

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



**“GESTIÓN DE RIESGOS EN EL SECTOR PÚBLICO. CASO PRÁCTICO: MATRIZ DE
RIESGOS DE PROCESOS TRANVERSALES DEL 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. LILIANA P. ALARCON VELASQUEZ

ÍNDICE

ÍNDICE	i...iii
ABSTRACT.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
INTRODUCCIÓN GENERAL	1
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	4
INTRODUCCIÓN CAPÍTULO I.....	5
1.1 MINISTERIO DEL INTERIOR.....	6
1.2 GOBIERNOS REGIONALES Y LA IMPORTANCIA DE SU PLANIFICACIÓN. 7	
1.2.1 Disposiciones Legales.	9
1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO.....	10
1.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL EN EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN	12
1.5 RIESGO	14
1.6 GESTIÓN DE RIESGOS	15
1.6.1 Definición de Gestión de Riesgo	15
1.7 GESTIÓN DE RIESGOS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	16

1.8 MODELOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGO Y DE CONTROL INTERNO...	17
1.8.1 Norma ISO 31.000:2009	17
1.8.2 COSO II (Enterprise Risk Management).....	18
1.8.2.1 Estructura COSO.....	19
1.9 FASES GENÉRICAS EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS.	21
1.9.1. Establecimiento del Contexto:.....	21
1.9.2. Identificación de Riesgos y Oportunidades:	21
1.9.3. Análisis de Riesgos.....	21
1.9.4. Evaluación de Riesgos.....	22
1.9.5. Tratamiento de Riesgos	22
1.9.6. Monitoreo y Revisión.....	22
1.9.7. Comunicación y Consulta.....	22
CAPITULO II: ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO DEL GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO	23
INTRODUCCIÓN CAPITULO II.....	24
2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA REGIÓN DE VALPARAISO	25
2.1.1 Tamaño de la población y alcance del Gobierno Regional de Valparaíso	25
2.1.2 Composición Económica de la Región de Valparaíso.	25
2.2 CONTEXTO INTERNO.....	26
2.2.1 Misión	27

2.2.2	Objetivos Estratégicos	27
2.2.3	Productos Estratégicos	28
2.2.4	Organigrama del Gobierno Regional de Valparaíso	29
2.2.5	Dotación de funcionarios del Gobierno Regional.....	29
2.3	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.....	30
2.4	CADENA DE VALOR DEL GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAISO	31
CAPITULO III: METODOLOGÍA MATRIZ DE RIESGOS		33
INTRODUCCIÓN CAPITULO III		34
3.1.	OBJETIVO GUBERNAMENTAL DE AUDITORIA N° 3 (2011-2014).....	35
3.2.	MATRICES DE RIESGO	36
3.2.1	Desagregación de Procesos Críticos y Modelamiento de Riesgos	39
3.2.2	Importancia de la Información	41
3.2.3	Clasificación y Tipología de los Riesgos	42
3.2.4	Concepto de Ponderación Estratégica	43
3.2.5	Severidad del Riesgo	44
3.2.6	Controles Claves.....	46
3.2.7	Niveles de Clasificación del Nivel de Exposición al Riesgo	48
CAPITULO IV: APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS AL GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO. (Proceso transversal: Planificación Estratégica, Auditoría Interna y Administración - Mantenimiento de Recursos		50

INTRODUCCIÓN CAPITULO IV	51
4.1. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	52
4.2. EJEMPLO PRÁCTICO MATRIZ DE RIESGOS	53
4.2.1 Descomposición Por Proceso	53
4.2.1 Descomposición Por Subproceso	54
4.2.3 Establecer Objetivos Específicos	55
4.2.4 Identificación de los Riesgos	56
4.2.5 Controles Claves Existentes	58
4.2.6 Nivel de Exposición del Riesgo Específico	60
4.2.7 Nivel de Exposición al Riesgo por Etapa	61
4.2.8 Nivel de Exposición al Riesgo por Subproceso	61
4.2.9 Nivel de Exposición al Riesgo por Procesos	64
4.3 CUADRO RESUMEN DE LA MATRIZ DE RIESGOS	65
4.4 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA	67
CONCLUSIONES	69
Bibliografía	71

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Estructura funcionarios del GORE	29
TABLA 2: Ejecución presupuestaria primer trimestre 2014	30
TABLA 3: Presupuesto 2014 por Productos Estratégicos	30
TABLA 4: Elementos que conforman una Matriz de Riesgos	37
TABLA 5: Ponderación Estratégica por Proceso y Subproceso.	43
TABLA 6: Categorías de probabilidades	44
TABLA 7: Categorías de impacto	45
TABLA 8: Nivel de severidad del riesgo	45
TABLA 9: Relaciones de Probabilidad e Impacto	46
TABLA 10: Oportunidad de aplicación del control (O)	47
TABLA 11: Periodicidad en la aplicación del control (PD)	47
TABLA 12: Automatización en la aplicación del control (A)	47
TABLA 13: Escala Clasificación de Efectividad de los Controles	48
TABLA 14: Escala del Nivel de Exposición al Riesgo.....	48
TABLA 15: Ejemplo de Riesgo - Descomposición Por Proceso	53
TABLA 16: Ejemplo de Riesgo - Descomposición Por Subproceso.....	54
TABLA 17: Ejemplo de Riesgo - Establecer Objetivos Específicos	55
TABLA 18: Ejemplo de Riesgo - Identificar Riesgo y Severidad	57
TABLA 19: Ejemplo de Riesgo - Controles Claves.....	59
TABLA 20: Ejemplo de Riesgo - Nivel al Riesgo Específico	60
TABLA 21: Ejemplo de Riesgo - Nivel al Riesgo por Etapa	61
TABLA 22: Ejemplo de Riesgo - Nivel al Riesgo por Subproceso	62

TABLA 23: Ejemplo de Riesgo - Nivel al Riesgo por Procesos	64
TABLA 24: Cuadro Resumen Matriz de Riesgo	65

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Estructura COSO (Internal Control – Integrated Framework)	20
Gráfico N°2: Actividad Económica de la Región de Valparaíso	26

ABSTRACT

This paper of the grade consists in the design of an array of risks associated to the transverse processes of strategic planning, internal audit and administration/maintenance of the resources of Valparaíso's regional government, institution of our state's administration.

This mechanism used for risk management is developed in accordance with the government's objective of audit 2011-2014 No 3, technical guide No 53, instructive elaborated by the General Government Internal Audit Council (CAIGG), whose methodological approach is based on the standard ISO 31,000 norm of 2009 and the COSO II (Internal Control – Integrated Framework) model.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria de título consiste en el diseño de una matriz de riesgos asociada a los procesos transversales de planificación estratégica, auditoría interna y administración/mantenimiento de recursos del gobierno regional de Valparaíso, institución de la administración del estado de Chile.

Esta herramienta utilizada para la gestión de riesgos se elabora en concordancia con el objetivo gubernamental de auditoría 2011-2014 n°3, guía técnica n°53, instructivo elaborado por el consejo de auditoría interna general de gobierno (CAIGG), cuyo enfoque metodológico se basa en la norma ISO 31.000 del año 2009 y en el modelo COSO II (Internal Control - Integrated Framework).

INTRODUCCIÓN GENERAL

En la actualidad la eficiencia de un proceso de gestión de riesgos es fundamental no sólo para las instituciones que tengan origen privado, sino también en las instituciones del Estado, las que han debido adaptarse a las nuevas herramientas que permiten una mayor proximidad entre la Planificación Estratégica y los objetivos estratégicos esperados. Este trabajo de tesis se desarrollará en 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 de avanzar hacia una consolidada incorporación del proceso de Gestión de Riesgos en las organizaciones.

La Herramienta Matriz de Riesgos, identifica las actividades estratégicas y esenciales de la organización, determinando también procesos, subprocesos y etapas más riesgosas para su posterior intervención y control.

