



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

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

**“ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS  
INSTITUCIONES PÚBLICAS DE CHILE MEDIANTE UN EJEMPLO  
PRÁCTICO DE APLICACIÓN DE MATRIZ DE RIESGOS A UNA  
INSTITUCIÓN PÚBLICA”.**

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

Alumna  
**MARIA JOSE MARTINEZ HORTA**

Profesor Guía  
**DIEGO DEL BARRIO VÁSQUEZ**

Santiago, marzo 2020

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, por su amor y apoyo incondicional, por entenderme y por aceptarme a pesar de que mis decisiones y opiniones muchas veces diferían de las suyas. Porque sé el esfuerzo que ha significado llegar hasta aquí y habernos garantizado, a mi hermano y a mí, el acceso a la educación superior. Porque simplemente, sin ustedes, hubiera sido todo muchísimo más difícil.

También dedico esto a mi abuela materna, mi segunda madre, por su cariño infinito, por su amor y apoyo absoluto, por regalome siempre sin esperar nada a cambio y por creer a ciegas en mí; su chinita.

## AGRADECIMIENTOS

A mis amigas Constanza, Tamara y Javiera por hacer de este proceso universitario único, acompañándonos en cada una de nuestras vivencias. Gracias por la confianza, cariño, amor, y respeto que me han brindado. Por su amistad sincera y sin juicios. Gracias a cada una por formar parte de mí.

A mi compañera Catalina por su amor sincero y desinteresado, por confiar en mí y por contenerme cada vez que me sentí abrumada, por jamás soltar mi mano, pero por, sobre todo, por quererme así, por quererme libre.

A mi hermano Nicolás por su compañía y apoyo en aquellos momentos que solo ambos sabemos, por la preocupación durante el desarrollo de este trabajo. Por los disgustos que nos han hecho aprender, por las risas que nos han hecho sanar y por siempre confiar en mí.

A mi familia, especialmente a mis tíos y tías; Carlos, Marcia, Miguel, Ivonne, Marcelo y Pedro por celebrar mis logros y siempre entregarme palabras de aliento y buenos deseos.

A la familia Cofré Suárez por recibirme en su hogar con la mejor disposición, atención y cariño, por haber sido un núcleo de distensión importante en la parte final de este proceso.

A todos y todas con quienes compartí una conversación, un trabajo, una experiencia, un cariño, una idea, una lucha, una organización por ser parte del aprendizaje constante que significó la universidad.

A quienes contribuyeron en el desarrollo de este trabajo, sin su voluntad y disposición, no hubiera sido posible.

A mi profesor guía, Diego, quien me ayudó a calmar mi ansiedad cuando los nervios y frustraciones se hicieron presente, entregándome herramientas para cimentar este camino, y terminar de la mejor manera este proceso que hoy llega a su fin.

Y a todos y todas quienes son fuente de inspiración en la lucha por la justicia y reivindicación de los derechos de nuestra clase en busca de la tan anhelada dignidad.

*“Que nada nos defina. Que nada nos sujete. Que sea la libertad nuestra propia sustancia”.*

Simone de Beauvoir.

# INDICE

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Las organizaciones .....	8
2.2 Recursos Humanos .....	9
2.3 Reclutamiento y selección de personas .....	10
2.4 Gestión de personas y modernización de la gestión pública.....	11
2.5 Gestión de procesos en el ámbito público .....	12
2.6 Gestión de riesgos.....	13
2.6.1 Fases Genéricas en el Proceso de Gestión de Riesgos.....	19
2.6.2 Conceptos claves de la gestión de procesos necesarios en la gestión de riesgos.....	21
3. MARCO METODOLÓGICO .....	23
3.1 Identificación del problema .....	23
3.1.1 Planteamiento del problema.....	23
3.1.2 Objetivo General.....	23
3.1.3 Objetivos específicos.....	23
3.2 Caracterización del estudio .....	24
3.3 Alcance de la investigación .....	25
3.4 Diseño muestral.....	25
3.5 Instrumentos de obtención de información.....	25
3.6 Metodología Matriz de riesgos en función al formato matriz de riesgos 2019 del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG). .....	31
3.6.1 Levantamiento de Información de Procesos:.....	31
3.6.2 Riesgos Críticos .....	33
3.6.3 Controles Claves Existentes .....	38
3.6.4 Valor y Clasificación de la Exposición al Riesgo y Exposición al Riesgo Ponderada .....	41
4. ANÁLISIS DEL ESTUDIO.....	43
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	48
6. REFERENCIAS.....	50
7. ANEXOS.....	52

## RESUMEN

La siguiente investigación busca evidenciar los beneficios de la implementación de la gestión de riesgos en las instituciones públicas de Chile.

Para obtener información al respecto, se aplicarán entrevistas semiestructuras a un profesional experto y a otro no experto en el tema. Además de un caso práctico de aplicación de matriz de riesgos a la unidad de recursos humanos, específicamente al departamento de personas de una institución pública no perteneciente al nivel central, de la cual se reservará la identidad por motivos de confidencialidad de los datos. Dicha metodología está determinada por el Consejo de auditoría interna general de gobierno (CAIGG) en su documento técnico N°70.

Gracias a esta matriz es posible detectar los riesgos asociados a cada etapa del proceso, permitiendo identificar el tipo y sus fuentes, su probabilidad de ocurrencia, su impacto y su nivel de severidad, para determinar finalmente la priorización de los procesos de acuerdo con el ranking propio de la matriz y con ello verificar los beneficios de su implementación.

**Palabras claves:** procesos, subprocesos, riesgos, matriz, beneficios, probabilidad, impacto, severidad.

## 1. INTRODUCCIÓN

Como en todas las organizaciones, la mayoría del capital o recurso es humano, están en constante exposición a situaciones que puedan escapar de su control debido a este componente que tiende a ser más propenso a fallas, las cuales puede influir de distinta forma en los resultados esperados. Por esto, con la implementación del proceso de modernización de la gestión pública, se ha vuelto necesario avanzar en los esfuerzos de mejora continua en gestión de procesos y gestión de riesgos, ya que la capacidad de identificar las probables eventualidades, su origen y posible impacto constituye una tarea necesaria para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Esto, no es tarea fácil, ya que, dentro del aparato estatal, existen muchas organizaciones e instituciones que cuentan con una realidad organizacional muy distinta respecto al nivel central, donde los recursos tanto presupuestarios como humanos, poseen diferencias significativas, lo que hace de esta tarea, un camino, muchas veces más largo. Sin embargo, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, entidad asesora en materias de auditoría interna, control interno, gestión de riesgos y gobernanza, tiene el rol de promover la mejora continua de la función de auditoría interna gubernamental y para ello ha puesto a disposición de la Administración del Estado, distintos documentos técnicos, entre ellos, el Documento Técnico N° 70, denominado “Implantación, Mantenimiento y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público”, concebido para ser una guía a ser aplicada en organizaciones e instituciones del Estado, permitiendo a través de una Matriz de riesgos, realizar un pronóstico y reporte de las amenazas a las que estas pueden estar expuestas.

En la actualidad un factor fundamental para el éxito de la gestión de una entidad sea pública o privada, la constituye su Gobierno Corporativo, descrito como el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización. Su fin último es contribuir a la maximización del valor de las compañías, en un horizonte de largo plazo. El concepto de Gobierno Corporativo considera los esfuerzos por manejar una entidad y mejorar su gestión. Una de las herramientas o mecanismos claves para ello, es la implementación de procesos de gestión de riesgos, que ayuda a las organizaciones al cumplimiento de sus metas estratégicas y operativas y al mejoramiento de sus procesos [...], mediante; la identificación, análisis y valorización de los riesgos críticos y sus controles y, en especial, la formulación de medidas de tratamiento de dichos riesgos. (CAIGG, 2016)

Para ello, según el portal de los expertos en prevención de riesgos en Chile, la matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad, permitiendo hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo sistema integral de gestión de riesgo, contribuyendo en la toma de decisiones organizacionales en pos de la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Las organizaciones

Las organizaciones son estructuras sociales que reúnen el trabajo de personas con un fin determinado, que puede ser económico, político o social. Así, el principal objetivo de una organización es gestionar el talento humano por medio de la asignación de funciones y/o tareas para la consecución de un mismo fin. Como afirmó Boulding (1968), “La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones”. Y las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones o unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos con menor costo y esfuerzo, las organizaciones, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes (Chiavenato, 2011).

Sin embargo, existe una diferencia entre los conceptos de organización e institución. Para efectos de esta investigación es importante hacer dicha diferencia, ya que se mencionará la gestión estratégica de las organizaciones y ahondará en el enfrentamiento a los cambios en el sector público. Específicamente sobre modernización de la gestión pública, tema que compete directamente a instituciones de dicho sector.

Institución es definida por Lapassade como el cuerpo normativo jurídico-cultural compuestos de ideas, valores, creencias, leyes, etc. que determinan una forma de intercambio social, la cual se configura a través de mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos. Por otra parte, la organización, es la concreción material de las instituciones. Siguiendo los ejemplos antes mencionados. Schlemenson define a la organización como un sistema sociotécnico integrado, construido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y población o audiencia externa, que les otorga sentido. Así las instituciones atraviesan a las organizaciones, ya que determinan verticalmente aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen. Este atravesamiento institucional es el que permite comprender cómo determinados modos de hacer y pensar se producen y se reproducen en la sociedad.

Por ello, Ramírez (2001), afirma que las organizaciones no deben confundirse con las instituciones, ya que no son reglas del juego, sino más bien equipos que participan en él. Como tales, nacen, se desarrollan y desaparecen dentro de un determinado entorno o marco institucional.

De ambos modos se requieren recursos humanos para poder realizar funciones determinadas y así cumplir metas y objetivos.

## **2.2 Recursos Humanos**

El área de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas. Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambió por completo. Alrededor de la década de 1950 se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Luego, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. Se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos. Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de recursos humanos, el cual desde ahora en adelante se denominará RH. Chiavenato (2011)

Como se puede evidenciar, dicho concepto fue producto de una época en que las organizaciones eran típicamente físicas y concretas, y se estructuraban como verdaderos ladrillos y de forma mecánica, donde se consideraba y trataba a las personas igual que al resto de los recursos organizacionales. Ahora, en plena era de la información<sup>1</sup>, el concepto de RH cambió de manera radical. Hoy en día ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio. Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad. Sin embargo, se

---

<sup>1</sup> Término aplicado al período en el cual el movimiento de información se volvió más rápido que el movimiento físico. Se empezó a utilizar en el año 1990 y fue acuñado por el sociólogo Manuel Castells. <https://es.slideshare.net/laemoyelemo/era-de-la-informacion-5184737>

decide conservar la denominación RH por una mera cuestión de marca e identidad. Chiavenato (2011)

Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler (2007), afirman que el área de recursos humanos, debe contar con una planificación estratégica, la cual trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos de la organización y sus vínculos con la estrategia general de la empresa, deben cubrirse los puestos de trabajo. La dotación de personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo (candidatos), seleccionar los candidatos más adecuados.

