

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



**“GESTIÓN DE RIESGOS EN PROCESOS TRANVERSALES FINANCIEROS.
CASO PRÁCTICO: SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS”**

MEMORIA PARA OPTAR

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

Profesor Guía: SR.OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA.

Alumna: SRTA. PAULA A. CASTAÑEDA ARRIAGADA.

Viña del Mar, 2014

DEDICATORIAS

En primer lugar quiero dedicar esta memoria a mis papás- los pilares de mi vida- los cuales en todo momento me entregaron su amor y apoyo incondicional en este proceso final, agradecer a mi pololo alias “abuelo” y a mis amigos de la vida que han estado en todo momento conmigo.

AGRADECIMIENTOS

Quiero reconocer la dedicación de mi Prof. Guía Oscar I. Fariña Hinojosa, el cual otorgó las herramientas necesarias para desarrollar esta memoria. También agradecer a Leonel Ceballos Molina, Jefe del Departamento de Finanzas de la Dirección Nacional de Aduanas, quién me dedico todo su tiempo y apoyo en este importante proceso. Finalmente y no por ello menos importante, agradecer a mis Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad Valparaíso, la cual me permitió crecer como estudiante y también como persona.

ÍNDICE TEMÁTICO

DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTOS	i
ABSTRACT	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
INTRODUCCIÓN GENERAL	1
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	4
Introducción Capítulo I	5
1.1.- Servicio Público	6
1.2.- Servicio Nacional de Aduanas	6
1.3.- Bases Legales	7
1.3.1.- Ley Orgánica del Servicio	7
1.3.2.- Ordenanza de Aduanas	8
1.4.- Definiciones de Riesgo	9
1.4.1.- Definición de Gestión de Riesgos	9
1.5.- Importancia de la Gestión de Riesgos en los Servicios Públicos	10
1.6.- Beneficios Potenciales de la Aplicación de Gestión de Riesgos	11
1.7.- Modelos para la Gestión de Riesgo y el Control Interno	12
1.7.1.- Marco de Gestión de Riesgos en Base a la Norma ISO 31000:2009	13
1.7.2.- Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (COSO II)	14

1.8.- Fases Genéricas en el Proceso de Gestión de Riesgos	16
1.8.1.- Establecimiento del Contexto.....	17
1.8.2.- Identificación de Riesgos y Oportunidades	17
1.8.3.- Análisis de Riesgos.....	17
1.8.4.- Evaluación de Riesgos	18
1.8.5.- Tratamiento de Riesgos	18
1.8.6.- Monitoreo y Revisión	18
1.8.7.- Comunicación y Consulta	18
CAPÍTULO II: ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO	20
Introducción Capítulo II	21
2.1.- Servicio Público en Chile	22
2.2.- Servicio Nacional de Aduanas	22
2.3.- Dirección Nacional de Aduanas	23
2.4.- Establecimiento del Contexto Interno y Externo del Servicio Nacional de Aduanas	24
2.4.1.- Organigrama Servicio Nacional de Aduanas.....	28
2.4.2.- Dotación de funcionarios de la Servicio Nacional de Aduanas.....	29
2.5.- Función de la Auditoría interna en la Gestión de Riesgos del Servicio Nacional de Aduanas.....	29
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA MATRIZ DE RIESGOS.....	31
Introducción Capítulo III	32
3.1.- Objetivo Gubernamental de Auditoría N°3	33
3.2.- Matrices de Riesgo	33

3.3.- Contexto de Gestión de Riesgos	34
3.3.1.- Desagregación de Procesos Críticos y Modelamiento de Riesgos.....	38
3.3.2.- Ponderación Estratégica por Proceso y Subproceso	40
3.3.3.- Clasificación y Tipología de Riesgos.....	41
3.3.4.- Severidad al Riesgo.....	43
3.3.5.- Controles Claves	45
3.3.6.- Niveles de Clasificación del Nivel de Exposición al Riesgo	48
CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS (Proceso transversal: Financiero).	51
Introducción al Capítulo IV	52
4.1.- Levantamiento de la Información	53
4.2.- Ejemplo Práctico: Riesgo del Proceso Transversal Financiero	53
4.2.1.- Identificación de Riesgos	55
4.2.2.- Controles Claves Existentes	57
4.2.3.- Nivel de Exposición al Riesgo Específico.....	59
4.2.4.- Nivel de Exposición al Riesgo por Etapa.....	60
4.2.5.- Nivel de Exposición al Riesgo por Subproceso	61
4.2.6.- Nivel de Exposición al Riesgo por Procesos	62
4.3.- Estrategias Genéricas para el Tratamiento de los Riesgos Identificados a través de la Metodología.....	64
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	71

Ploteo Matriz de Riesgos.....Final de Tesis

ABSTRACT

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

RESUMEN EJECUTIVO

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

INTRODUCCIÓN GENERAL

En todo tipo de organización pública o privada al tomar cualquier tipo de decisión se estará expuesto al riesgo. Debido a lo anterior, resulta necesario aplicar herramientas de gestión de riesgos en las organizaciones ya que éstas se encargarán de entregar instrumentos y herramientas necesarias para enfrentar de manera óptima el riesgo y además ayudarán a disminuir o mitigar esta contingencia.