Este trabajo práctico se presenta en 4 capítulos alineados con el propósito de implementar una Matriz de Riesgo de los procesos transversales: Planificación Estratégica, Auditoría Interna y Administración - Mantenimiento de Recursos.

El capítulo I corresponde al marco teórico, donde se citará a distintos autores para contextualizar el Proceso de Gestión de Riesgos en la Administración Pública.

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.

El Capítulo IV es la aplicación y descripción de la Matriz de los procesos transversales: Planificación Estratégica, Auditoría Interna y Administración - Mantenimiento de Recursos aplicada al Gobierno Regional de Valparaíso, se descompone paso a paso la matriz para la comprensión acabada y utilizando un extracto de los riesgos identificados en ésta.

Para finalizar es preciso dar constancia de la colaboración del Sr. Osvaldo Maldonado Segovia, contador auditor del Gobierno Regional de Valparaíso y académico de la Universidad de Valparaíso, en el levantamiento de información para la realización de este trabajo. Además, concluir que el primer capítulo, Marco Teórico, fue desarrollado en conjunto con la Alumna María Paz Filgueira.¹

¹ Alumna EICO Tesis: Matriz de riesgos del Gobierno Regional de Valparaíso en los procesos transversales: Iniciativas de Inversión y Financiero. Fecha: 2do semestre 2013. Examen de grado rendido 2014.

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una matriz de riesgos asociada a los procesos transversales de Planificación Estratégica, Auditoría Interna y Administración - Mantenimiento de Recursos del Gobierno Regional de Valparaíso.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer los sustentos teóricos relacionados al proceso de Gestión de riesgos en el sector público.
- Realizar estudio del contexto del servicio público a estudiar: “Gobierno Regional de Valparaíso”, examinar su estado actual, alcance e importancia.
- Seleccionar metodología para la formulación de la Matriz de Riesgos
- 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.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN CAPÍTULO I

El capítulo I, reúne información relevante del proceso de Gestión de Riesgos y del servicio público elegido: “Gobierno Regional de Valparaíso”, se menciona la importancia de la Planificación Estratégica en el logro de los objetivos y rol que desempeñan las herramientas de control de Gestión como apoyo. Se exponen también las bases legales que enmarcan el quehacer como organización gubernamental encargada de la administración regional: Ley N° 19.175 y la Ley N° 20.035.

Este Marco Teórico entrega conceptos claves del proceso de Gestión de Riesgos pieza estructural para la investigación realizada en esta memoria.

1.1 MINISTERIO DEL INTERIOR

El Ministerio del Interior y Seguridad Pública es el colaborador directo e inmediato del Presidente de la República en asuntos relativos al orden público y la seguridad pública interior, para cuyos efectos concentrará la decisión política en estas materias, coordinará, evaluará y controlará la ejecución de planes y programas que desarrollen los demás Ministerios y Servicios Públicos².

Entre sus funciones descritas en la Ley N° 20.502 se describe:

- ✓ *Promover e impulsar políticas de desarrollo regional, provincial y local, evaluando su ejecución.*
- ✓ *Fiscalizar el cumplimiento de normas legales, reglamentarias y técnicas y de las instrucciones que se dicten para la administración civil del Estado, en materias atinentes a las áreas de desarrollo regional, modernización y reforma administrativa.*

En coherencia con cumplimiento de estos objetivos en el año 1992 nacen con la Ley N° 19.175, Organiza Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, los **Gobiernos Regionales de Chile (GORES)** como política descentralizadora de la Administración del Estado.

² D.L. N° 20.502 Art, 1°

1.2 GOBIERNOS REGIONALES Y LA IMPORTANCIA DE SU PLANIFICACION.

Los Gobiernos Regionales (GORES) en Chile cumplen la función de la administración superior de cada región del territorio nacional, teniendo como objetivo el desarrollo social, cultural y económico de cada una de ellas. Están constituidos por el Intendente, que es designado por el Presidente de la República y por el Consejo Regional, los que son electos mediante votación indirecta. Para el ejercicio de sus funciones el Gobierno Regional goza de personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio.

Para alcanzar el objetivo del desarrollo, los Gobiernos Regionales deben construir una Planificación Estratégica que alcance el logro de una manera eficiente y eficaz. Una planificación alineada con la misión institucional y la estrategia regional.

Planificación Estratégica se define según Marianela Armijo (2009) como:

“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”

Esto sitúa a la planificación como una herramienta orientada a ser guía de apoyo para la construcción de metas y objetivos de la organización que permitan su efectivo cumplimiento, estas son concordantes con la realidad institucional, entregando una perspectiva clara del 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.”³

Para la correcta ejecución de una Planificación Estratégica en el sector público es fundamental el compromiso de todos los actores involucrados ya que entrega identificación con los objetivos esperados. 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.

³ Soms García, Esteban *Estrategia regional y plan regional de gobierno: guía metodológica* [en línea] Santiago: Ministerio de Desarrollo Social; 200? [Consulta abril 2014] Disponible en: <<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/genero/estrategia-regional-y-plan-regional-de-gobierno-guia-metodologica.pdf>>.

1.2.1 Disposiciones Legales.

El Gobierno Regional como institución pública y estatal cuenta con disposiciones legales que rigen su funcionamiento, entre ellas podemos mencionar dos de mayor importancia.

1.- Ley 19.175.

2.- Ley 20.035.

- **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.

La administración superior de cada región del país estará radicada en un Gobierno Regional, que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de ella. 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 la ley les confiere.

- **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.

1.3 PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL SECTOR PÚBLICO

Como lo explica David, 1990:

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones⁴.

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 a una gestión comprometida con los resultados.

⁴ David 1990, Qué es la Planificación Estratégica y como se utiliza en el sector público?. *Versión preliminar*. [En línea]. [Consulta Julio 2013] Disponible en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

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 la cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión, 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.

1.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL EN EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACION

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.⁵

⁵ Armijo, Marianela *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Versión preliminar*. [En línea], Santiago: CEPAL, 2009. [Consulta Julio 2013] Disponible en: http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

La planificación estratégica es la base en la cual se construyen los distintos controles de gestión, uno de estos controles es el proceso de Gestión de Riesgos.

Para Fernando Sánchez “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”⁶

⁶ Sanchez. Op. Cit. p.10.

1.5 RIESGO

Definiciones de Riesgo: A continuación se expone que se entiende por riesgo y sus diferentes definiciones utilizadas por organismos internacionales.

- El Riesgo es considerado como la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.⁷
- Los acontecimientos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los que tienen impacto negativo presentan riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente. Los eventos con impacto positivo pueden compensar los impactos negativos o representar oportunidades, que derivan de la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que afecte positivamente al logro de los objetivos, ayudando a la creación de valor o a su conservación.⁸

El riesgo es un problema potencial – puede ocurrir o no – si bien no se puede predecir con exactitud sus resultados, es importante el manejo de estos, su identificación, evaluación y plan de tratamiento.

⁷ Committee of Sponsoring Organizations of the Comisión (COSO) *Gestión de Riesgos Corporativos. Marco integrado: Técnicas de Aplicación* [en línea] Vancouver: Committee of Sponsoring Organizations of the Comisión (COSO), 2004. [Consulta Julio 2013] Disponible en <<http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Memorias/evento2/archivos/Conferencias/Tecnicas%20de%20Aplicacion.pdf>.

⁸COSO Op. Cit, p.14

1.6 GESTION DE RIESGOS

1.6.1 Definición de Gestión de Riesgo: Se define como Gestión de Riesgos como un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir, reportar amenazas y oportunidades que afecten el poder alcanzar el logro de sus objetivos.⁹

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.¹⁰

Si bien la responsabilidad principal de la misma recae sobre la dirección, el factor humano en la organización juega un rol en el aseguramiento de éxito de la gestión de riesgos, además de evaluar y realizar acciones correctivas del proceso.