### **2.3 Reclutamiento y selección de personas**

El reclutamiento de personal puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. Siendo un proceso importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados. Dolan (2007)

Así, se puede comprender tal como Chiavenato (2011) afirma: “las organizaciones no funcionan por sí mismas, sino que dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quienes basa su éxito y continuidad” (p,38).

De esta forma, el componente humano dentro de las organizaciones, cada vez se ha vuelto más importante, tanto por sus conocimientos y competencias para desarrollar un trabajo, como por sus motivaciones y compromiso con la organización. No obstante, Dolan (2007) afirma: “la literatura señala claramente que los profesionales de recursos humanos tienen un papel muy importante en este proceso, clarificando los riesgos y los beneficios que estas prácticas ocasionan” (p,16).

## **2.4 Gestión de personas y modernización de la gestión pública.**

A ello, se le suma un nuevo contexto organizativo, donde tal como Dolan (2007) afirma: “la rapidez e incertidumbre de los cambios exige a las organizaciones ajustes internos y de adaptación” (p,31).

Estos ajustes internos y de adaptación se pueden extrapolar al ámbito público, entendiendo el posicionamiento del concepto modernización de la gestión pública. Al hablar de modernización surgen múltiples conceptos y dimensiones que requieren ser analizados, en especial los relativos al aparato estatal.

Lechner, (como se citó en Ramírez, 2001), distingue entre la noción de modernización y modernidad. La primera se vincularía con el desarrollo de la racionalidad instrumental, contra poniéndola con la segunda en tanto racionalidad normativa.

Mientras la modernidad apunta a la autodeterminación política y la autonomía moral, la modernización se refiere a la lógica instrumental – calculativa (medios afines), y el control de los procesos sociales y naturales.

No obstante, hay que reconocer que en estas materias existen algunos componentes indispensables en el actual contenido de la nueva gestión pública. El profesor Koldo Echebarría, (como se citó en Ramírez, 2001) observa que la tendencia de la nueva gestión pública considera algunos contenidos como: fortalecer las funciones estratégicas de los gobiernos (coordinación, gestión transversal, control y evaluación de resultados) y optimizar el uso de las tecnologías de información (comunicación electrónica interna y externa, gestión de procedimientos y automatización de oficinas, información de gestión).

Siendo en la segunda donde se enfocará esta investigación, comprendiendo que las instituciones deben planificar los recursos humanos y su gestión en general en concordancia con su estrategia, de manera en que se logre maximizar la eficiencia de cada proceso interno necesario para cumplir con la misión y visión institucional.

De esta forma, se estaría aplicando la teoría general de sistemas<sup>2</sup> propuesta por Karl Ludwig von Bertalanffy, ya que con este paradigma científico basado en la interrelación entre los elementos que forman los sistemas<sup>3</sup>, donde el todo depende de la parte, se

---

<sup>2</sup> Estudio interdisciplinario de los sistemas en general. Su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación.

<sup>3</sup> Conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Donde las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo

puede explicar la gestión de procesos dentro de una organización, ya que para poder cumplir objetivos organizacionales, es necesario desarrollar procesos que conlleven actividades de manera óptima y así lograr una coherencia entre lo que se quiere hacer y lo que realmente se hace para lograr cumplir dichos objetivos.

## 2.5 Gestión de procesos en el ámbito público

Pero ¿qué son los procesos? Como afirma Bravo (2010): “Los procesos representan el hacer de la organización (...). Se trata de una cadena de acciones realizadas por un conjunto de personas que pertenecen a diferentes áreas funcionales y que tienen como misión coordinarse para llevar a cabo un objetivo común”.

El concepto de procesos surge de la necesidad de detallar actividades habituales y repetitivas. En los años 60's la industria concentró su preocupación en cómo producir más, considerando la cantidad como el factor determinante de éxito. En los 70's el enfoque cambió a cómo producir a menor costo, en los 80's se centró en cómo producir mejor, otorgando a la calidad el rol protagónico. En los 90's el enfoque se basó en cómo producir más rápido. Finalmente, a partir del siglo XXI la importancia se trasladó al cómo ofrecer un mejor servicio (Consejo de auditoría interna general de gobierno: CAIGG, 2016).

Así, la gestión de procesos inspirada en la visión sistémica presenta una visión integral del cambio en la organización, logrando sinergizar los conceptos de sistema, gestión y procesos. Sistema es un todo mucho más allá de la suma de las partes, donde hay mucha energía. Gestión viene de gestar o dar a luz, y está por sobre administrar u operar, es una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora. Ve los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización y los organiza como sea más conveniente para ese fin. Procesos es la forma cómo hacemos las cosas. Desde detectar una necesidad hasta elaborar y vender un producto (Bravo, 2010).

En Chile, quien propone las directrices sobre gestión de riesgos en las instituciones públicas es el **Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno**.<sup>4</sup> Su función consiste en desarrollar, permanentemente, una coordinación técnica de la actividad de

---

físico (objetos), sino más bien al funcional.  
[http://www.sisal.unam.mx/labeco/LAB\\_ECOLOGIA/Ecologia\\_y\\_evolucion\\_files/XI.%20TEORIA%20GENE%20RAL%20DE%20SISTEMAS.pdf](http://www.sisal.unam.mx/labeco/LAB_ECOLOGIA/Ecologia_y_evolucion_files/XI.%20TEORIA%20GENE%20RAL%20DE%20SISTEMAS.pdf)

<sup>4</sup> Órgano asesor del presidente de la República en materias de auditoría interna, control interno y probidad administrativa, creado en 1997 mediante el Decreto Supremo N° 12, y modificado mediante Decreto Supremo N° 147, de 2005, ambos del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

las unidades de auditoría interna de los servicios públicos dependientes o relacionados con el ejecutivo, apoyar la generación y mantención de adecuados ambientes de control, elaborar documentación técnica, prestar orientación general y asesoría en materias de auditoría interna, control interno y probidad administrativa y efectuar un seguimiento permanente de los objetivos de control definidos en cada nivel de la administración. (CAIGG, 2020).

Ventajas de la gestión de procesos según el documento técnico N° 88 del CAIGG.

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

No obstante, para que las organizaciones desarrollen una gestión de procesos eficiente, es necesario realizar el levantamiento de procesos y luego gestionar los riesgos relacionados.

Los objetivos fundamentales en cada institución deben enfocarse en contar con todos los procesos documentados, actualizados y concordantes con el hacer habitual (conocer lo que se hace y cómo se hace). El levantamiento de procesos constituye la forma de describir la realidad de la manera más exacta posible. El objetivo es hacer tangible el accionar de la organización para facilitar la definición de estándares internos que favorecen las instancias de mejoras (Soliman, 1998).

## **2.6 Gestión de riesgos**

En esta investigación se ahondará en la gestión de riesgos de los procesos. Para lo cual se utilizará como guía el documento técnico N° 70, denominado “Implantación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el sector público”.

Este documento está concebido para ser una guía para aplicar en el Estado, en la implementación, mantención y mejora continua del proceso de gestión de riesgos. Teniendo como objetivos:

1. Documentar los procedimientos
2. Facilitar a las organizaciones gubernamentales, la implantación y cumplimiento satisfactorio del proceso de gestión de riesgos
3. Mantención y actualización de éste. (CAIGG, 2016)

La norma NCh <sup>5</sup>-ISO <sup>6</sup>Guía 73:2012 define riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos y destaca que, con frecuencia, el riesgo se caracteriza por referencia a potenciales eventos y consecuencias, o a una combinación de ambos. Por su parte, en el marco integrado de control interno – COSO<sup>7</sup> I (Versión 2013) el riesgo se define como la posibilidad (probabilidad) de que un acontecimiento ocurra y afecte (consecuencia o impacto) negativamente a la consecución de los objetivos.

La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación con unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán. Una condición previa a dicha evaluación es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad.

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

---

<sup>5</sup> Norma chilena elaborada y difundida por el Instituto Nacional de Normalización (INN) que se estudió a través del Comité Técnico Gestión del Riesgo para entregar los principios y orientaciones acerca de la implementación de una gestión del riesgo como también el establecimiento de su marco de trabajo y sus procesos.

<sup>6</sup> *International Organization for Standardization*. Se trata de la Organización Internacional de Normalización, y se dedica a la creación de estándares para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia de productos y servicios. <https://www.certificadoiso9001.com/que-es-iso/>

<sup>7</sup> Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO, por sus siglas en inglés), establecida en Estados Unidos, dedicada a proporcionar orientación para la gestión ejecutiva y el gobierno de las empresas en aspectos críticos de gobierno corporativo, ética empresarial, control interno, gestión de riesgo empresarial, fraude e información financiera.

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

En forma complementaria, el documento *Risk Assessment in Practice Thought Paper*, de la organización COSO 3 emitido el año 2012, incluye en la evaluación del riesgo los elementos de velocidad de ocurrencia y vulnerabilidad, cuyo concepto corresponde a la incapacidad de resistencia cuando se presenta un fenómeno amenazante, o la incapacidad para reponerse después de que haya ocurrido un desastre. (CAIGG, 2016)

La gestión de riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

Según la norma NCh-ISO 31000:2012, se recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en general en la gobernanza de la organización, la estrategia y la planificación, la gestión, los procesos de información, las políticas, los valores y la cultura, de manera que sea un proceso integrado en toda la entidad.

Beneficios potenciales de la aplicación de la gestión de riesgos:

- Mejora las posibilidades de alcanzar los objetivos en la organización.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus implicaciones en la organización.
- Se identifica y comparte la responsabilidad de la administración de los riesgos del negocio. Genera y fortalece el enfoque en asuntos que realmente importan a la organización.
- Contribuye a disminuir las sorpresas y crisis en la organización.
- Incrementa la posibilidad de que cambios e iniciativas de proyectos puedan ser logrados en mejor forma.
- Mejora las capacidades de tomar mayor riesgo por mayores recompensas sociales y económicas.
- Genera mayor información y con más transparencia sobre los riesgos identificados, tomados y las decisiones realizadas. (CAIGG, 2016)

Conforme a los lineamientos para el período 2018–2022, definidos por S.E. el Presidente de la república, Sebastián Piñera Echenique, tendientes a velar porque la provisión de bienes públicos se realice de manera eficaz y eficiente, con el debido resguardo de los recursos públicos y con pleno respeto a las normas legales y administrativas que protegen la integridad y transparencia de la función pública, el CAIGG ha definido modelos, directrices e instrucciones, para implementar cada línea de trabajo, contenida en su enfoque de acción para el periodo 2018-2022.

- **Línea de trabajo *accountability*<sup>8</sup>**: gestionar la responsabilidad en origen de cada Jefe de Servicio, para que tome conocimiento, pueda hacerse cargo y rendir cuentas sobre su ambiente de control.
- **Línea de trabajo foco en riesgos críticos<sup>9</sup>**: identificar y gestionar los riesgos críticos de los Ministerios y Servicios en temas de probidad, uso de recursos públicos e imagen.
- **Línea de trabajo rol preventivo**: potenciar el rol preventivo y anticipar el conocimiento de quiebres de control en la Administración del Estado, a fin de que se tomen medidas correctivas oportunamente.
- **Línea de trabajo seguimiento y respuesta a la contraloría general de la república**: dar seguimiento y respuesta oportuna a la Contraloría. Monitoreo de la Contraloría, e información actualizada.

