de Gestión de Riesgos.

ANEXO N°4

Conceptos Útiles

Las definiciones que se presentan a continuación son las establecidas por el Doc. N° 38 Objetivo Gubernamental de auditoría del 2011 - 2014.

Proceso transversal: Proceso genérico, transversal o mega proceso al cual corresponde el proceso priorizado de acuerdo a la clasificación del documento

Proceso: Denominación específica que el proceso tiene en el servicio.

Ranking de procesos: Prioridad de tratamiento del proceso, de acuerdo a la ponderación que tiene el proceso en relación a la misión del Servicio.

Subprocesos: Subprocesos que conforman el proceso priorizado.

Etapas: Etapas que conforman cada uno de los subprocesos del proceso priorizado.

Riesgo Específico: Riesgos que se identifican en la etapa, en relación a actividades que en dicha etapa se llevan a cabo.

Fuente del Riesgo: Origen externo o interno de los riesgos, de acuerdo al control que tiene el Servicio sobre la fuente que los produce.

Tipo de Riesgo: Clasificación del riesgo, de acuerdo a la tipología que entrega el documento.

Matriz de riesgos: Representación gráfica fundamentada en el análisis de la severidad, nivel de control y nivel de exposición de los procesos institucionales críticos.

Controles Claves: Todas las medidas que la toma administración con la finalidad de evitar la ocurrencia de un riesgo.

Probabilidad: Posibilidad de ocurrencia de un riesgo.

Glosario Técnico de la Matriz de Riesgo de Proceso Transversal: Iniciativas de Inversión y Financiero

Boleta de Garantía: Documento que tiene como objetivo garantizar el pago de una obligación.

BIP: Código correlativo y único que se crea en BIP para identificar las iniciativas de inversión y se mantiene para las distintas etapas de este.

Convenio Mandato: Obligaciones y deberes que contraen las partes de forma voluntaria.

CORES: Consejero Regional encargado de hacer efectiva la participación de la ciudadanía regional y ejercer las atribuciones que la ley orgánica constitucional respectiva le encomienda y que desde las elecciones 2013 son elegidos por sufragio universal en votación indirecta.

DACG: Disposición Administrativa de Carácter General.

DIPRES: Dirección de presupuestos.

IDI - IDIS: Iniciativas De Inversión

Factoring: Contrato mediante el cual una organización traspasa facturas que ha emitido, a cambio de dinero inmediato.

Licitación: También denominado concurso público. Es el procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios, o

ejecución de obras, que celebren los entes, u organismos que forman partes del sector público.

METHASYS: Sistema Financiero Contable y de Gestión utilizado en el Gobierno Regional

SERPLAC: Seremi de Planificación y Coordinación.

UCR: Unidad de Control Regional.

SIGFE: Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado

Bibliografía

Armijo M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Área de políticas presupuestarias y gestión pública ILPES/CEPAL. Disponible en: http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf. Fecha consultada: Junio 2013

CIIFEN/Centro internacional para la investigación del fenómeno de El Niño. Recuperado de: http://www.ciifen.org/index.php?option=com_content&view=category&id=84&layout=blog&Itemid=111&lang=es

Chile. Gobierno de Chile. (Abril,2012). *Documento Marco, Informe de Auditoría, Guía Técnica N° 25 – Versión 05*. Fecha de Consulta: Junio 2013

Chile. Gobierno de Chile. *Objetivo Gubernamental de Auditoría años 2011-2014-N°3, Guía de Auditoría N°53, Procesos de gestión de riesgo*. Programa Marco Normal ISO 31.000. Disponible en: <http://www.auditoriainternadegobierno.cl/index.php/menu/show/id/92>

Chile. GORE Valparaíso - *Convenio de Desempeño Colectivo*. Disponible: http://www.gorevalparaiso.cl/docs/Acreditacion/1_Informe_25.01.11.doc.pdf.

Colegio de Contadores de Chile. Recuperado de: <http://www.chilecont.cl/wp-content/uploads/2011/12/NORMA-DE-AUDITORIA-INTERNA-Y-DE-GESTION%C2%B0-31.pdf>

Committe Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission. Recuperado en junio 2013 de <http://www.coso.org/>

COSO (2004).COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework. Recuperado de http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf.

De Haro Solano, Manuel. Auditoría Financiera. Disponible en: <http://externos.uma.es/cuadernos/pdfs/pdf263.pdf>. Fecha de consulta: Junio 2013.

Dirección de Presupuestos. Recuperado de: http://www.dipres.gob.cl/572/articles-36275_doc_pdf4.pdf

Gobierno Regional de Valparaíso. Recuperado de <http://www.gorevalparaiso.cl/acerca.php>

Ley 19.175. Ley 19.175, Orgánica Constitucional Sobre Gobierno y Administración Regional y jurisprudencia administrativa. Santiago de Chile. 8/11/2005.

Ministerio de Desarrollo Social. Disponible en: <<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/genero/estrategia-regional-y-plan-regional-de-gobierno-guia-metodologica.pdf>>. Fecha de consulta: junio 2013.

Rodriguez Sergio, Aguilar Antonio. (2012). *Tecnología Electrónica y de las comunicaciones*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: <http://arantxa.ii.uam.es/~jms/pfcsteleco/lecturas/20120921SergioSebastianRodriguez.pdf>

Sanchez A. Fernando. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. ILPES - CEPAL. Recuperado de <<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/12097/sgp32.pdf>>

SIGWEB, *Prevención de Riesgos*, Disponible en <<http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>>, fecha de consulta junio 2013.

The Institute of Internal Auditors. (2004) *El rol de la auditoría interna en la gestión de riesgo empresarial*. Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Insitute of Internal Auditors. Disponible en: [http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/264/Rol_del_Auditor_Interno_en_el_ERM\[1\].pdf](http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/264/Rol_del_Auditor_Interno_en_el_ERM[1].pdf).