⁹ Gobierno de Chile. Programa Marco Norma ISO 31.000 *Objetivo de Auditoría Gubernamental N°3* [en línea] Santiago Gobierno de Chile, 2013 [Consulta Julio 2013] Disponible en: <http://www.auditoriainternadegobierno.cl/index.php/menu/show/id/92>

⁹COSO Op. Cit, p.14

1.7 GESTION DE RIESGOS EN INSTITUCIONES PUBLICAS.

La gestión de riesgos en el área pública sin duda es una herramienta muy útil y necesaria, no solo para hacer frente a posibles amenazas que dejen vulnerable a la organización. Las alianzas público-privadas en esta área son una forma de enfrentarlas muy común, ya que frente a la amenaza imprevistas o naturales los intereses públicos 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.

Según el Objetivo Gubernamental de Auditoría N°53 de la adecuada implementación podemos obtener:

- ✓ Aumento de la posibilidad de lograr los objetivos planteados los la administración pública.
- ✓ Conciencia de la identificación y tratamiento de los riesgos a todos los niveles organizativos.
- ✓ Aumento de la participación y compromiso de toda la institución para prevenir y administrar los riesgos.
- ✓ Mejora en la gestión y protección de los recursos del Gobierno.
- ✓ Establece la base sobre la que tomar decisiones.
- ✓ Optimiza la utilización de los recursos para tratar los riesgos.
- ✓ Incrementa la adecuación y aprendizaje organizacional.

1.8 MODELOS PARA LA GESTION DE RIESGO Y DE CONTROL INTERNO.

Existen diferentes modelos para la gestión y evaluación de riesgos, en principio su concepto global es el mismo, se diferencian quizás en fundamentos financieros, matemáticos o analíticos, para el contexto del Gobierno Regional analizaremos la Norma ISO 31.000 y el COSO II que sientan las bases de la política gubernamental en esta materia.

1.8.1 Norma ISO 31.000:2009

Esta norma institucional 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, proceso 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).

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.

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

Entre sus ventajas encontramos:

- 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 claves del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión, toma de decisión 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.

1.8.2.1 Estructura COSO

La estructura de COSO II define ocho componentes los que se encuentran relacionados 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 componentes están alineados con los cuatro objetivos, donde se consideran actividades en todos los niveles de organización.

Gráfico N° 1: Estructura COSO (Internal Control – Integrated Framework)



Fuente: COSO.org

1.9 FASES GENERICAS EN EL PROCESO DE GESTION 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 estratégico, organizacional y de gestión en los cuales tendrá lugar el Proceso de Gestión de Riesgos. Deben establecerse los criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura de 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 puedan contribuir al logro de los referidos objetivos.

1.9.3. Análisis de Riesgos: El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que los riesgos puedan ocurrir. Consecuencia y probabilidad se combinan para producir un nivel estimado de riesgo según la definición de la organización. Adicionalmente se debe identificar y analizar los controles mitigantes existentes.

1.9.4. Evaluación de Riesgos: Comparar los niveles de riesgo encontrados contra los criterios de riesgo preestablecidos (si es que han sido establecidos por la dirección) considerando el balance entre beneficios potenciales y resultados adversos. Ordenar y priorizar mediante un ranking los riesgos analizados.

1.9.5. Tratamiento de Riesgos: De acuerdo al ranking de riesgos y al nivel de riesgo preestablecido por la organización (si es que ha sido establecido por la dirección), definir su tratamiento y/o monitoreo, desarrollando e implementando estrategias y planes de acción específicos, que mantengan el riesgo dentro de los niveles aceptados por la organización.

1.9.6. Monitoreo y Revisión: Definir y utilizar mecanismos para monitorear y revisar el desempeño del Proceso de Gestión de Riesgos y dar cuenta de la evolución del nivel del riesgo en procesos críticos para la administración.

1.9.7. Comunicación y Consulta: Definir y utilizar mecanismos para comunicar y consultar con los interesados internos y externos, según resulte apropiado en cada etapa del Proceso de Gestión de Riesgos. Dichos mecanismos deben permitir a las autoridades tomar decisiones en forma oportuna respecto de los riesgos.

Proceso de forma gráfica (Ver Anexo N°1)

CAPÍTULO II

ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO DEL GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO

INTRODUCCION CAPITULO II

La presente memoria se realiza en el Gobierno Regional de Valparaíso, con objeto de la implementación de un Proceso de Gestión de Riesgos. Como se describe en el capítulo precedente, la primera fase en este proceso consiste en el establecimiento del contexto.

A continuación se realiza el detalle del contexto estratégico, organizacional y de gestión de la institución encargada de la administración superior de la tercera región con mayor población del país.

2.1 CARACTERIZACION DE LA REGION DE VALPARAISO

2.1.1 Tamaño de la población y alcance del Gobierno Regional de Valparaíso

La región del Valparaíso tiene una división de 8 provincias: San Antonio, Los Andes, Marga Marga, Valparaíso, Quillota, Hanga Roa, San Felipe, Petorca. Y 38 comunas. Posee 1.539.852 habitantes (10,2 % de la población país).¹¹

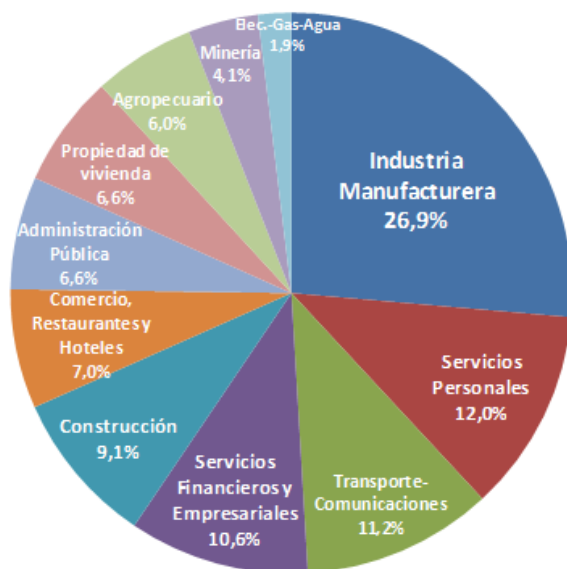
2.1.2 Composición Económica de la Región de Valparaíso.

La economía de la región de Valparaíso es la tercera más importante del país, con un 7,9% del total nacional. En los últimos años, la economía de la región ha crecido a tasas mayores que el promedio nacional, luego que en el año 2010 creciera 5,9% comparado con 5,2% en el país.¹²

¹¹ Gobierno Regional de Valparaíso. [en línea] [Abril 2014] Disponibles en < <http://www.gorevalparaiso.cl/acerca.php>

¹² ¹² Chile. Banco Central *Cuentas Nacionales de Chile 2008-2012* [en línea] Santiago: Banco Central, 2013 [Abril 2014] Disponible en < http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-digitales/anuario_ccnn/index_anuario_CCNN_2012.htm

Gráfico N°2: Actividad Económica de la Región de Valparaíso



Fuente: Diana Kruger¹³

2.2 CONTEXTO INTERNO

Para comprender el Contexto Interno se requiere conocer los aspectos intrínsecos de la Institución, su estructura interna, productos estratégicos, misión, metas, objetivos estratégicos y estrategias para desarrollarlos, alcance y procesos, entre otras disposiciones expuestas a continuación.