---

<sup>8</sup> “Rendición de cuentas”; manifestación del control a realizar sobre la actividad de los poderes públicos, indagando, en su origen, significado, modalidades y sus implicaciones dentro de los sistemas administrativos contemporáneos.  
[https://www.researchgate.net/publication/308786627\\_La\\_accountability\\_publica\\_un\\_concepto\\_abierto](https://www.researchgate.net/publication/308786627_La_accountability_publica_un_concepto_abierto)

<sup>9</sup> Riesgo que puede provocar consecuencias graves, donde su criticidad se puede estimar en forma empírica por el potencial de daño que éste puede provocar, es decir, daños negativos.



Fuente: Consejo de Auditoría interna general de Gobierno. (2020). Líneas de trabajo del Enfoque de Acción Período 2018-2022 [Ilustración]. Recuperado de: <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/marcotrabajo/enfoque-de-accion/>

La línea de trabajo útil para esta investigación corresponde a la enfocada en los riesgos críticos:

### 1. Proceso de gestión de riesgo

Los Servicios Públicos deben implementar un Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público. Este proceso considera las NCh-ISO 31000 y NCh-ISO 31010, emitidas por el Instituto Nacional de Normalización de Chile, y en menor grado el Marco COSO ERM – Enterprise Risk Management, emitido por la organización COSO.

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

El enfoque para el periodo 2018-2022, se basa en la identificación y tratamiento de 30 riesgos críticos, de las siguientes categorías: estratégicos, financieros y señales de alerta que podrían permitir detectar la comisión de lavado de activos, delitos funcionarios o financiamiento del terrorismo.

## **2. Sistema de Prevención de Delitos Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Delitos Funcionarios (LA/FT/DF)**

Los Servicios Públicos deben cumplir con el Oficio Circular N° 20, del 15 de mayo de 2015 del Ministerio de Hacienda y su documento adjunto, la Guía de Recomendaciones para la Implementación de un Sistema Preventivo contra los Delitos Funcionarios, el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo, que estableció las medidas administrativas para desarrollar e implementar, en el Estado, un sistema de prevención adecuado para abordar estos tres delitos. Para cumplir lo anterior, se trabaja en forma conjunta con la Unidad de Análisis Financiero del Ministerio de Hacienda.

## **3. Sistema de Control Interno**

Los Servicios Públicos deben diseñar, mantener y evaluar un Sistema de Control Interno, que permita mitigar los riesgos críticos identificados en los Servicios Públicos y cumplir con sus objetivos estratégicos, así como con los operacionales, de información y de cumplimiento. Esta actividad considera trabajar con el Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, emitido por el *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO).

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

El enfoque para el periodo 2018-2022, se basa en la evaluación de los sistemas de control interno institucionales, ponderando especialmente, las observaciones y recomendaciones de la Contraloría General de la República y las de Auditoría Interna.

## **4. Proceso de Auditoría Interna**

La Auditoría Interna de Gobierno es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, le ayuda a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y

disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Las Unidades de Auditoría Interna del Sector Público, deben desarrollar el proceso de auditoría interna, en base a las directrices del CAIGG, que se basan en las normas nacionales de auditoría interna, emitidas por el Colegio de Contadores de Chile y en las normas internacionales de auditoría interna, emitidas por *The Institute of Internal Auditors*.

El énfasis para el periodo 2018-2022 en esta materia, es entregar aseguramiento a las autoridades, sobre la efectividad de los controles claves que mitigan los riesgos de mayor criticidad en el Sector Público. (CAIGG, 2020)

### **2.6.1 Fases Genéricas en el Proceso de Gestión de Riesgos**

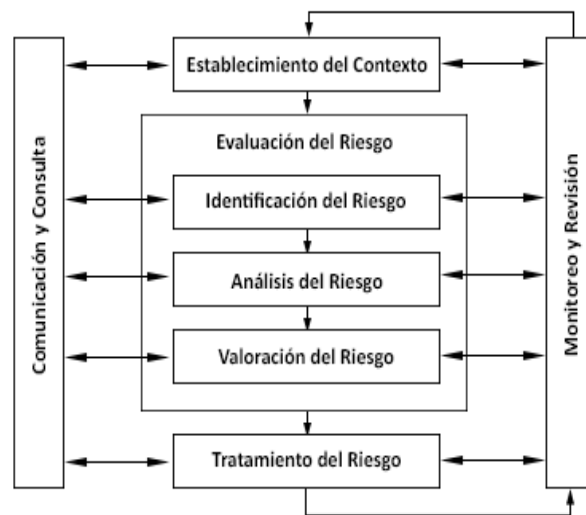
Sin perjuicio que en la actualidad existen una serie de modelos para la gestión de riesgos de mayor o menor difusión, el Consejo de Auditoría ha decidido utilizar un modelo genérico, que recoge en su mayor parte los elementos del Proceso de Gestión de Riesgos contenidos en la Norma NCh-ISO 31000:2012, que en su desarrollo y mejora a través del tiempo permita a las organizaciones gubernamentales adecuarlo a otros más específicos, si es que aquello fuese necesario.

- **Establecimiento del Contexto:** Definición de los parámetros externos e internos a tener en cuenta cuando se gestiona el riesgo, y se establecen el alcance y los criterios de riesgo para la política de gestión del riesgo. Comprende establecer los contextos estratégicos, organizacional y de gestión en los cuales tendrá lugar el Proceso de Gestión de Riesgos. Deben establecerse los objetivos de la evaluación del riesgo, los criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos, el programa de evaluación del riesgo y definirse la estructura de análisis, los roles y responsabilidades.
- **Evaluación del Riesgo:** La evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, de análisis del riesgo y de valoración del riesgo.
  - **Identificación del Riesgo:** Proceso de búsqueda, reconocimiento y descripción de riesgos. Comprende identificar los riesgos que podrían impedir, degradar o demorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización, así como las oportunidades que puedan contribuir al logro de los referidos objetivos. También se deben identificar

señales de alerta de delitos LA/FT/DF asociadas a los riesgos, cuando corresponda.

- **Análisis del Riesgo:** Proceso que permite comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo. El análisis del riesgo proporciona las bases para la valoración del riesgo y para tomar las decisiones relativas al tratamiento del riesgo. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que los riesgos puedan ocurrir. Consecuencia y probabilidad se combinan para producir un nivel estimado de riesgo según la definición de la organización. Adicionalmente se debe identificar y analizar los controles mitigantes existentes.
- **Valoración del Riesgo:** Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios de riesgo para determinar si el riesgo y/o su magnitud es aceptable o tolerable. Comprende comparar los niveles de riesgo encontrados contra los criterios de riesgo aceptado preestablecidos por la organización, considerando el balance entre beneficios potenciales y resultados adversos. Ordenar y priorizar mediante un ranking los riesgos analizados.
- **Tratamiento del Riesgo:** Una vez completada la evaluación del riesgo, el tratamiento del riesgo involucra la selección y el acuerdo para aplicar una o varias opciones pertinentes para cambiar la probabilidad de que los riesgos ocurran, los efectos de los riesgos, o ambas, y la implementación de estas opciones. A continuación de esto, sigue un proceso crítico de reevaluación del nuevo nivel de riesgo, con la intención de determinar su tolerancia con respecto a los criterios previamente establecidos, para decidir si se requiere tratamiento adicional. De acuerdo con el ranking de riesgos y al nivel de riesgo aceptado preestablecido por la organización, definir su tratamiento y/o monitoreo, desarrollando e implementando estrategias y planes de acción específicos, que mantengan el riesgo dentro de los niveles aceptados por la organización.
- **Monitoreo y Revisión:** Como parte del proceso de gestión del riesgo, los riesgos y los controles se deben monitorear y revisar de manera regular. Comprende definir y utilizar mecanismos para la verificación, supervisión, observación crítica o determinación del estado de los riesgos y controles con objeto de identificar de una manera continua los cambios que se puedan producir en el nivel de desempeño requerido o esperado y dar cuenta de la evolución del nivel del riesgo en procesos críticos para la administración.

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



Fuente: Consejo de Auditoría interna General de Gobierno. (2016). Proceso de Gestión de Riesgos NCh-ISO 31000:2012 [mapa]. Recuperado de : <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/la-gestionriesgo/fases-gestion-de-riesgos/>

### 2.6.2 Conceptos claves de la gestión de procesos necesarios en la gestión de riesgos

Para una mayor comprensión y caracterización de un proceso es necesario definir palabras claves que se utilizan en la gestión de procesos.

- **Sistema:** es un conjunto de procesos y subprocesos integrados en una organización.
- **Proceso:** es un conjunto de actividades alineadas para cumplir un fin, considerando como tal, desde las actividades necesarias para la elaboración de un producto hasta las requeridas para la prestación de un servicio (Maldonado, 2011).
- **Subproceso:** es un conjunto de actividades basadas en una secuencia lógica que cumplen un propósito. Un subproceso es un proceso en sí, pero es parte de un proceso más grande.

- **Actividad o Etapa:** es un conjunto de tareas. La secuencia de ellas genera un subproceso o proceso.
- **Tarea:** es un trabajo, que se realiza en tiempo limitado y que forma parte de una actividad.
- **Indicador:** es un valor o conjunto de valores, que tienen como finalidad ayudar en la medición objetiva del comportamiento y/o eficiencia de un proceso o actividad.
- **Efectividad:** es la capacidad de cumplir objetivos.
- **Eficiencia:** es la capacidad de realizar adecuadamente una función y en consecuencia obtener resultados con un mínimo de recursos. (CAIGG, 2016)
- **Apetito del Riesgo:** es la cantidad de riesgo, desde un punto de vista amplio, que una organización está dispuesta o desea aceptar en la persecución de valor; el riesgo que se está dispuesto a aceptar en la búsqueda de la misión/visión de la entidad o la cantidad y tipo de riesgo que una organización desea retener o perseguir. Esto es, cuánto riesgo se puede aceptar para dar cumplimiento a su misión institucional, objetivos estratégicos y entregar un servicio de calidad, agregando valor a los usuarios, beneficiarios o a la comunidad toda. El apetito de riesgo debe ser revisado por la Dirección por lo menos una vez al año, junto con la estrategia de la organización y los procesos de planificación
- **Tolerancia al Riesgo:** es el nivel aceptable de la variación alrededor del logro de un objetivo de negocio específico, el que debe alinearse con el apetito del riesgo de una organización. Dicho de otra forma, es la cantidad máxima de un riesgo que una organización gubernamental está dispuesta a aceptar para lograr sus objetivos.
- **Capacidad de Riesgo,** que hace referencia a la cantidad y tipo de riesgo máximo que una organización pública es capaz de soportar en la persecución de sus objetivos.