Para poder identificar a tiempo los riesgos que pueden afectar negativamente de forma directa o indirecta el logro de los objetivos estratégicos, el Servicio Nacional de Aduanas realiza el proceso de Gestión de Riesgos.

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

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

La presente memoria constará de cuatro capítulos, todos alineados con el propósito de implementar una Matriz de Riesgos en Procesos Transversales: Financieros en el Servicio Nacional de Aduanas.

El capítulo I corresponderá al Marco Teórico, donde se citará a distintos autores para contextualizar y dar sustento a la memoria. Durante el capítulo II se establecerá el contexto tanto interno como externo del Servicio Nacional de Aduanas. En el capítulo III se dará a conocer la metodología utilizada para diseñar e implementar la Matriz de Riesgos, utilizando el Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 3 para los años 2011 – 2014 formulada por el Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno (CAIGG), explicando cada uno de sus componentes. Finalmente en el capítulo IV se presentará la aplicación práctica del contenido de esta memoria, que será la Matriz de Riesgos del Proceso Transversal Financiero aplicada al Servicio Nacional de Aduanas, donde con un ejemplo se podrá analizar paso a paso su estructuración, a modo de garantizar la máxima comprensión del lector.

Se destaca que esta memoria contó con la colaboración de: Leonel Ceballos, Jefe del Departamento de Finanzas del Servicio Nacional de Aduanas y Germán Segovia, Contador Auditor perteneciente a la misma institución nombrada anteriormente.

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar y establecer una Matriz de Riesgo utilizada por el Servicio Nacional de Aduanas, enfocado en el Proceso Transversal Financiero de dicha entidad, describiendo los procesos, subprocesos y etapas más riesgosas para su provisional tratamiento, con la finalidad de que estas situaciones de riesgo no sean obstáculo en los objetivos transversales del servicio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocimiento de conceptos teóricos vinculados al proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público, mediante diferentes artículos, páginas web, etc.
- Investigar el contexto del Servicio Público a estudiar: “Servicio Nacional de Aduanas” a través de documentación oficial para evaluar su situación actual, alcance e importancia.
- Elección de la metodología a utilizar en la Matriz de Riesgo a través de información oficial y guías técnicas, de esta manera se podrá comenzar a fundamentar la Matriz de Riesgo.
- Establecer los procesos, subprocesos, etapas, objetivos, riesgos y conocer los procesos estratégicos más riesgosos del Servicio Nacional de Aduanas.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Introducción Capítulo I

El desarrollo del presente capítulo tendrá por objeto reunir información relacionada no sólo con el proceso de Gestión de Riesgos, sino también con el Servicio Público escogido: "Servicio Nacional de Aduanas". En primer lugar se darán a conocer los aspectos más generales de esta institución pública y sus respectivas bases legales. Se definirán conceptos de riesgos y gestión de riesgos, y finalmente se mencionarán los modelos de gestión de riesgos que utiliza actualmente dicha institución. Lo anterior será teniendo en cuenta las fases genéricas del proceso de gestión de riesgos.

1.1.- Servicio Público

Los Servicios Públicos, por estar destinados a la satisfacción de necesidades de carácter general, vienen a ser actividades también muy importantes, mismas que, tratándose de servicios públicos propiamente dichos, están atribuidas a la administración pública, quien las puede realizar directamente, o de manera indirecta por medio de particulares, bajo un régimen jurídico especial exorbitante del derecho privado.

En su esencia, el Servicio Público entraña la aspiración solidaria de poner al alcance de todo individuo, al menor costo posible y bajo condiciones que garanticen su seguridad, el aprovechamiento de la actividad técnica satisfactoria de la necesidad de carácter general, en la que cada quien puede identificar su propia necesidad individual; mas esta idea no surge súbitamente, sino que resulta ser producto de un laborioso proceso teórico de elaboración en el que coparticipan la legislación, la jurisprudencia y la doctrina. (Derecho Administrativo)

Dentro de las diferentes entidades públicas que imperan dentro del país, el caso práctico será desarrollado en el Servicio Nacional de Aduanas.