¹³ Kruger, Diana *Desarrollo Económico de la Región de Valparaíso: Avances y Desafíos* [en línea] Viña del Mar: Universidad Adolfo Ibáñez, 2011. [Consulta Abril 2014] Disponible en < <http://www.uai.cl/columnas-de-opinion/desarrollo-economico-de-la-region-de-valparaiso-avances-y-desafios> >

2.2.1 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)

2.2.2 Objetivos Estratégicos

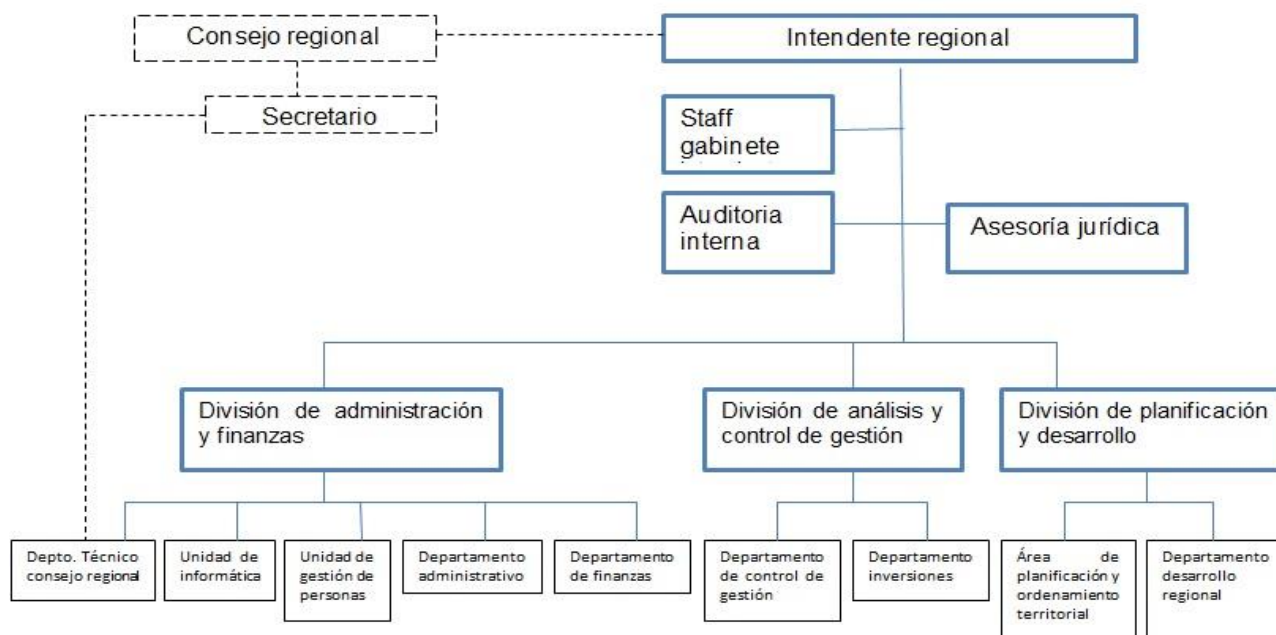
- ▶ Diseñar e implementar instrumentos de planificación, en coordinación con la institucionalidad pública y privada, para orientar y/o promover el desarrollo regional.
- ▶ Gestionar en forma eficiente y eficaz la inversión pública de decisión regional, optimizando las etapas del proceso de inversión 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.

2.2.3 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 Decisión Regional: Este producto se refiere a la administración y coordinación del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), principal fuente de recursos para 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.

2.2.4 Organigrama del Gobierno Regional de Valparaíso

Imagen N°3 Organigrama



Fuente: Gobierno Regional de Valparaíso. Elaboración Propia

2.2.5 Dotación de funcionarios del Gobierno Regional

TABLA 1: Estructura funcionarios del GORE

Funcionarios de Planta	27
Funcionarios a contrata	89
Funcionarios a Honorarios	52
Total	160

Elaboración Propia

2.3 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

TABLA 2: Ejecución presupuestaria primer trimestre 2014

MINISTERIO DE HACIENDA Dirección de Presupuestos		INFORME DE EJECUCION TRIMESTRAL PERIODO 2014 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 Primer Trimestre
	INGRESOS	62.253.954	61.954.631	6.103.721
05	TRANSFERENCIAS CORRIENTES		206.950	
08	OTROS INGRESOS CORRIENTES	597.999	597.999	1.999.499
09	APORTE FISCAL	31.574.974	30.998.701	628.442
13	TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL	30.074.981	30.144.981	3.475.780
15	SALDO INICIAL DE CAJA	6.000	6.000	
	GASTOS	62.253.954	61.954.631	6.948.357
21	GASTOS EN PERSONAL	2.354.707	2.657.843	691.219
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	464.904	580.782	70.369
23	PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	10	10	
24	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	3.681.343	3.569.279	91.342
29	ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	7.931.000	7.869.471	635.344
31	INICIATIVAS DE INVERSIÓN	34.246.016	35.506.171	2.853.452
32	PRÉSTAMOS			181.285
33	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	13.568.974	11.764.075	2.425.346
34	SERVICIO DE LA DEUDA	3.500	3.500	
35	SALDO FINAL DE CAJA	3.500	3.500	
	RESULTADO			-844.636

Fuente: DIPRES (Dirección de Presupuesto)

(Ejecución presupuestaria trimestres año 2013 - Ver Anexo)

TABLA 3: Presupuesto 2014 por Productos Estratégicos

	Producto Estratégico	Presupuesto 2014	
		(Miles de \$)	%
1	Planificación del Desarrollo Regional	6,000	0.01%
2	Coordinación de la Inversión Pública Regional	75,004,500	95.43%
3	Administración y gestión del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)	3,000	0.00%
4	Seguimiento y evaluación de la inversión regional	1,700	0.00%

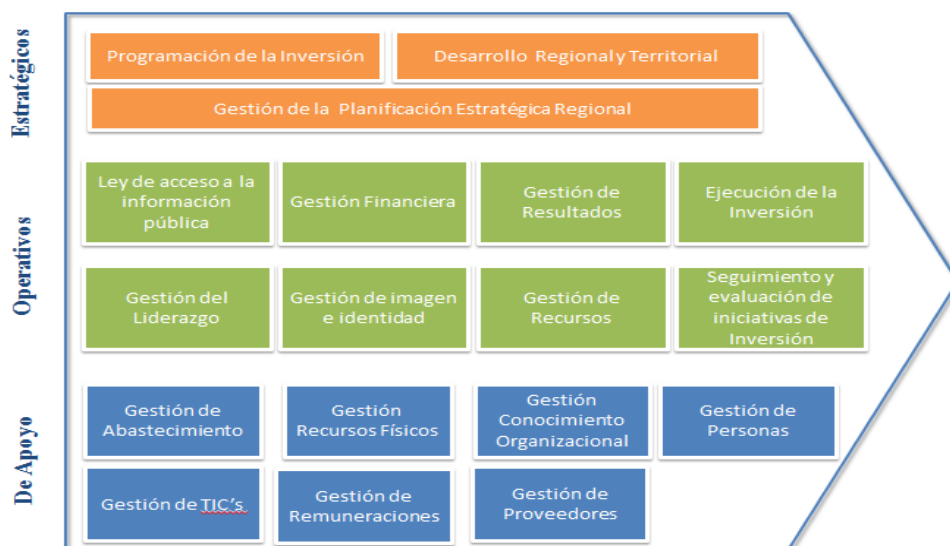
Fuente DIPRES¹⁴

¹⁴ Dirección de Presupuesto

2.4 CADENA DE VALOR DEL GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAISO

Mapa donde se identifican principales procesos y actividades del Gobierno Regional de Valparaíso y que entrega información sobre la amplitud de gestión. Este mapa de procesos es el que plasma los principales instrumentos con los que el GORE controla los procesos de negocios y de soporte dando cumplimiento a las normativas del Gobierno Central.

Gráfico N°3: Cadena de Valor del Gobierno Regional de Valparaíso.



La identificación de las actividades de Apoyo, Operativas y Estratégicos se realiza abordando tres instrumentos de análisis: (Ver anexo N° - Elaboración Completa)

- 1) **“Formulario A1”:** 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.

- 2) **“Formulario H”**. 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

- 3) **Convenios de Desempeño Colectivo**: 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.

(Ver Anexo N°3 para conocer metodología de las herramientas)

CAPITULO III

METODOLOGIA MATRIZ DE RIESGOS

INTRODUCCION CAPITULO III

El Capítulo III desarrolla y guía la construcción y la posterior implementación de la Matriz de Riesgos de procesos transversales: Planificación Estratégica, Auditoría Interna y Administración – Mantenimiento de Recursos.