Los conceptos antes señalados deben ser considerados al implementar el Proceso de Gestión de Riesgos, especialmente cuando las organizaciones gubernamentales formulen y presenten para su aprobación al Consejo de Auditoría, un modelo adaptado a sus características y necesidades específicas. (CAIGG, 2016)

## **3. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Identificación del problema**

#### **3.1.1 Planteamiento del problema**

Los departamentos de Gestión de personas de las instituciones públicas administran y ejecutan un número importante de tareas y procesos, entre ellos, el proceso de contrataciones, donde se encargan de asegurar que todos los documentos solicitados a las personas que ingresan se elaboren y tramiten de manera legal y correcta para su posterior formalización administrativa que se traduce en el respectivo Nombramiento de cada nuevo funcionario. No obstante, a pesar de existir una estandarización respecto a cómo se debe realizar dicho proceso según lo establecido en el Estatuto Administrativo, existen falencias, tal como en la institución que se utilizará para ejemplificar el uso de la Gestión de Procesos, específicamente la gestión de riesgos a través de la aplicación de una matriz que los identificará y priorizará. Esta institución presenta falencias como el incumplimiento de plazos para la entrega de los documentos por parte de los coordinadores de gestión solicitantes y la indefinición de los responsables de cada tarea y/o actividad que conlleva el proceso. Esto, claramente, por un lado, afecta la eficiencia del trabajo debido al retraso que se puede producir si los documentos llegan tarde para su tramitación y por otro, afecta la calidad de éste. Por esto, urge la necesidad en las instituciones públicas de utilizar una herramienta que les permita mejorar sus procesos y con ello el control interno de la entidad. Ahora, ¿es la Gestión de Riesgos la herramienta óptima para ello? ¿Cuáles son los beneficios de implementarla en las instituciones públicas? Estas interrogantes son las que se resolverán en esta investigación.

#### **3.1.2 Objetivo General**

Analizar los beneficios de la Gestión de Riesgos en las instituciones públicas de Chile mediante un ejemplo práctico de aplicación de matriz de riesgos a una institución pública.

#### **3.1.3 Objetivos específicos**

1. Ejemplificar el uso de la Gestión de Riesgos a través de una matriz de riesgos de un proceso administrativo determinado.

2. Describir el proceso administrativo de reclutamiento y selección de personas que realiza el departamento de gestión de personas de la institución pública elegida.
3. Determinar responsables de cada actividad del proceso de reclutamiento y selección del departamento.
4. Identificar los subprocesos críticos del proceso de reclutamiento y selección de personas.
5. Valorar y cuantificar los riesgos de los subprocesos críticos
6. Confeccionar la matriz de riesgos.

El propósito de esta investigación es verificar los beneficios teóricos de la gestión de riesgos en las instituciones públicas del país, mediante un ejemplo práctico de aplicación de matriz de riesgos.

### **3.2 Caracterización del estudio**

El enfoque de este estudio será mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo. El enfoque cuantitativo, Roberto H. Sampieri, Carlos F. Collado y Pilar B. Lucio (2006) lo definen como el enfoque que usa la recolección de datos para probar hipótesis, medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento del fenómeno estudiado. Y el cualitativo, como el enfoque que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Así entonces, en esta investigación por un lado se analizarán los beneficios de la aplicación de matriz de riesgos, analizando los sucesos que los propician. Y por otro lado se categorizarán procesos según la escala numérica ponderada establecida en el documento técnico número 70 del CAIGG para poder determinar el nivel de criticidad y riesgo.

El diseño de investigación a desarrollar será cuasi experimental<sup>10</sup>, ya que, para poder analizar la funcionalidad, beneficios y valoración de la Gestión de Riesgos dentro de instituciones públicas, se seleccionará a dos funcionarios públicos para entrevistarlos,

---

<sup>10</sup> En los diseños cuasiexperimentales los sujetos no se asignan al azar a los grupos ni se emparejan, sino que dichos grupos ya están formados antes del experimento. (Sampieri, 2006)

es decir no será al azar. Junto con la elección de una determinada institución para aplicar la matriz de riesgo.

### **3.3 Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación es de carácter descriptivo y Explicativo. El primero busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Mientras el segundo, pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. (Sampieri, 2010). Estos alcances de estudio se determinaron, ya que se especificarán detalles de un proceso administrativo para poder caracterizarlo junto con una valoración numérica de los riesgos involucrados en dicho proceso y así lograr obtener su significado dentro de la gestión de riesgos. Y también se realizará un análisis respecto a la funcionalidad de ésta, su valoración y cómo afecta o qué consecuencias tiene, dentro de instituciones públicas que la hayan implementado.

Además, se realizará investigación de campo<sup>11</sup>, ya que se analizará un procedimiento administrativo de una institución pública determinada, de la cual se reservará su nombre por motivos de confidencialidad.

### **3.4 Diseño muestral**

El diseño muestral de esta investigación será no probabilístico o dirigido<sup>12</sup>, ya que se seleccionará primero a dos personas para entrevistar que tengan conocimientos y experiencia al respecto y luego a una institución determinada para aplicar la matriz de riesgos.

### **3.5 Instrumentos de obtención de información**

- a. Entrevistas semiestructuradas
- b. Revisión documental de fuentes primarias y secundarias.
- c. Documentos Técnicos CAIGG.
- d. Mapa de riesgos

---

<sup>11</sup> Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>

<sup>12</sup> Selecciona participantes por uno o varios propósitos y no pretende que los casos sean representativos de la población. (Sampieri, 2010).

- Las entrevistas semiestructuradas, para Sampieri son unas de las técnicas más

utilizadas en la investigación, ya que mediante esta una persona (entrevistador), solicita información a otra respecto a un tema determinado (entrevistado).

La dinámica consistirá en realizar preguntas abiertas al entrevistado en base a su experiencia profesional en el ámbito público y la aplicación de la gestión de riesgos. Todo en un ambiente tranquilo y personal, promoviendo la flexibilidad de preguntas y respuestas.

#### Modelo entrevista a funcionario experto en gestión de riesgos

Nombre entrevistado: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Trabajo Actual: \_\_\_\_\_

Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es su percepción sobre la Gestión de riesgos desde un ámbito general y teórico?

---

---

2. ¿Y desde la cultura organizacional? ¿Cómo influye ésta en su práctica e implementación?

---

---

3. ¿Y desde el punto de vista de la aplicación y funcionalidad de la herramienta Matriz de riesgos?

---

---

4. Según el documento N°70 del CAIGG, la gestión de riesgos tiene ciertos beneficios potenciales:

- Mejora las posibilidades de alcanzar los objetivos en la organización.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus implicaciones en la organización.
- Se identifica y comparte la responsabilidad de la administración de los riesgos del negocio. \*Genera y fortalece el enfoque en asuntos que realmente importan a la organización.

- Contribuye a disminuir las sorpresas y crisis en la organización.
- Incrementa la posibilidad de que cambios e iniciativas de proyectos puedan ser logrados en mejor forma.
- Mejora las capacidades de tomar mayor riesgo por mayores recompensas sociales y económicas.
- Genera mayor información y con más transparencia sobre los riesgos identificados, tomados y las decisiones realizadas.

➤

Respecto a lo anterior, Ud., que ha experimentado su implementación, ¿considera que se cumplen estos beneficios?

---



---

5. ¿Puede observar algunas desventajas de dicha herramienta?

---



---

6. ¿Recomienda su aplicación en las instituciones públicas? ¿Por qué?

---




---

7. ¿Cuál es su perspectiva respecto al panorama futuro sobre la gestión de riesgos en las instituciones públicas?

---



---

 Modelo entrevista a funcionario con nula o baja experiencia en gestión de riesgos

Nombre entrevistado: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Trabajo Actual: \_\_\_\_\_

Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántos funcionarios trabajan en el departamento de Recursos Humanos? ¿y cuáles son sus funciones?

---



---

2. ¿Cómo es el proceso de Reclutamiento y selección de personal en la institución?

---

---

3. ¿Quién o Quiénes están a cargo de dicho proceso? ¿Cuántos funcionarios trabajan en él?

---

---

4. ¿Cómo es el proceso de contratación de personal?

---

---

5. ¿Quién o Quiénes están a cargo de dicho proceso? ¿Cuántos funcionarios trabajan en él?

---

---

6. ¿Cuál es su diagnóstico respecto a la realidad organizacional de Recursos Humanos?

---

---

7. ¿Sabe de qué se trata la Gestión de Riesgos en las instituciones públicas o Conoce los diferentes documentos técnicos del CAIGG para su aplicación?

---

---

8. Al respecto, ¿Cuál es su diagnóstico sobre la realidad de la gestión de riesgos dentro de la institución?

---

---

9. ¿Considera necesaria la gestión de riesgos en la organización? ¿por qué?

---

---

➤ La revisión documental será tanto de fuentes primarias como secundarias. Bounocore (1980) define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano”. Mientras que las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

- Los documentos técnicos que se utilizarán son:

Documento técnico N° 70 versión 0.2: implantación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el sector público.

Este documento tiene como principal objetivo facilitar a las organizaciones gubernamentales, la implementación y cumplimiento del Proceso de Gestión de Riesgos, así como su mantención y mejora continua. El enfoque técnico está basado principalmente en la Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012, Gestión del Riesgo - Principios y Orientaciones, y en menor medida en el Marco de Gestión de Riesgos Corporativos ERM – COSO II.

Documento técnico N° 88 versión 0.2 conceptos generales sobre enfoque de procesos de negocios.

Este documento corresponde a la parte conceptual de la serie de herramientas que se han formulado para apoyar el trabajo que realizan los auditores internos y encargados de riesgos en el levantamiento y modelamiento de procesos en las organizaciones gubernamentales.

- Un mapa de riesgos es una herramienta, basada en los distintos sistemas de información, que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia. Un mapa de esta naturaleza proporciona tres valiosas contribuciones a un gestor: proporciona información integrada sobre la exposición global de la empresa, sintetiza el valor económico total de los riesgos asumidos en cada momento, y facilita la exploración de esas fuentes de riesgo.

El mapa se instrumenta en un panel gráfico interactivo, a modo de cuadro de mando, que enfatiza las anomalías o desviaciones y permite que el usuario navegue a lo largo de los indicadores en diferentes niveles de desagregación (*drill-down*)<sup>13</sup> (Rodríguez, Piñeiro y de Llano, 2013).

---

<sup>13</sup> Herramientas más significativas y útiles del sistema, ya que permite al usuario desglosar cualquier dato de un informe hasta el comprobante original, para conocer el detalle de cómo fue calculado. Usado comúnmente en los sistemas de información gerencial o de análisis de información, es la habilidad para poder navegar de lo general a lo particular en la información presentada

### Fases de la elaboración de una matriz de riesgo



Fuente: Expertos en prevención de riesgos de Chile. Fases de la elaboración de una matriz de riesgos. [Mapa]. Recuperado de <http://www.sigweb.cl/wp-content/uploads/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>

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

1. Procesos críticos de la organización (previamente priorizados).
2. Identificación de subprocesos componentes de los procesos críticos de la organización y su ponderación.
3. Identificación de etapas en cada subproceso (si corresponde).
4. Identificación de los objetivos operativos por etapa o subproceso.
5. Identificación de todos los riesgos operativos relevantes.
6. Identificación de la fuente del riesgo y su tipología.
7. Valor y clasificación de la severidad de los riesgos operativos.
8. Identificación, valor y clasificación de la efectividad de los controles mitigantes asociados al riesgo operativo.
9. Valor de la exposición al riesgo individual, por etapa, subproceso y proceso crítico.
10. Valor de la exposición ponderada por subproceso.