1.2.- Servicio Nacional de Aduanas

El Servicio Nacional de Aduanas tiene como objeto el cumplimiento de funciones claves para el desarrollo del país, teniendo un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente, en la facilitación y agilización de las operaciones

de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos. Asimismo, debe resguardar los intereses del Estado, fiscalizando dichas operaciones, de manera oportuna y exacta, y recaudar los derechos e impuestos vinculados a éstas. Además, le corresponde generar las estadísticas del intercambio comercial de Chile y realizar otras tareas que le encomienda la ley.
(Aduanas Chile)

1.3.- Bases Legales

La Dirección Nacional de Aduanas como organismo público y estatal se rige bajo leyes y normativas que tienen como propósito definir el funcionamiento de dicho organismo. A continuación se destacan las dos leyes más importantes:

1.- Ley Orgánica del Servicio: Decreto con Fuerza de Ley N° 329 de 1979, del Ministerio de Hacienda.

2.- Ordenanza de Aduanas: Decreto con Fuerza de Ley N° 30 de 2004, del Ministerio de Hacienda.

1.3.1.- Ley Orgánica del Servicio

La Ley Orgánica del Servicio Nacional de Aduanas establece todas aquellas normas relacionadas con: objetivos y organización del servicio, Director Nacional del Servicio, subdirecciones y departamentos, ingreso al servicio público, planta

del servicio, prohibiciones y obligaciones, autoridades aduaneras y todo aquello referido a la vigilancia del mar, tierra y espacio aéreo.

El Servicio Nacional de Aduanas es un Servicio Público dependiente del Ministerio de Hacienda, encargado de vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por las costas, fronteras y aeropuertos de la República, de intervenir en el tráfico internacional para los efectos de la recaudación de los impuestos a la importación, exportación y otros que determinen las leyes, y de generar las estadísticas de ese tráfico por las fronteras, sin perjuicio de las demás funciones que le encomienden las leyes. (Decreto con Fuerza de Ley N° 329 de 1979)

1.3.2.- Ordenanza de Aduanas

Ordenanza de Aduanas es un decreto con fuerza de ley que se promulgó el 18 de noviembre del año 2004, en esta se introduce modificaciones al decreto con fuerza de ley de hacienda n° 213, de 1953, sobre ordenanza de aduanas, en relación al ámbito de aplicación y definiciones básicas, plazos, disposiciones generales relativas a los derechos y obligaciones de las personas respecto de la legislación aduanera y el ejercicio de potestad aduanera. (Decreto con Fuerza de Ley N° 30 de 2004)

Es preciso destacar que la Dirección Nacional de Aduanas las Direcciones Regionales y las Administraciones de Aduanas están regidas por las mismas bases legales nombradas anteriormente.

1.4.- Definiciones de Riesgo

Una vez precisado el contexto donde se desarrollará la memoria, corresponde definir qué es el riesgo. A continuación se destacan algunas definiciones de riesgo.

- "Efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos". (31000)
- "Riesgo es la posibilidad que algún evento ocurra y afecte adversamente en el logro de objetivos". (COSO)

1.4.1.- Definición de Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (ERM)

Con la definición anterior, se concluye que la Gestión de Riesgos es un proceso realizado por la administración superior u otros miembros de la institución. Toda acción afectará e involucrará de manera directa e indirecta a todo el personal que conforma la organización.

Otra definición de Gestión de Riesgos es la siguiente:

Un proceso efectuado por la Alta Dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación. (INTOSAI)

1.5.- Importancia de la Gestión de Riesgos en los Servicios Públicos

La concepción de Gestión del Riesgo se introduce en las entidades públicas teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están constantemente expuestas a diversos riesgos que pueden provocar situaciones de peligro. Actualmente la gestión de riesgo para las entidades públicas en todos sus órdenes es muy importante, dado el dinamismo y los constantes cambios que el mundo globalizado exige hoy. Los cambios provocan que las organizaciones deban enfrentarse a factores internos y externos que pueden crear incertidumbre sobre el logro de sus objetivos.

La gestión de riesgo, por lo tanto, servirá como una guía práctica utilizada para ayudar al conocimiento y mejoramiento de la organización, contribuyendo a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico a la entidad. La gestión de riesgo, a su vez, estará conformada por diversos elementos de control y sus interrelaciones, de

esta manera la institución podrá evaluar e intervenir en aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa al logro de sus objetivos institucionales. Finalmente la gestión de riesgo colabora no sólo con consolidar su sistema de control interno, sino también a generar una cultura de autocontrol y autoevaluación al interior de la misma.