Se presenta didáctica y detalladamente la metodología escogida según el Objetivo Gubernamental de Auditoría para los años 2011 al 2014 encomendada por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) y proporcionada a través de la guía técnica N°53 de procesos de Gestión de Riesgos.

3.1. OBJETIVO GUBERNAMENTAL DE AUDITORIA N° 3 (2011-2014)

El Objetivo Gubernamental de Auditoría de los años 2011 a 2014 tiene por un enfoque metodológico basado principalmente en la norma ISO 31.000 de diciembre del 2009 además de incluir conceptos y recomendaciones del modelo “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Intengrado” emitido por el committe of 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.

Se busca con el Proceso de Gestión de Riesgos mejorar el funcionamiento de la entidad y aumentar la probabilidad de que los objetivos específicos se realicen y maximicen.

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 objetivos de prever estos riesgos, de manera que se pueda impedir un presunto impacto negativo sobre los objetivos y resultados de la organización.”¹⁵

Es una herramienta metodológica que entrega conocimientos sobre procesos, subprocesos, etapas relevantes, objetivos específicos de estas etapas, además definiciones de controles claves y su efectividad, con el fin de determinar el ranking de procesos más riesgosos dentro de la institución.

Una matriz para ser efectiva debe ser una herramienta flexible (capaz de integrar modificar actividades) que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución que se adecúe a las características cualitativas y cuantitativas de los procesos.

Las tablas que se muestran corresponden a la estructura original de una Matriz de Riesgo, entregada por el Objetivo Gubernamental de Auditoría 2011 -2014 N°3,

¹⁵ SIGWEB, *Prevención de Riesgos*, Disponible en <<http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>>, fecha de consulta septiembre 2013.

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

TABLA 4: Elementos que conforman una Matriz de Riesgos

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

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

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

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

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

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

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.

3.2.1 Desagregación de Procesos Críticos y Modelamiento de Riesgos

Según la guía técnica N°53, para levantar información de los procesos, se debe proceder a la desagregación de la información en una Matriz de Riesgo, se permite de esta forma 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.

3.2.2 Importancia de la Información

Cómo lo especifica la guía técnica N°53 del Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 3 para los años 2011- 2014, los procesos deben desagregarse en todos los subprocesos que lo componen y asignarle valor de 0 a 1, según importancia en la mejora del proceso. Y estos dividirse en todas las etapas que los componen (subproceso).

Se le asigna valores al proceso. De acuerdo a la relevancia que entregue a la unidad. Se realiza la misma operación con los subprocesos y la importancia de estos en su proceso específico.

Desagregados los procesos, es necesario identificar los objetivos específicos de cada subproceso o etapa que los componen, (identificar basándose para ello en las declaraciones formales del Servicio, en el análisis documental y en las entrevistas con los encargados de los procesos.

Luego, 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.

Como vemos se requiere un conocimiento total del funcionamiento de la entidad es por esto y que la información debe ser actualizada constantemente ya que la

matriz es corresponde al momento en el cual se realiza este levantamiento de información, y debe ser analizada en forma periódica para posibles cambios.

3.2.3 Clasificación y Tipología de los Riesgos

La tipología de riesgos, sirve para agrupar aquellos riesgos que tienen características y elementos comunes. La naturaleza de los riesgos de esta tesis tiene carácter operativo.

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° 4)

Es posible observar en la Tabla N°5 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.

3.2.5 Severidad del Riesgo

TABLA 6: 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.

TABLA 7: 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.

TABLA 8: Nivel de severidad del riesgo

NIVEL PROBABILIDAD (P)		NIVEL IMPACTO (I)		SEVERIDAD DEL RIESGO $S = (P \times I)$
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.

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:

TABLA 9: 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.

3.2.6 Controles Claves.

A continuación se identifican 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.

TABLA 10: 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.

TABLA 11: 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.

TABLA 12: 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.

TABLA 13: 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.

3.2.7 Niveles de Clasificación del Nivel de Exposición al Riesgo

Se clasifica la exposición al riesgo según nivel, esto está determinado por la severidad del riesgo dividida por la eficiencia del control asociado a ese riesgo.

TABLA 14: Escala del Nivel de Exposición al Riesgo

INDICADOR DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO
NIVEL SEVERIDAD DEL RIESGO NIVEL EFICIENCIA DEL CONTROL	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.

Con los elementos metodológicos ya definidos se expone el capítulo IV donde se detalla la aplicación al Gobierno Regional de Valparaíso y se estructura la “Matriz de Riesgos de los procesos transversales: Planificación Estratégica, Auditoría Interna y Administración -Mantenimiento de Recursos”:

CAPITULO IV

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS DE PROCESOS TRANSVERSALES AL GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO

**(Planificación Estratégica, Auditoría Interna y
Administración - Mantenimiento de Recursos)**

INTRODUCCION CAPITULO IV

La construcción y aplicación de la Matriz de Riesgos creada de los procesos transversales: Planificación Estratégica, Auditoría Interna y Administración - Mantenimiento de Recursos se presenta en este capítulo, además el análisis de sus resultados.

Pues bien a modo de ejemplificar el proceso de formulación de la Matriz se analiza uno de los riesgos que compone el estudio:

Proceso Transversal: Planificación Estratégica

Proceso: Gestión de Programas y Proyectos Estratégicos

Subproceso: Gestión del 2% del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)

4.1. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION

El levantamiento de información se realiza con entrevistas a los encargados de los diferentes departamentos del Gobierno Regional de Valparaíso principalmente para conocer el contexto de las divisiones y trabajos.

Este proceso tuvo al Sr. Osvaldo Maldonado Segovia, auditor interno del Gobierno Regional de Valparaíso y académico de la Universidad de Valparaíso, de colaborador y guía externo que facilitó la obtención de la información necesaria para el éxito de esta memoria. Por ende la información comenzó a recopilarse por el Departamento de Auditoría.

4.2. EJEMPLO PRÁCTICO MATRIZ DE RIESGOS

4.2.1 Descomposición Por Proceso

En la Tabla N°15 describe como proceso transversal la Planificación Estratégica, como proceso de ésta la Gestión de Programas y Proyectos Estratégicos que se presenta con una ponderación estratégica del proceso de 0,1. La Ponderación 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, este valor se estimó en concordancia los encargados de cada departamento.

TABLA 15: Ejemplo de Riesgo - Descomposición Por Proceso

PROCESO TRANSVERSAL	PROCESO	PONDERACIÓN ESTRATÉGICA PROCESO
PLANIFICACION ESTRATEGICA	GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTRATEGICOS	0,1

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1 Descomposición Por Subproceso

Luego se debe identificar el subproceso que corresponde en este caso a la Gestión del 2% de FNDR para Cultura y Deporte (Tabla N°16).

La ponderación estrategia 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 **0,5**.