### 3.6 Metodología Matriz de riesgos en función al formato matriz de riesgos 2019 del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG).

#### 3.6.1 Levantamiento de Información de Procesos:

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESOS					
PROCESO TRANSVERSAL	PROCESO CRÍTICO	SUBPROCESO	PONDERACIÓN ESTRATÉGICA SUBPROCESO	ETAPA	OBJETIVO
Subsidios a privados social					
Subsidios a privados social					
Transferencia de la atención a los y las beneficiarios					
Servicio de atención al ciudadano - centro					
Servicio de atención al ciudadano - línea					
Ordenar recuperación de pruritos					
Atención y distribución					
Infraestructura					

Fuente: Formato Matriz de Riesgos. CAIGG (2019). [Imagen].

#### a) Proceso transversal.

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

Para definir el proceso transversal se adjuntará el cuadro de Clasificación y Descripción de Procesos Transversales en la Administración del Estado en el cual las organizaciones deben clasificar sus procesos en solo una de las categorías descritas en el cuadro.

#### b) Proceso Crítico.

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

c) Subprocesos

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

d) Ponderación Estratégica del Subproceso.

Valor entre 0 y 1, según el peso relativo que cada subproceso tiene dentro de un proceso crítico, esto atendiendo a la relevancia o importancia estratégica que tiene cada subproceso en la consecución exitosa de los objetivos de cada proceso crítico.

Esta ponderación de los subprocesos debe ser justificada adecuadamente, considerándose para esta labor algunas variantes definidas en la guía técnica N°70. La ponderación porcentual distribuida en todos los subprocesos componentes de un proceso crítico, debe sumar 1 (en otras palabras 100%).

e) Etapa.

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

f) Objetivo.

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

### 3.6.2 Riesgos Críticos



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

Fuente: Formato Matriz de Riesgos.CAIGG (2019). [Imagen]

#### a) Descripción Riesgo Específico

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

#### b) Fuente del Riesgo

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

#### c) Tipo de Riesgo

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

En relación con la fuente u origen de los riesgos, se puede señalar que existen riesgos de fuente externa y riesgos de fuente interna. Los riesgos de fuente externa son aquellos que tienen su origen en situaciones que están fuera de la administración y control de la organización gubernamental, como los cambios políticos y sociales. Al contrario, son de fuente interna, los que se originan al interior de la Organización, como los relacionados a las capacidades del personal y a la efectividad de los sistemas de información (CAIGG, 2016).

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

Tipos de Riesgos	Elementos que los Caracteriza	Ejemplos de Riesgos Específicos
<b>Financieros</b>	Se relacionan con el uso adecuado de los recursos entregados por el Estado a sus organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mal uso de los recursos</li> <li>- Desviación de recursos</li> <li>- Entrega de recursos a no beneficiarios</li> <li>- Malversación de fondos</li> <li>- Uso de recursos con fines distintos a los aprobados</li> </ul>
<b>Económicos</b>	Se relacionan con elementos financieros, comerciales y presupuestarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de disponibilidad presupuestaria</li> <li>- Modificaciones presupuestarias por deficiente ejecución</li> <li>- Errores en el servicio de la deuda</li> <li>- Servicio de la deuda muy alto</li> <li>- Exceso de compromisos de la Organización Gubernamental que afecten su presupuesto</li> <li>- Malas inversiones en mercado de capitales</li> <li>- Deficiencias en la ejecución presupuestaria de la Organización Gubernamental</li> <li>- Falta de Suplementos del Ministerio de Hacienda o falta de oportunidad en los mismos.</li> </ul>
<b>Sociales</b>	Se relacionan con elementos de comunidad social, cultural, demográfica, comportamientos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente comportamiento de usuarios (bajo compromiso, bajo cumplimiento, etc.)</li> <li>- Problemas con los datos personales y privados de los clientes o proveedores</li> <li>- Falta de responsabilidad social de la Organización Gubernamental o excesivamente gravosa</li> <li>- Cambios culturales en los usuarios de la Organización Gubernamental (bajo interés, dificultades para aplicar políticas, etc.)</li> </ul>
<b>Tecnológicos</b>	Acerca de las tecnologías de la información como concepto y los cambios que producen a nivel global en el sector o la Organización Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interrupción de servicios</li> <li>- Complejidades del Comercio Electrónico gravosas para la Organización Gubernamental</li> <li>- Complejidades y requisitos del Gobierno Electrónico</li> <li>- Falta de cumplimiento de las obligaciones emanadas del Gobierno Electrónico</li> <li>- Falta de confiabilidad de los datos externos</li> <li>- Desactualización de la Organización Gubernamental debido a las tecnologías emergentes</li> <li>- Falta de poder adquisitivo de la Organización Gubernamental frente a las nuevas tecnologías.</li> </ul>

Tipos de Riesgos	Elementos que los Caracteriza	Ejemplos de Riesgos Específicos
<b>Estratégicos</b>	Aspectos claves para el desarrollo de la Organización Gubernamental, que se relaciona con decisiones superiores y política de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de planificación en los cambios de gobierno</li> <li>- Deficiencias en el conocimiento, comprensión y aplicación de las políticas públicas por parte de la Organización Gubernamental</li> <li>- Nuevas regulaciones y tarifas dificultan el quehacer institucional o lo hacen más gravoso</li> </ul>
<b>Medioambientales</b>	Aspectos que afectan la calidad del medioambiente, sean ocasionados por el hombre o la naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de cumplimiento normativo en las emisiones y residuos</li> <li>- Dificultades con el uso de la energía</li> <li>- Situaciones producidas por catástrofes naturales</li> <li>- Falta de garantías de desarrollo sustentable</li> <li>- Malas decisiones de impacto medioambiental</li> </ul>
<b>Procesos</b>	Elementos que se relacionan con los distintos aspectos de los procesos que desarrolla la Organización Gubernamental; como el diseño, la ejecución, la supervisión y los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiencias en el diseño del proceso</li> <li>- Ejecución errónea de los procesos</li> <li>- Ejecución inoportuna de los procesos</li> <li>- Falta de supervisión</li> <li>- Falta de responsables de ejecutar la supervisión y monitoreo</li> <li>- Falta de medidas adoptadas ante la supervisión, o se adoptan medidas que no son adecuadas</li> <li>- Falta de cumplimiento o deficiencias en el mismo por parte de los clientes</li> </ul>
<b>Legal</b>	Aspectos de cumplimiento y de conformidad del actuar de la Organización Gubernamental con la normativa pública general y específica aplicable a ésta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de actualización por cambios en la legislación</li> <li>- Aumento de los requerimientos por cambio de legislación</li> <li>- Falta de cumplimiento de normas por deficiencias en las mismas (normas oscuras o contradictorias, vacíos legales)</li> </ul>
<b>Personas</b>	Aspectos relacionados al personal de la Organización Gubernamental, desde su ingreso hasta su egreso del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacidad del personal</li> <li>- Personal sin capacitación</li> <li>- Actividad fraudulenta del personal</li> <li>- Deficiencias en la seguridad e higiene y en el ambiente de trabajo de la Organización Gubernamental.</li> <li>- Deficiencias en el cumplimiento de normas de personal (dotación, escalafón, etc.)</li> </ul>
<b>Imagen</b>	Aspectos relacionados con el perfil de la Organización Gubernamental y la reputación social del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escándalos</li> <li>- Corrupción</li> <li>- Incumplimiento de las funciones de la Organización Gubernamental</li> </ul>

Fuente: Clasificación tipos de riesgos. CAIGG, 2019. [Imagen]

d) Señal de Alerta LA/FT/DF Asociada.

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

Definiciones según la Unidad de Análisis Financiero (UAF)<sup>14</sup>:

- Lavado de activos (LA): El fenómeno del lavado de activos presenta una serie de características que son las que sirven de explicación al proceso que pretende darle apariencia de legalidad a recursos que tienen un origen ilícito.
- Financiamiento del terrorismo (FT): La Ley N.º 18.314 que determina conductas terroristas y fija su penalidad, en su artículo 8 incluye el delito de financiamiento

<sup>14</sup> Servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que se relaciona con el (la) Presidente (a) de la República de Chile, a través del Ministerio de Hacienda y tiene como objetivo prevenir e impedir la utilización del sistema financiero, y de otros sectores de la actividad económica chilena, para la comisión de los delitos de lavado de activos (LA) y financiamiento del terrorismo (FT). [https://www.uaf.cl/entidades/tipo\\_senales.aspx](https://www.uaf.cl/entidades/tipo_senales.aspx)

del terrorismo “El que por cualquier medio, directa o indirectamente, solicite, recaude, o provea fondos con la finalidad de que se utilicen en la comisión de cualquiera de los delitos terroristas señalados en el artículo 2°, será castigado con la pena de presidio menor en su grado medio a presidio mayor en su grado mínimo, a menos que en virtud de la provisión de fondos le quepa responsabilidad en un delito determinado, caso en el cual se le sancionará por este último título, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 294 bis del Código Penal.”

- Delitos funcionarios (DF): Los delitos funcionarios o delitos de corrupción, son todas aquellas conductas ilícitas cometidas por funcionarios públicos en el ejercicio de sus cargos, o aquellas que afectan el patrimonio del Fisco en sentido amplio. Estos delitos, tipificados principalmente en el Código Penal, pueden ser cometidos activa o pasivamente por funcionarios públicos, definidos como todo aquel que desempeñe un cargo o función pública, sea en la administración central o en instituciones o empresas semifiscales, municipales, autónomas u organismos creados por el Estado o dependientes de él, aunque no sean del nombramiento del jefe de la República ni reciban sueldos del Estado.

e) Cargo(s) funcionario relacionado.

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

f) Probabilidad

Categorías de Probabilidad

Categoría	Valor	Descripción
Casi certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que éste se presente en el año en curso. (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 en el año en curso.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31% a 65% de seguridad que éste se presente en el año en curso.
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente en el año en curso.
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 en el año en curso.

Fuente: Categorías de Probabilidad. Documento técnico N° 70. CAIGG, 2019. [Imagen]

g) Impacto

Categoría de Impacto

Categoría	Valor	Descripción
Catastróficas	5	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto catastrófico en el presupuesto y/o comprometen totalmente la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización dañaría gravemente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos, impidiendo finalmente que estos se logren en el año en curso.
Mayores	4	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto importante en el presupuesto y/o comprometen fuertemente la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos, impidiendo que se desarrollen total o parcialmente en forma normal en el año en curso.
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto moderado en el presupuesto y/o comprometen moderadamente la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle parcialmente en forma normal en el año en curso.
Menores	2	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto menor en el presupuesto y/o comprometen de forma menor la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización causaría un bajo daño en el desarrollo del proceso y no afectaría el cumplimiento de los objetivos en el año en curso.
Insignificantes	1	Riesgo cuya materialización no genera pérdidas financieras (\$) ni compromete de ninguna forma la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afectaría el cumplimiento de los objetivos en el año en curso.