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

La gestión de riesgos permite anticipar y prevenir a la organización de futuros problemas o complicaciones. Esta anticipación permite tomar decisiones para prevenir el problema, bien sea minimizando la probabilidad de que llegue a ocurrir o minimizando el impacto que pueda causar en el desarrollo de la institución.

La gestión de riesgos deberá además considerar el riesgo que acepta la organización, esto implica saber cuántos riesgos aceptará la organización para dar cumplimiento a su misión y visión institucional, objetivo estratégico, productos y clientes que acuden a sus servicios. Se desprende de la descripción anterior el concepto de tolerancia al riesgo, el cual permite saber el nivel aceptable de la variación alrededor del logro de un objetivo de negocio específico y se debe alinear con el apetito del riesgo de una organización. (CHILECONT)

A continuación se destacan los beneficios que provee la aplicación de Gestión de Riesgos en las organizaciones:

- Una planificación estratégica más efectiva como resultado de un conocimiento más amplio y una integración de la exposición a riesgos claves.
- Sorpresas sin mayor costo, debido a que se está previniendo que ocurra algo no deseable.
- Mejores resultados en términos de efectividad y eficiencia de programas específicos.
- Una mayor transparencia en su toma de decisiones y procesos de gestión en curso.
- Una mejor preparación y la facilitación de los resultados positivos a través de la sub-secuente revisión interna y externa y procesos de auditoría.
- Se identifica y comparte la responsabilidad de la administración de los riesgos del negocio. (INCOTEC)

1.7.- Modelos para la Gestión de Riesgo y el Control Interno

Si bien existe una diversidad de modelos para la gestión y evaluación de riesgos, en principio su concepto global es el mismo, con fundamentos financieros, matemáticos o analíticos diferentes en algunos casos.

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

Se destaca que actualmente el Servicio Nacional de Aduanas utiliza para realizar sus procesos de Gestión de Riesgos la Norma ISO 31000:2009 y en menor medida la Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (COSO II), ambos modelos se desarrollarán a continuación.

1.7.1.- Marco de Gestión de Riesgos en Base a la Norma ISO 31000:2009

El éxito de la gestión de riesgos dependerá de la efectividad del marco para manejar los riesgos que proveen las bases y fundamentos que traspasa la organización en todos sus niveles. El marco colabora en la gestión efectiva de los riesgos a través de procesos de administración de riesgos en varios escenarios y contextos del Servicio o entidad. El marco asegura que la información derivada de ese proceso sea adecuadamente comunicada y se utilice como una base para la toma de decisiones por parte de la autoridad y para la responsabilidad de las mismas.

Se considera un mandato o compromiso del Servicio o entidad con la gestión de riesgos para diseñar un marco para la gestión de riesgos, que considere la comprensión del contexto de la entidad, el establecimiento de políticas y responsabilidades, la integración de la gestión de riesgos a los procesos del Servicio, los recursos a usar, el establecimiento de comunicaciones externas e internas y mecanismos de reporte. Posteriormente debe implementarse el marco y

el proceso de gestión de riesgos, que debe ser monitoreado y revisado periódicamente para obtener un mejoramiento continuo del señalado marco.

El marco describe los componentes necesarios de para la gestión de riesgos y la forma cómo estos componentes se interrelacionan entre sí, como se señala en el anexo N° 1. (Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno , 2011)

1.7.2.- Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (COSO II)

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission(COSO) es una organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. COSO ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control. (Committe of sponsoring organizations of the treadway commission , 2005)

Hace más de una década el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I) para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para

mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos. El modelo COSO II nace a fines del 2004 como perfección al modelo COSO I (Internal Control - Integrated Framework).

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo, de esta forma el informe COSO II proporciona un marco de referencia aplicable a cualquier organización.

El modelo COSO II proporciona diversas ventajas, se destacan las siguientes:

- Permite a la Dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.
- Posibilita el establecimiento de los objetivos de acuerdo a las prioridades, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión. Toma de decisiones más segura, facilitando la asignación de capital.
- Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción.
- Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno.

- Fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura de la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2005)

Cuadro N° 1: Elementos del Modelo COSO II



Fuente: Coso.org

En la figura anterior se visualizan los ocho elementos que conforman el modelo Coso II y sus interrelaciones. Estos componentes se encuentran alineados con los cuatro objetivos descritos en la figura, en ellos se contemplan las actividades realizadas en todos los niveles de la organización.