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

TABLA 16: Ejemplo de Riesgo - Descomposición Por Subproceso

SUBPROCESO	PONDERACION ESTRATÉGICA SUBPROCESO	ETAPA RELEVANTE
Gestión del 2% del FNDR para Cultura y Deporte.	0,5	Selección de iniciativas por parte del CORE.
		Selección de iniciativas por parte del CORE.
		Acuerdo CORE.
		Rendición de gastos de los proyectos.
		Recepción y evaluación de propuestas.
		Convocatoria.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3 Establecer Objetivos Específicos

En la fase de levantamiento de información por último se debe establecer objetivos específicos que permitan enfocar esfuerzo para su realización alineados con cada proceso y subproceso, como vemos a continuación:

TABLA 17: Ejemplo de Riesgo - Establecer Objetivos Específicos

OBJETIVO ESPECIFICO
Priorizar proyectos en base a los lineamientos de las bases de convocatoria.
Priorizar proyectos en base a los lineamientos de las bases de convocatoria.
Aprobación oportuna de las iniciativas a financiar por parte del CORE.
Velar por la correcta rendición financiera y ejecución de las actividades contempladas en las iniciativas.
Recepcionar y jerarquizar proyectos pertinentes a los objetivos de los fondos
Realizar la difusión de los fondos disponibles para motivar la participación.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.4 Identificación de los Riesgos

La Tabla N°18 que es expuesta a continuación relata una serie de riesgos: **1°** Que la selección de iniciativas no respete la jerarquía técnicamente recomendada. **2°** Que se produzcan demoras en la priorización. **3°** Que se produzcan demoras en la aprobación de iniciativas. **4°** Que los beneficiarios no efectúen la rendición de gastos y cumplimiento de actividades de acuerdo al convenio. **5°** Que se recepcionen proyectos deficientes, incompletos y/o no ajustados a las bases de convocatoria. **6°** que no se cuente con recursos para una correcta difusión del fondo y sus bases.

La fuente de los riesgos se divide en **internos** y **externos**, dependiendo si son por factores endógenos y exógenos.

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 un riesgo es **probable (4)**, cuatro de una probabilidad **moderada (3)**, uno de **improbable (2)**. Según su clasificación el impacto puede ser: Catastróficas, mayores, moderadas, menores, insignificantes. Las cuales están asociadas a un valor fijo.

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

$$S = (P \cdot I)$$

- ✓ La severidad del primer, cuarto y quinto riesgo de acuerdo a su valor es **alto**.
- ✓ La severidad del segundo y tercer riesgo de acuerdo a su valor es **extremo**.
- ✓ Y la severidad del sexto riesgo de acuerdo a su valor es **moderado**.

TABLA 18: Ejemplo de Riesgo - Identificar Riesgo y Severidad

DESCRIPCION DEL RIESGO	FUENTE DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	VALOR
			CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR		
Que la selección de iniciativas no respete la jerarquía técnicamente recomendada.	EXTERNA	PERSONAS	MODERADO	3	MODERADAS	3	ALTO	9
Que se produzcan demoras en la priorización.	INTERNA	PERSONAS	PROBABLE	4	MAYORES	4	EXTREMO	16
Que se produzcan demoras en la aprobación de iniciativas.	INTERNA	PERSONAS	MODERADO	3	MAYORES	4	EXTREMO	12
Que los beneficiarios no efectúen la rendición de gastos y cumplimiento de actividades de acuerdo al convenio.	EXTERNA	PERSONAS	MODERADO	3	MODERADAS	3	ALTO	9
Que se recepcionen proyectos deficientes, incompletos y/o no ajustados a las bases de convocatoria.	EXTERNA	PERSONAS	MODERADO	3	MODERADAS	3	ALTO	9
Que no se cuente con recursos para una correcta difusión del fondo y sus bases.	INTERNA	PROCESOS	IMPROBABLE	2	MODERADAS	3	MODERADO	6

Fuente: Elaboración Propia

4.2.5 Controles Claves Existentes

La tabla N° 19 muestra los controles claves existentes, el objetivo de estos es mitigar la materialización de la ocurrencia de los riesgos específicos asociados, para una correcta implementación se requiere que estos se describan de forma detallada.

La siguiente etapa es identificar de normas de control para el cumplimiento de la propuesta. El determinar el cumplimiento de la normas de control considera: documentación en papel y medios electrónicos, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, supervisión, entre otros. Según la investigación el ejemplo **si** cumple razonable de normas de control en los seis 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 tablas N° 10, 11 y 12 se indican las combinaciones para asignar valor. El rango de nivel de efectividad en el que se sitúa los controles ejemplificados se marginan entre 3 – 4; nivel más que regular y bueno según las tablas.

TABLA 19: Ejemplo de Riesgo - Controles Claves.

DESCRIPCION DEL CONTROL
Profesionales de la Unidad de Cultura determinan anualmente un puntaje de corte en las bases de convocatoria para la selección de proyectos.
Jefatura de la División procura oportunamente que el Presidente del CORE gestione celeridad en la priorización de iniciativas seleccionadas.
Jefatura de la División procura oportunamente que el Presidente del CORE gestione celeridad en la aprobación de iniciativas seleccionadas.
Profesionales de la Unidad de Cultura mantienen registros actualizados de cada uno de los proyectos, con sus respectivos documentos de respaldo, para detectar falencias y exhortar a las organizaciones que no cumplen con las actividades y documentación exigidas según convenio.
Profesionales de la Unidad de Cultura realizan capacitaciones anuales en cada Gobernación Provincial con organizaciones sociales, en las cuales se difunden las bases y explican los mecanismos de postulación para la elaboración de proyectos de calidad.
Jefatura de División gestiona anualmente la incorporar el ítem "difusión de los fondos" en el gasto corrientes del GORE.

Elaboración Propia

4.2.6 Nivel de Exposición del Riesgo Específico

En la imagen N° 20 se aprecia el nivel de exposición al riesgo que es el riesgo residual después de aplicados los 6 controles claves. El valor del primero es: **3**, del segundo es: **4**, tercero es: **3**, cuarto: **3** el quinto: **2,25** y el sexto: **1,5**

¿Cómo calcular el nivel de exposición al riesgo específico?

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

TABLA 20: Ejemplo de Riesgo - Nivel al Riesgo Específico

RIESGO	PROCEDIMIENTO	RESULTADO
1° RIESGO	9/3	3
2° RIESGO	16/4	4
3° RIESGO	12/4	3
4° RIESGO	9/3	3
5° RIESGO	9/4	2,25
6° RIESGO	6/4	1,5

Elaboración Propia

Podemos concluir que el riesgo n° 2 tiene un nivel mayor de exposición al riesgo específico.

4.2.7 Nivel de Exposición al Riesgo por Etapa

En la tabla N° 21 se observa el nivel de exposición al riesgo por etapa. Su cálculo se efectuar con el promedio aritmético entre las exposiciones de los riesgos específicos por etapas.

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

- ✓ 1° y 2° riesgo corresponden a la misma etapa: Selección de iniciativas por parte del CORE. Cálculo: $(3+4)/2= 3,5$.
- ✓ Riesgos 3°, 4°, 5° y 6° no comparten igual etapa relevante por lo que mantienen el resultado anterior.

TABLA 21: Ejemplo de Riesgo - Nivel al Riesgo por Etapa

POR ETAPA	
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR
MEDIA	3,5
MEDIA	3,5
MEDIA	3
MEDIA	3
MENOR	2,25
MENOR	1,5

Elaboración Propia

4.2.8 Nivel de Exposición al Riesgo por Subproceso

En la próxima tabla el nivel de exposición valor es obtenido del promedio aritmético del nivel de exposición al riesgo por etapas

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

$$(3,5+3,5+3+3+1,5+2,25)/6= 2,65$$

TABLA 22: Ejemplo de Riesgo - Nivel al Riesgo por Subproceso

POR SUBPROCESO			
NIVEL EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	VALOR EXPOSICIÓN AL RIESGO PONDERADA	RANKING PRIORIZACION
MENOR	2,65	1,325	1
MENOR	2,65	1,325	1
MENOR	2,65	1,325	1
MENOR	2,65	1,325	1
MENOR	2,65	1,325	1
MENOR	2,65	1,325	1

Elaboración Propia

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: $(2,65 * 0,05) = 1,325$

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 **1**.