Fuente: Categorías de Probabilidad. Documento técnico N°70. CAIGG, 2019. [Imagen]

h) Severidad del Riesgo

Nivel de severidad del riesgo

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

Fuente: Categorías de Probabilidad. Documento técnico N°70. CAIGG, 2019. [Imagen]

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

### 3.6.3 Controles Claves Existentes

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

Fuente: Formato Matriz de Riesgos. CAIGG (2019). [Imagen]

#### a) Descripción del Control

Se debe identificar los controles claves asociados a los riesgos específicos, cuya función es mitigar la materialización de la ocurrencia del riesgo. Los controles deben describirse en forma detallada, señalando quien la realiza, qué actividades desarrolla, como los ejecuta y cuando y como se evidencia su cumplimiento.

#### b) Cumple con Elementos Control Adecuados.

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

- SI: cumplimiento adecuado <sup>15</sup>.
- NO: insuficiente.
- SIN CONTROL (en caso de no existir control).

c) Nivel de Efectividad

- Periodicidad

Periodicidad en la aplicación del Control (PD)

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

Fuente: Categorías de Probabilidad. Documento técnico N° 70. CAIGG, 2019. [Imagen]

- Oportunidad

Oportunidad de la aplicación del Control (O)

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

Fuente: Categorías de Probabilidad. Documento técnico N° 70. CAIGG, 2019. [Imagen]

<sup>15</sup> Según las Normas Internacionales para el Ejercicio de la Profesión de Auditoría Interna - IIA, un control adecuado es el que está presente si la dirección ha planificado y organizado (diseñado) las operaciones de manera tal que proporcionen un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica.

- Automatización

Automatización en la aplicación del Control (A)

Clasificación	Descripción
<b>100% automatizado (At)</b>	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es completamente informatizada. Están incorporados en los sistemas informatizados.
<b>Semi - automatizado (Sa)</b>	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es parcialmente desarrollada mediante sistemas informatizados.
<b>Manual (Ma)</b>	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación no considera uso de sistemas informatizados.

Fuente: Categorías de Probabilidad. Documento técnico N° 70. CAIGG, 2019. [Imagen]

d) Valor

Valor asociado al nivel 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: Categorías de Probabilidad. Documento técnico N° 70. CAIGG, 2019. [Imagen]

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

Calculado por aplicación CMM

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

Fuente: Formato Matriz de Riesgos.CAIGG (2019). [Imagen]

#### a) Riesgo Específico.

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

Se cuantifica:

INDICADOR DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO
<b>NIVEL SEVERIDAD DEL RIESGO</b> <b>NIVEL EFICIENCIA DEL CONTROL</b>	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: Categorías de Probabilidad. Documento técnico N° 70. CAIGG, 2019. [Imagen]

#### b) Etapa

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

Se cuantifica:

INDICADOR DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO
<b>NIVEL SEVERIDAD DEL RIESGO</b> <b>NIVEL EFICIENCIA DEL CONTROL</b>	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: Categorías de Probabilidad. Documento técnico N° 70. CAIGG, 2019. [Imagen]

c) Subproceso

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

Se cuantifica

NIVEL DE EXPOSICION AL RIESGO	VALOR	VALOR DE EXPOSICIÓN AL RIESGO PONDERADA	RANKING PRIORIZACION
<b>NO ACEPTABLE (Na)</b>	<b>8,0 - 25,0</b>	<b>ERP:</b> corresponde al producto entre el nivel de la exposición al riesgo del subproceso y al valor de la ponderación estratégica del subproceso.	Corresponde a la priorización de subprocesos obtenida mediante el valor de la exposición al riesgo ponderada.
<b>MAYOR (Ma)</b>	<b>4,0 - 7,99</b>		
<b>MEDIA (Md)</b>	<b>3,0 - 3,99</b>		
<b>MENOR (Me)</b>	<b>0,2 - 2,99</b>		

Fuente: Elaboración propia. [Imagen]

d) Proceso.

Se cuantifica:

NIVEL DE EXPOSICION AL RIESGO	VALOR	RANKING PRIORIZACION
<b>NO ACEPTABLE (Na)</b>	<b>8,0 - 25,0</b>	Corresponde a la priorización de subprocesos obtenida mediante el valor de la exposición al riesgo ponderada.
<b>MAYOR (Ma)</b>	<b>4,0 - 7,99</b>	
<b>MEDIA (Md)</b>	<b>3,0 - 3,99</b>	
<b>MENOR (Me)</b>	<b>0,2 - 2,99</b>	

Fuente: Elaboración Propia. [Imagen]

## 4. ANÁLISIS DEL ESTUDIO

El proceso de gestión de riesgos en los servicios públicos tiene como finalidad ser una herramienta capaz de identificar, analizar, evaluar y tratar posibles amenazas y oportunidades que puedan impedir o facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las instituciones. Dicho de otra forma, tal como señala Bravo (2010), hacer gestión de riesgos consiste en imaginar escenarios futuros y apreciar los eventos que pueden ocurrir, es todo un juego de anticipación. Se determina qué eventos están dentro de los resultados posibles y qué impactos ocasionará la ocurrencia de estos.

Este proceso es parte de la modernización del estado, lo cual ha significado adoptar herramientas que contribuyan a mejorar continuamente la gestión pública y la calidad de los servicios que se entregan a los usuarios. Sin embargo, sigue siendo una herramienta poco conocida y por consecuencia poco aplicada de manera transversal a todo el sector público, ya que las realidades institucionales son distintas según su estructura y nivel de centralización, lo cual dificulta que esta herramienta se pueda implementar de igual forma en todas las instituciones. Esto, debido principalmente a que es una herramienta técnica que requiere de personal capacitado y tiempo exclusivo para su ejecución. Tal como lo señaló el entrevistado experto en gestión de riesgo, Cristian Marchessi, como desventaja de dicha herramienta, “en este caso lo más latente es la resistencia que algunas veces es ejercida por algunos colaboradores al momento de su levantamiento, dado que involucra una gran cantidad de trabajo y tiempo, sin descuidar las funciones primarias que tienen cada uno de los funcionarios encargados de su definición, sin embargo en la medida que es modificada anualmente, los responsables de su actualización se van involucrando más y va mejorando la calidad del instrumento”. Dejando en evidencia, que es una herramienta demandante y que requiere de funcionarios capacitados que trabajen en ello de manera exclusiva, ya que es un proceso que requiere actualización constante. Por lo tanto, para las instituciones que no pertenecen al nivel central se torna más complejo aplicar dicha herramienta, ya que están más alejados de este proceso de modernización, quedando atrás debido a la deficiente capacidad de sus funcionarios, a la deficiencia o inexistencia de manuales de procedimientos que permitan estandarizar los procesos administrativos y al escaso o nulo conocimiento o interés respecto a indicaciones y/o recomendaciones de organismos públicos en materias de modernización del estado, apegándose de manera exclusiva a lo que la Ley exige.

No obstante, esta situación requiere que los esfuerzos por lograr la implementación de la gestión de riesgos en el sector público sean aún mayores, ya que los beneficios de esta

herramienta son altamente significativos, por ejemplo, que genera mayor información y con más transparencia sobre los riesgos identificados, tomados y las decisiones realizadas.

En este estudio se realizó una matriz de riesgos del proceso de reclutamiento, selección y contrataciones de una institución pública no perteneciente al nivel central en función de los lineamientos entregados por el CAIGG, basados en el documento técnico N°70, donde se identificaron un proceso transversal, un proceso crítico, sus subprocesos, las etapas de cada uno, y sus respectivos riesgos.

El proceso transversal identificado fue recursos humanos, el proceso crítico: reclutamiento y selección y los subprocesos se dividieron en tres: reclutamiento, selección y contrataciones. En cada subproceso se describió la etapa correspondiente, es decir al conjunto de tareas y/o actividades realizadas. Y a cada etapa se le asociaron dos riesgos, valorando cada uno de ellos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia e impacto, para así determinar su nivel de severidad. Posteriormente, a cada uno se le asignó un control, determinando la forma de prevenir, corregir o detectar el riesgo, el responsable a cargo de dicho control, y cómo evidenciar su cumplimiento. Cada uno de ellos fueron también valorados según su nivel de efectividad, determinando la periodicidad, oportunidad y nivel de automatización de estos. Finalmente, dicha matriz, debió ser ingresada a la aplicación del CAIGG que valida este instrumento para poder rankear e identificar cuáles son los procesos, subprocesos y etapas más riesgosas, antes y después de los controles. En la matriz, en el subproceso selección de candidatos y la etapa solicitud de renta bruta a pago, se identificaron dos riesgos con un nivel de severidad extremo con valorización 20, los cuales corresponden a la manipulación de los montos de la remuneración y calcular mal el monto por desconocimiento de la escala de remuneraciones. Sin embargo, gracias a esta herramienta de gestión de riesgos, se puede controlar los riesgos, con el objetivo de disminuir su nivel de impacto. En este caso, para el primer riesgo se determinó que el coordinador de gestión a cargo de la determinación de la remuneración deberá firmar una declaración que asegure la transparencia, ética y probidad de su función pública durante el proceso, luego escanearla y enviarla por correo electrónico a su jefatura directa, de manera permanente, preventiva y manual. Para el segundo riesgo se determinó que el coordinador de gestión debe firmar una declaración donde asegure conocer la escala de remuneraciones. escanearla y enviarla vía correo electrónico a su jefatura directa. Pero además luego de ingresar. deberá rendir un test que evalúe dichos conocimientos a cargo de la unidad de desarrollo organizacional. Si obtiene resultados deficientes, deberá rendirlo nuevamente hasta que se encuentre en condiciones de realizar la función correspondiente, de manera permanente, preventiva y semiautomatizada. De esta forma, ambos controles indicaron un nivel de efectividad óptimo, lo que significó que los riesgos con un nivel de severidad mayor disminuyeran su nivel de exposición, logrando que,

si bien el riesgo y la etapa se valorizaran con una exposición al riesgo mayor, gracias a los controles efectuados, el subproceso y proceso se expongan al riesgo en un nivel menor. Por otra parte, se pudo evidenciar un riesgo con un nivel de exposición no aceptable, el cual corresponde al rechazo de la oferta laboral por parte del candidato seleccionado en la etapa de selección de candidatos. Sin embargo, la fuente de este riesgo es externa y su tipo de acuerdo con la clasificación según naturaleza, es social, imposibilitando que la institución pueda efectuar un control sobre este. Por lo tanto, si bien la matriz arroja que no es aceptable debido a que no tiene control, esto no determina un mayor nivel de exposición al riesgo del subproceso y proceso. Finalmente, de manera más general, la matriz arrojó en su ranking de priorización de los subprocesos con valor 1, es decir, más expuesto a los riesgos, el subproceso de reclutamiento. Esto significa que en dicho subproceso se encuentran los riesgos más importantes de considerar para controlar y/o mitigar en pos de una mejora continua de ese y por consecuencia, los otros subprocesos que componen el proceso crítico y transversal de la institución para lograr el cumplimiento óptimo de sus objetivos estratégicos.

Así, este ejercicio práctico de aplicación resultó de gran ayuda para poder identificar la probabilidad de ocurrencia de determinados riesgos asociados a las etapas del proceso de reclutamiento y selección, así como también su nivel de impacto y severidad. Además, permitió asignar controles a cada uno, donde se especificó el cargo responsable de realizar el control, la forma de hacerlo, cuándo y cómo evidenciar su cumplimiento, especificando si el control asociado a cada riesgo era de tipo preventivo, correctivo o detectivo, para así determinar el nivel de efectividad del control.

De esta forma, la implementación de esta herramienta metodológica cumple efectivamente con los principios que determinan los beneficios de la gestión de riesgos.

**1. Mejorar las posibilidades de alcanzar los objetivos en la organización,** en función de que la matriz de riesgos está orientada a la consecución objetivos estratégicos y operacionales a través de sus procesos y diferentes etapas.

**2. Incrementar el entendimiento de riesgos claves y sus implicaciones en la organización;** la matriz es elaborada por los mismos funcionarios, que a su vez son los usuarios de ésta, por ende, es un proceso colaborativo, donde existe involucramiento y compromiso con los resultados esperados, es decir genera una predisposición a entender

dicho proceso y la concatenación de las etapas; esto se relaciona con una visión holística<sup>16</sup> de la organización, donde cada componente forma parte de un todo, tornándose importante el aporte y función de cada uno en el logro de objetivos comunes, dejando de lado la división de responsabilidades ya que esto puede generar en el individuo desapego o no identificación con el sistema, por desconocimiento de las funciones de los otros componentes y sus consecuencias en la organización. En cambio, al involucrar a cada parte, incentivando el trabajo colaborativo, se refuerza positivamente a los individuos logrando que se identifiquen y sientan parte del trabajo y la organización.

**3. Se identifica y comparte la responsabilidad de la administración de los riesgos del negocio;** si bien muchos de los riesgos identificados son transversales a los procesos de negocio o a la organización en sí, la matriz permite identificar a los cargos asociados a cada riesgo, comprometiéndolo en cierta medida a implementar medidas de gestión. Esto permite identificar por ejemplo si los riesgos tienen señales de alerta de delitos como el lavado de activos, delito funcionario o financiamiento al terrorismo, evidenciando los niveles de cumplimiento normativo de la institución. Dicho de otra forma, cuentan o no con un nivel de *compliance*<sup>17</sup> institucional eficiente.

**4. Genera y fortalece el enfoque en asuntos que realmente importan a la organización;** debido a que esta herramienta permite ir priorizando los riesgos, donde automáticamente se ponderan y rankean según la criticidad del riesgo, determinando qué es lo más importante y urgente de gestionar para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

**5. Contribuye a disminuir las sorpresas y crisis en la organización;** siendo esto, uno de los principales objetivos de la matriz, generar los mitigadores en caso de que alguno de los riesgos identificados se materialice.

**6. Incrementa la posibilidad de que cambios e iniciativas de proyectos puedan ser logrados de mejor forma;** esto se conoce como mejora continua, lo que a su vez puede significar que los procesos, subprocesos, etapas y riesgos asociados deban modificarse y/o

---

<sup>16</sup> Del holismo (del griego ὅλος [hólos]: "todo", "por entero", "totalidad"). Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de las partes que lo componen. <https://dle.rae.es/holismo>

<sup>17</sup> "Los programas de cumplimiento pueden ser definidos como "un sistema de gestión empresarial que tiene como objetivo prevenir y si resulta necesario, identificar y sancionar las infracciones de leyes, regulaciones, códigos o procedimientos internos que tienen lugar en una organización, promoviendo una cultura de cumplimiento" (AS3906- Compliance Programmes, Standars Australia 1988, párg. 1.2) <http://www.pucv.cl/uuaa/compliance/que-es-compliance/2019-01-22/125927.html>

actualizarse, por lo que esta matriz previene posibles crisis asociadas a estas modificaciones o cambios.

**7. Mejora las capacidades de tomar mayor riesgo por mayores recompensas sociales y económicas;** gracias a la matriz, una vez teniendo identificado los distintos riesgos y sus respectivos controles, es posible optimizar la gestión administrativa, canalizando los esfuerzos para alcanzar metas que generen un valor público.

**8. Genera mayor información y con más transparencia sobre los riesgos identificados, tomados y las decisiones realizadas;** la matriz de riesgos debe ser conocida por toda la organización donde se está implementando, por lo tanto, todos los involucrados tienen la obligación de estar informados y preparados para acceder e intervenir ante la alerta de que algún mitigador no esté siendo eficiente, ayudando a que toda la organización conozca el funcionamiento de los procesos más importantes.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión de riesgos a través de su herramienta metodológica matriz de riesgos logra efectivamente el cumplimiento de los beneficios determinados por el CAIGG en su documento técnico N°70 a medida que el proceso de gestión de riesgos va ganando madurez, debido a que algunos se evidencian de manera inmediata luego de realizar la matriz, mientras otros se van logrando con el proceso de actualización y mejora continua de la matriz. Así, la implementación de la matriz de riesgos mejora las posibilidades de alcanzar los objetivos en la organización, incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus implicaciones en la organización, se identifica y comparte la responsabilidad de la administración de los riesgos del negocio, genera y fortalece el enfoque en asuntos que realmente importan a la organización, contribuye a disminuir las sorpresas y crisis en la organización, incrementa la posibilidad de que cambios e iniciativas de proyectos puedan ser logrados en mejor forma, mejora las capacidades de tomar mayor riesgo por mayores recompensas sociales y económicas y genera mayor información y con más transparencia sobre los riesgos identificados, tomados y las decisiones realizadas.

Estos beneficios son altamente significativos para las organizaciones que implementan el proceso de gestión de riesgos, ya que su nivel de eficiencia y efectividad se ha evidenciado desde el momento que comenzó implementándose en el Estado como una oportunidad de mejora; de modernización de la gestión pública.

En el caso práctico de aplicación, se describió el proceso administrativo de reclutamiento y selección de personas de la institución pública elegida para tales efectos. Allí se detallaron sus subprocesos críticos y todas las etapas correspondientes a cada uno, identificando sus objetivos y riesgos, indicando además los cargos responsables de cada riesgo. Una vez realizada la matriz, ponderando estratégicamente los subprocesos según su relevancia o importancia estratégica en la consecución de los objetivos de cada proceso crítico, valorizando los riesgos según su probabilidad, impacto y nivel de severidad y efectuando los controles adecuados a cada uno, se obtuvieron los resultados. Estos, fueron diferentes a lo planteado en un inicio del estudio, donde los riesgos aparentemente más importantes de controlar y mitigar, como el incumplimiento en plazos de entrega de los documentos y la deficiente capacidad de los funcionarios para cumplir sus funciones, no evidenciaron incidir de manera significativa en el nivel de exposición al riesgo de sus subprocesos y proceso como tal de reclutamiento y selección. Lo que, si resultó más riesgoso valorado como extremo, fue controlado adecuadamente, logrando disminuir el nivel de exposición a dichos riesgos de acuerdo con lo ponderado por el ranking. Finalmente, la matriz determinó como subproceso

crítico relevante de priorizar con valor 1, al subproceso de reclutamiento. Esto expresa la importancia de la base del proceso transversal de recursos humanos, donde la existencia de un alto nivel de exposición a riesgos en dicho subproceso puede significar impactos extremos o catastróficos, traduciéndose en riesgos severos urgentes de controlar para mejorar los procesos y así contribuir a la consecución de objetivos.

Así, la matriz de riesgos se destaca por ser una herramienta 100% recomendable, de gestión eficiente y muy práctica. Sin embargo, sigue siendo una herramienta de conocimiento y uso superior dentro de las instituciones del nivel central. Tanto por falta de recursos como por desinterés de implementarla para mejorar los procesos institucionales. Esto, hace aún más necesario ahondar en los esfuerzos para que la gestión de riesgos se implemente en más instituciones públicas. Para ello, es necesario llegar a la organización y su cultura, la cual muchas veces genera resistencia a nuevas herramientas de gestión, por ende es necesario capacitar a las instituciones y funcionarios al respecto, invirtiendo recursos en designar encargados de gestión de riesgos de manera exclusiva, ya que es un proceso que requiere dedicación y tiempo para generar los reportes necesarios que permitan realizar un feedback positivo a los procesos organizacionales y junto a ello alcanzar los objetivos estratégicos de la institución de manera integral.

Cada vez es mayor la cantidad de elementos que son incorporados, como las señales de alerta de delitos funcionarios, fraude al fisco o financiamiento al terrorismo, lo que muestra que cada vez el proceso de gestión de riesgos va alcanzando maduración, notoriedad y participación dentro de la administración pública, permitiendo que cada institución identifique sus diferentes necesidades de acuerdo a su realidad y las pueda plasmar en esta herramienta, para fortalecer la eficiencia y efectividad de la institución en sus procesos, además de poder añadir valor en la función pública y promover entre los funcionarios, el control interno que permita medir el desempeño organizacional.

## 6. REFERENCIAS

- Bravo, J. (2010). Gestión de Procesos. Santiago, Chile: Evolución S.A.
- Boulding, K. E. (1968). The Organizational revolution. Quadrangle, Chicago: Quadrangle Paperbacks.
- Buonacore, D. (1980) Diccionario de Bibliotecología. (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Marymar.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. México, Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Consejo de Auditoría interna general de Gobierno. (2020). Información corporativa. <https://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/caigg/informacion-corporativa/>
- Consejo de Auditoría interna general de Gobierno. (2020). Enfoque de acción <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/marcotrabajo/enfoque-de-accion/>
- Hernández, B. (2017). Institución versus Organización [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://seminarioiiuntref.wordpress.com/2017/04/18/institucion-vs-organizacion/>
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Consejo de Auditoría interna general de Gobierno (2016). Documento técnico n° 88: Conceptos Generales Sobre Enfoque De Procesos De Negocios (Versión 0.2). Recuperado de <https://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/2019/07/indice-de-documentos-tecnicos/>
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Consejo de Auditoría interna general de Gobierno (2016). Documento técnico N° 70: Implantación, Mantención y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público (Versión 0.2). Recuperado de <https://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/2019/07/indice-de-documentos-tecnicos/>
- Manuel R. López, Carlos P. Sánchez y Pablo L. Monelo. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. Revista Atlántica de economía. Recuperado de [http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/mapa\\_de\\_riesgos\\_19\\_06\\_13.pdf](http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/mapa_de_riesgos_19_06_13.pdf)
- Ramírez, A. V. (2001). Modernización de la Gestión Pública, caso chileno 1994-2000 (Tesis de postgrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Roberto H. Sampieri, Carlos F. Collado y Pilar B. Lucio. (4° edición) (2006). Metodología de la investigación. México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. (3° edición). (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

## 7.ANEXOS

### ANEXO N°1: Entrevista a profesional experto en gestión de riesgos.

**Nombre entrevistado:** Cristian Marchessi Durán

**Profesión:** Ingeniero Civil Industrial

**Trabajo actual:** Auditor interno Ministerio Obras Públicas

**Años de experiencia laboral:** 15

**1. ¿Cuál es su percepción sobre la Gestión de riesgos desde un ámbito general y teórico?**

Desde un ámbito general, esta metodología permite en primera instancia poder unificar y estandarizar la totalidad del procedimiento tendiente a prevenir la materialización de riesgos, fraudes y posibles delitos a través de la opinión y visión de los diferentes Jefes de Servicio proponiendo medidas que permiten controlar su materialización, aumentando las barreras de entrada ante este tipo de situaciones.