4.2.9 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° 23 podemos dar cuenta que el valor del nivel de exposición al riesgo es de **2,425**. 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.

$$\text{Entonces: } (2,425 * 0,01) = \mathbf{0,2425}$$

TABLA 23: Ejemplo de Riesgo - Nivel al Riesgo por Procesos

POR PROCESO			
NIVEL EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	VALOR EXPOSICIÓN AL RIESGO PONDERADA	RANKING PRIORIZACION
MENOR	2,425	0,2425	1
MENOR	2,425	0,2425	1
MENOR	2,425	0,2425	1
MENOR	2,425	0,2425	1
MENOR	2,425	0,2425	1
MENOR	2,425	0,2425	1

Elaboración Propia

4.3 CUADRO RESUMEN DE LA MATRIZ DE RIESGOS

TABLA 24: Cuadro Resumen Matriz de Riesgo Procesos Transversales: Planificación Estratégica, Auditoría Interna y Administración – Mantenimiento de Recursos¹⁶

PROCESOS TRANSVERSALES	VALOR DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	RANKING DE PRIORIZACIÓN
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	0,217083333	1 ¹⁷
AUDITORIA INTERNA	0,093462963	2
ADMINISTRACIÓN - MANTENIMIENTO DE RECURSOS	0,062916667	3

Elaboración Propia

La tabla N°24 es el cuadro donde se muestra el resumen de la Matriz de Riesgo creada, posee dos columnas con información sobre el valor de exposición y ranking de priorización por cada proceso transversal.

¹⁶ Resultados y priorizaciones referentes a la matriz de riesgos adjunta en tesis.

Podemos analizar con estos resultados que el proceso transversal Planificación Estratégica tiene una mayor ponderación a sufrir riesgos que puedan dificultar el logro de los objetivos de la organización, esto responde a mayores ponderaciones estratégicas en el ítem subproceso y proceso, ósea el Proceso Planificación Estratégica tiene una mayor importancia para el Gobierno Regional de Valparaíso y el desarrollo de la región que persigue, no así los procesos Auditoría Interna o Administración – Mantenimiento de Recursos que poseen ponderaciones más bajas.

A modo de recomendación es necesario priorizar esfuerzos de mitigación en los procesos que entregan una mayor ponderación al riesgo, en este caso como priorización tenemos 1° el proceso transversal Planificación Estratégica 2° Auditoría Interna y 3° Administración – Mantenimiento de Recursos.

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

El desarrollo del capítulo I da cuenta de que la Gestión de Riesgo es prioridad en una acertada Planificación Estratégica. No solo del sector privado, sino también, mejora la eficiencia de las instituciones de carácter público.

La memoria contextualiza en su capítulo II al Gobierno Regional de Valparaíso, organismo responsable del desarrollo regional, con un alcance de 38 comunas y más de 1.500.000 personas. Organización de tipo formal de la administración del Estado, donde los planes de acción preventivos para riesgos que amenacen sus objetivos son fundamentales por el alcance e impacto de su gestión a nivel país.

La metodología aplicada corresponde al Objetivo Gubernamental N°3 del proceso de Gestión de Riesgos, manual que entrega recomendaciones y pautas para la elaboración de una Matriz de Riesgos, que considere aspectos cualitativos y cuantitativos alineados con los objetivos estratégicos del Gobierno Regional.

Y por último, se elaboró una Matriz de Riesgos asociada a los procesos transversales de Planificación Estratégica, Auditoría Interna y Administración – Mantenimiento de Recursos con información exclusiva que brindó el Gobierno

Regional. Una copia de esta matriz fue entregada al Sr. Osvaldo Maldonado, Auditor Interno de la Institución.

La Matriz arrojó como resultado general que el proceso transversal: Planificación Estratégica es más riesgoso que Auditoría Interna y Administración -Mantenimiento de Recursos, con un valor de exposición al riesgo de 0,217083333 por sobre un 0,093462963 y un 0,062916667 respectivamente, numeros calificados en el rango “menor”¹⁸.

A modo de síntesis, se identifica que el proceso transversal, Planificación Estratégica, posee una mayor ponderación estratégica en los procesos y subprocesos. Ello da cuenta de la importancia de ésta, en el cumplimiento de los objetivos generales que persigue el GORE. Procesos vitales para la gestión de la Institución y que se clasifican en Gestión de Programas y Proyectos Estratégicos (PROPIR, ARI), y la Planificación y Ordenamiento Territorial.

Para Finalizar, está tesis ha respondido a los objetivos propuestos, evidenciando que la Gestión de Riesgos es una buena herramienta para las organizaciones, que permite el conocimiento de los riesgos inherentes que en el corto o largo plazo puedan afectar sus objetivos estratégicos, como así realizar plan de tratamiento de los mismos.

¹⁸ Ver Capítulo II, Página 48, Tabla 14.

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 Auditoria 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 septiembre 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. [Fecha de consulta 22 de agosto 2013]
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>

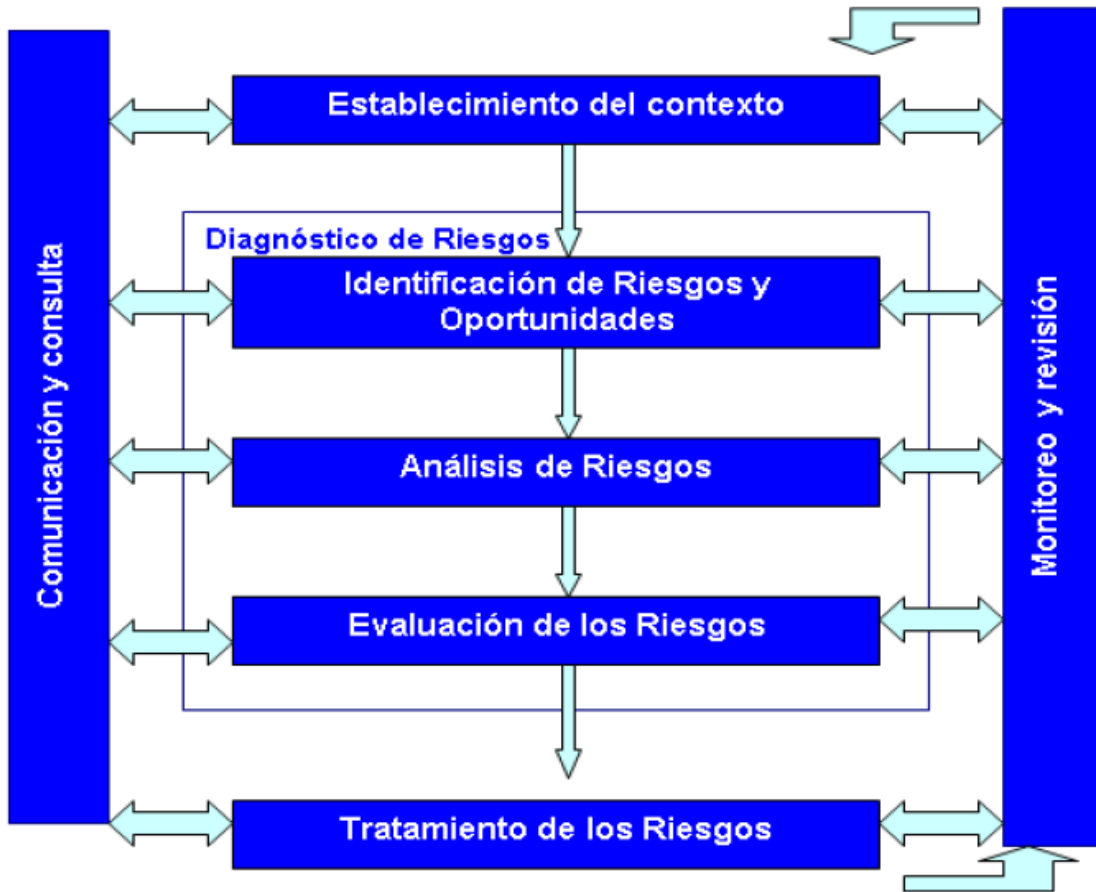
Sanchez A. Fernando. (2003). Planificación estategica y gestión pública por objetivos. ILPES - CEPAL. Recuperado de <
<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/12097/sgp32.pdf>>

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

The Institute of Internal Auditors. (2004) El rol de la auditoria interna en la gestión de riesgo empresarial. Committe 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%20del%20Auditor%20Interno%20en%20el%20ERM%201.pdf).