En el ámbito teórico, no presenta gran dificultad una vez levantado, dado que, al tender a la mejora continua, obligatoriamente debe ser actualizado permanentemente en la medida que se va validando la efectividad de los mitigadores.

**2. ¿Y desde la cultura organizacional? ¿Cómo influye ésta en su práctica e implementación?**

Desde la cultura organizacional ya se encuentra implementado en la totalidad de los Servicios, el CAIGG permanentemente ofrece diferentes tipos de cursos a los diferentes colaboradores con la finalidad de proseguir con su internalización, asimismo anualmente los departamentos de auditoría interna revisan la totalidad de las matrices verificando que se encuentren correctamente planteadas tanto en forma como en fondo, práctica que ha aumentado la calidad del instrumento en todos los ámbitos de aplicación y planteamiento.

**3. ¿Y desde el punto de vista de la aplicación y funcionalidad de la herramienta Matriz de riesgos?**

Es una herramienta de gestión poderosa y muy práctica, dado que si bien posee un formato estandarizado permite su aplicación en cualquier ámbito, ya sea tanto en la administración pública, en la privada o hasta en el personal, siendo capaz de dimensionar las distintas variables, proyectando sus consecuencias y los diferentes controles necesarios para su mitigación, manteniendo un control de su efectividad, lo que permite poder modificar el control o ajustarlo de tal manera que aumente su certeza y nivel de protección, además al ser una herramienta de mejora continua, permite ir detectando nuevos riesgos y superando otros.

**4. Según el documento N°70 del CAIGG, la gestión de riesgos tiene ciertos beneficios potenciales, respecto a lo anterior, Ud., que ha experimentado su implementación, ¿considera que se cumplen estos beneficios?**

Efectivamente, todos estos beneficios se manifiestan claramente en la medida que el proceso de gestión de riesgos va ganando madurez.

**\*Mejora las posibilidades de alcanzar los objetivos en la organización.**

*Por supuesto, ya que la elaboración de la matriz está orientada a los objetivos estratégicos y operacionales, los que se traducen en los diferentes procesos y etapas de la organización.*

**\*Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus implicaciones en la organización.**

*Como la elaboración de la matriz es efectuada por los mismos usuarios y las áreas de control de gestión lo que hacen es consolidar la información, riesgos, controles y ponderaciones de los diferentes estamentos, al realizarse este proceso, todos los colaboradores mantienen un mayor nivel de involucramiento y compromiso con la calidad del producto que debe ser entregado, ahora esto no es automático, sino que se ha ido gestando en el tiempo, en la medida que las diferentes matrices han sido actualizadas.*

**\*Se identifica y comparte la responsabilidad de la administración de los riesgos del negocio.**

*Muchos de los riesgos planteados son transversales a los procesos de negocio o algunos procesos son transversales en la organización, pero cada riesgo trae asociado un responsable, por lo que en cierta forma lo compromete a implementar diferentes medidas de gestión.*

**\*Genera y fortalece el enfoque en asuntos que realmente importan a la organización.**

*Al ir priorizando los riesgos, el proceso automáticamente va asignado un ranking basado en la criticidad de cada riesgo.*

**\*Contribuye a disminuir las sorpresas y crisis en la organización.**

*Ese es uno de los objetivos principales del proceso de gestión de riesgos, el estar preparado en caso que alguno de los riesgos definidos llegue a materializarse.*

**\*Incrementa la posibilidad de que cambios e iniciativas de proyectos puedan ser logrados en mejor forma.**

*Todos los proyectos tienen asociados riesgos, asimismo es común que los diferentes proyectos vayan mutando en la medida que se van implementando, y los diferentes proyectos también deben tener asociadas una matriz de riesgo orientada a prevenir estas posibles crisis asociadas a las modificaciones y los cambios, que pueden estar asociados a elementos administrativos, sociales, económicos o legales.*

**\*Mejora las capacidades de tomar mayor riesgo por mayores recompensas sociales y económicas.**

*Teniendo los diferentes riesgos identificados y controlados es posible poder optimizar la gestión administrativa y el comportamiento organizacional, reduciendo los esfuerzos para alcanzar las diferentes metas.*

**\*Genera mayor información y con más transparencia sobre los riesgos identificados, tomados y las decisiones realizadas.**

*La matriz de riesgos es conocida en toda la organización por lo tanto cada uno de los integrantes en la mitigación de estos tiene la obligación de estar preparado para acceder e intervenir ante la sospecha de que algún mitigador no sea del todo eficiente, asimismo ayuda a que todos en la organización conozcan el funcionamiento de los procesos más importantes.*

**5. ¿Puede observar algunas desventajas de dicha herramienta? (Si la respuesta es Sí, indique cuáles. Si la respuesta es No, explique ¿por qué?)**

Por supuesto, toda herramienta presenta desventajas, en este caso lo más latente es la resistencia que algunas veces es ejercida por algunos colaboradores al momento de su levantamiento, dado que involucra una gran cantidad de trabajo y tiempo, sin descuidar las funciones primarias que tienen cada uno de los funcionarios encargados de su definición, sin embargo en la medida que es modificada anualmente los responsables de su actualización se van involucrando más y va mejorando la calidad del instrumento.

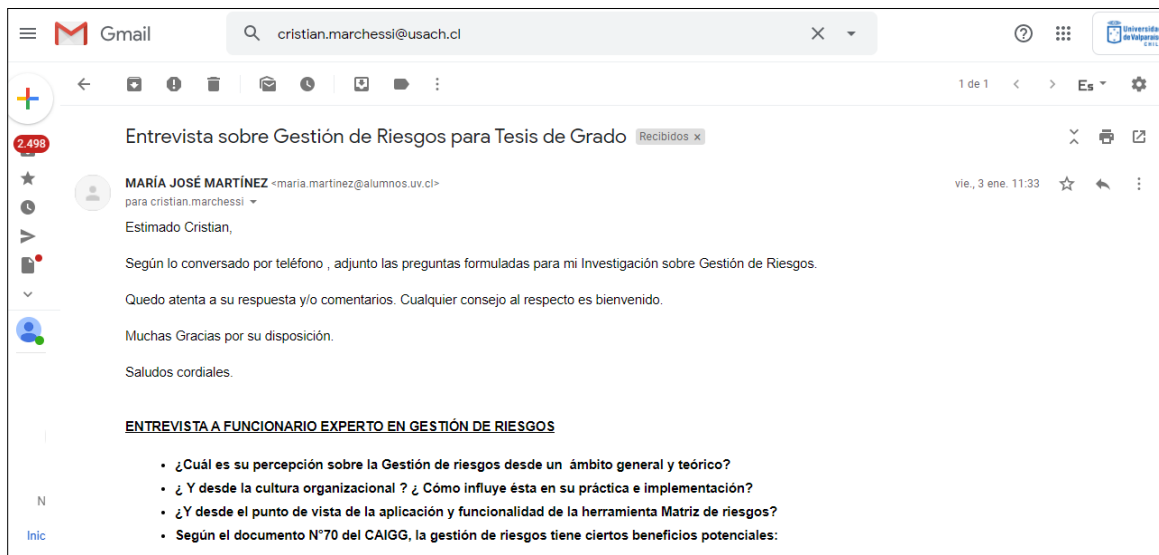
**6. ¿Recomienda su aplicación en las instituciones públicas? ¿Por qué?**

Es una herramienta 100% recomendable, y su nivel de eficiencia y efectividad se comprueba del momento que partió implementándose en el Estado como una oportunidad de mejora, a través de un proceso definido por el CAIGG y a medida que se fue descubriendo su efectividad se traspasó a otros organismos y se modificó a través de su publicación en formato ISO.

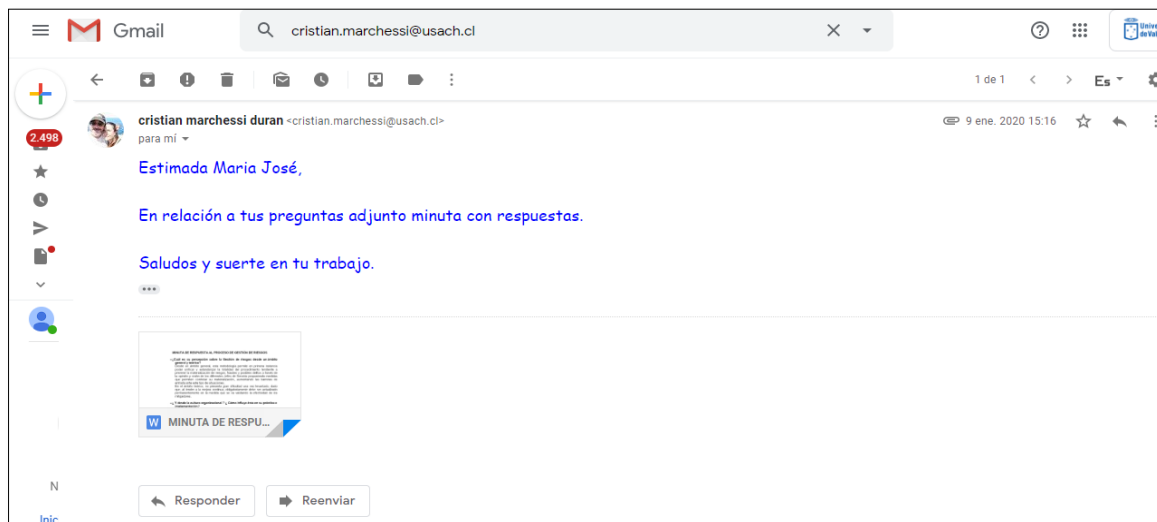
**7. ¿Cuál es su perspectiva respecto al panorama futuro sobre la gestión de riesgos en las instituciones públicas?**

La gestión de riesgos llegó para quedarse, cada vez es mayor la cantidad de elementos que son incorporados, como por ejemplo la prevención de delitos funcionarios, financiamiento del terrorismo y lavado de activos, que son controlados por la UAF, de la misma manera se ha incorporado la prevención de fraudes, es por ello que cada vez el proceso de gestión de riesgos va alcanzando mayor notoriedad y participación al interior de la administración pública.

## **ANEXO N°2: Solicitud de entrevista a profesional experto vía correo electrónico**



## **ANEXO N°3: Solicitud de entrevista a profesional experto vía correo electrónico**



## **ANEXO N° 4: Entrevista a profesional no experto en gestión de riesgos en formato audio digital en dispositivo CD.**

**ANEXO N°5: Matriz de riesgos Proceso Reclutamiento y Selección de la institución pública elegida.**