ANEXO N° 1

Esquema representativo del Proceso de Gestión de riesgos – ISO 31.000



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

ANEXO N°2

Mapa del alcance del Gobierno Regional de Valparaíso.



Fuente: sil.gov.cl

ANEXO N° 4

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/ previsional /salud	Procesos que se orienten a prestar una atención de salud, previsional o social a personas que tengan ciertas calidades (Ej.: pensionados públicos, ancianos, personas de las fuerzas armadas, etc.)
Créditos - recuperación prestamos	Se refiere a procesos de entrega de préstamos, incluyéndose los procesos de planificación, ejecución y cobranzas.
Almacenamiento y distribución	Procesos que consistan en bodegaje, mantenimiento de stock y distribución de materiales o bienes.
Infraestructura	Procesos que se refieran a los bienes muebles e inmuebles 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 Clasificación de los Riesgos.

Tipos De Riesgos	Elementos Que Los Caracteriza	Ejemplos De Riesgos Específicos
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°3

Herramientas utilizadas para la formulación de Cadena de Valor del GORE

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	Intendente Jefaturas División Jefaturas Departamentos Profesionales de Algunas Aéreas ¹⁹ Jefe Área de Control de Gestión (División de Análisis y Control de Gestión) (Coordinador de labores)
Actividades y plazos	Acorde al proceso de elaboración de las Definiciones Estratégicas para el año en curso, es posible identificar las siguientes actividades: 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)

	<p>Recepción de observaciones desde DIPRES (durante primera quincena de septiembre)</p> <p>Envío versión final de Formularios A1 y H (fines de primer quincena de septiembre)</p> <p>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.</p>
Riesgos	No se han levantado a la fecha.
Organismo requirente	DIPRES
Entrada(s)	<p>Misión Institucional</p> <p>Objetivos Estratégicos Ministeriales</p>
Restricciones	La propuesta de Definiciones Estratégicas debe ser presentados en conjunto con la propuesta de presupuesto
Observaciones	<p>Para este último ciclo las entradas fueron confeccionadas con apoyo de consultoría PSICUS</p> <p>Se relaciona a través del Formulario H con los Objetivos estratégicos</p> <p>Este instrumento debiera ser utilizado por Proceso de Gestión de Riesgo en la definición de Contexto</p>

)

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	Intendente Jefaturas de División Responsables de indicadores por División Área de Control de Gestión (División de Análisis y Control de Gestión)

Plazos y actividades	<p>Mismo calendario del Formulario A1</p> <p>Respecto a las actividades se tienen las siguientes:</p> <p>Solicitud de indicadores a cada responsable por División</p> <p>Ponderación y selección de indicadores a reportar</p> <p>Seguimiento de indicadores semestralmente</p>
Riesgos	<p>No existe un procedimiento que permita la difusión general de los indicadores al interior de la institución</p> <p>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</p>
Organismo requirente	DIPRES
Entrada	<p>Definiciones Estratégicas presentes en Formulario A1</p> <p>Indicadores asociados a los procesos</p>
Restricciones	<p>La cantidad máxima de indicadores es 10 acorde a la Circular N° 25</p> <p>La selección de los indicadores debe responder a:</p> <p>Lineamientos estratégicos de las autoridades ministeriales y del Servicio</p> <p>Aspectos del Programa de Gobierno señalados en las instrucciones para el Formulario A1</p> <p>Prioridades presupuestarias</p>
Observaciones	El proceso previo a la elaboración del Formulario H involucra la

	<p>definición de los pesos específicos de los indicadores, lo cual es realizado por los Jefes de División</p> <p>Los valores de los indicadores son reportados semestralmente, sin embargo las metas sólo son oficialmente evaluadas una vez al año.</p> <p>Los sobre cumplimientos no son bien valorados puesto que para el próximo período (año) dicho valor será la meta asignada</p>
--	--

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	<p>Los Convenios de Desempeño son instrumentos de financiamiento para estimular la efectividad institucional en áreas críticas que respondan a demandas de la sociedad.</p> <p>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.</p>

Nombre instrumento	Convenio de Desempeño Colectivo (más información en
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 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
Plazos y actividades	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

	<p>Implementación: Desarrollo de las acciones necesarias para dar cumplimiento a las metas comprometidas</p> <p>Evaluación: Verificación del nivel de cumplimiento de las metas comprometidas, determinación del desempeño logrado por el equipo</p> <p>Validación: Validación de antecedentes para acceder al pago de la Asignación</p>
Riesgos	No levantados a la fecha
Entrada	<p>Misión Institucional</p> <p>Objetivos Estratégicos Ministeriales</p>
Organismo requiriente	<p>DIPRES</p> <p>SUBDERE</p>
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> <p>Liderazgo</p> <p>Ciudadanía, socios y colaboradores</p> <p>Personas</p> <p>Gestión de la planificación estratégica regional</p> <p>Gestión de inversiones y desarrollo regional y territorial</p> <p>Gestión de recursos</p> <p>Planificación institucional, información y conocimiento</p> <p>Resultados</p>

ANEXO N°5

GLOSARIOS:

Conceptos Matriz de Riesgos

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.

Conceptos de los Procesos Transversales Planificación Estratégica, Auditoría Interna, Administración – Mantenimiento de Recursos.

ARI: (Anteproyecto Regional de Inversiones): El Anteproyecto Regional de Inversiones (ARI), forma parte de la Coordinación Regional de Inversiones, cuyo fin es la armonización en las unidades geográficas político-administrativas (regiones, provincias, comunas, localidades) del gasto (inversiones y transferencias) que realizarán durante el siguiente año presupuestario los órganos públicos que se encuentran presentes en ellos, sean sectoriales o el Gobierno Regional respectivo.

PROPIR: Programa Público de Inversión Regional Este instrumento detalla el conjunto del gasto público a efectuar en la Región, destinado a la ejecución de estudios, proyectos y programas, tanto de iniciativas de inversión (Subtítulo 31) como de transferencias corrientes y transferencias de capital (subtítulos 21, 24 y 33 de la Ley de Presupuestos). Se excluyen del PROPIR los gastos de funcionamiento y de personal de las instituciones públicas presentes en las regiones, así como el gasto decidido por el nivel municipal.

CORE: Consejo Regional: En el Consejo Regional (CORE) están radicadas las facultades fiscalizadoras del Gobierno Regional, así como las decisiones y resoluciones en cuanto a la elaboración de políticas y acuerdos que puedan emanar de cada una de sus comisiones en particular, o del pleno en general.

Documento Técnico N° 25: Documento técnico que entrega una propuesta metodológica para formular informes de auditoría, de aplicación por las unidades de auditoría del Sector Público, que permita armonizar la estructura de los informes de auditoría y así facilitar su revisión y comprensión por parte de las autoridades y unidades operacionales de los Servicios.

PMG: Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos tienen su origen en la Ley N° 19.553 de 1998, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios

DIPRES: Dirección de presupuestos.

FNDR: (Fondo Nacional de Desarrollo Regional) Es el principal instrumento financiero, mediante el cual el Gobierno Central transfiere recursos fiscales a cada una de las regiones, para la materialización de proyectos y obras de desarrollo e impacto regional, provincial y local. Actualmente como política de Gobierno existe un fondo concursable de un “2% FMDR para Cultura y Deporte”:

AGRADECIMIENTOS

A mis padres que han postergado su vida por mi alegría y el de mis hermanas. “A mi familia del alma”, Camilo, amigos, los que están y los que se han ido infinitas gracias.

A mi Profesor Guía Sr. Oscar Fariña Hinojosa, agradezco por su disposición y compromiso, por su consejo certero y calidez humana.

A la Unión Nacional Estudiantil, mis compañeros, por la convicción e incansable búsqueda de un mundo nuevo y solidario. Es un orgullo caminar junto a tan loables personas.

A la comunidad EICO por el compromiso y cariño entregado.