1.8.- 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 Interna ha decidido utilizar un modelo genérico, que recoge en su mayor parte la Norma ISO 31.000.

Las fases en que se puede desagregar dicho modelo genérico se señalan a continuación:

1.8.1.- Establecimiento del Contexto

Establecer los contextos estratégico, organizacional y de gestión en los cuales tendrá lugar el Proceso de Gestión de Riesgos. Deben establecerse los criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura de análisis, los roles y responsabilidades.

1.8.2.- Identificación de Riesgos y Oportunidades

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

1.8.3.- Análisis de Riesgos

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

1.8.4.- Evaluación de Riesgos

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

1.8.5.- Tratamiento de Riesgos

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

1.8.6.- Monitoreo y Revisión

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

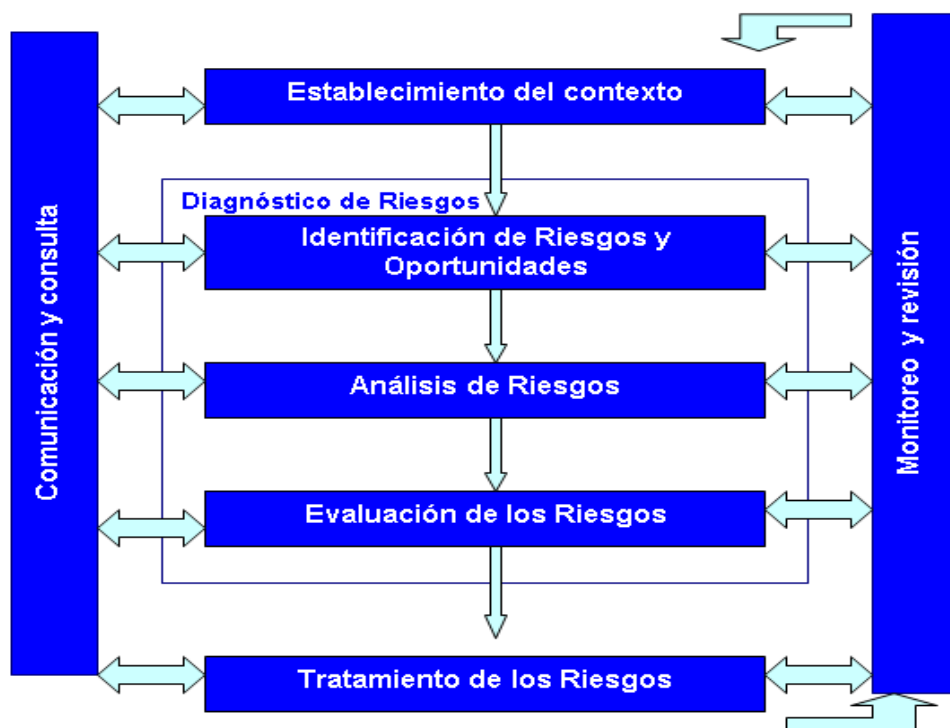
1.8.7.- Comunicación y Consulta

Definir y utilizar mecanismos para comunicar y consultar con los interesados internos y externos, según resulte apropiado en cada etapa del Proceso de Gestión de Riesgos. Dichos mecanismos deben permitir a las autoridades tomar

decisiones en forma oportuna respecto de los riesgos con mayores desviaciones en relación a los niveles aceptado.

En el cuadro N° 2, se presenta un esquema representativo de la relación entre las fases genéricas que componen un Proceso de Gestión de Riesgos, bajo la perspectiva que se ha adoptado para la implementación de este proceso y para el cumplimiento del Objetivo Gubernamental N° 3 2011- 2014. (Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno , 2011)

Cuadro N° 2: Esquema representativo del Proceso de Gestión de Riesgos - ISO 31.000



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

CAPÍTULO II: ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

Introducción Capítulo II

Durante el desarrollo del Capítulo II se establecerá el contexto tanto interno como externo del Servicio Nacional de Aduanas, dando a conocer su visión y misión, objetivos y productos estratégicos, y sus procesos esenciales.

2.1.- Servicio Público en Chile

El Servicio Público en Chile se rige mediante el Estatuto Administrativo General¹, éste último a través de la Teoría de los Servicios Públicos define dicho concepto desde un enfoque orgánico y un enfoque material o funcional. El primer enfoque hace alusión a que todo órgano del Estado ha sido creado para satisfacer necesidades de interés general, de manera regular y continua, el segundo enfoque se refiere al servicio público como toda actividad de interés general, indispensable para la vida social, que requiere para la adecuada satisfacción de las necesidades públicas, de cierta regulación o control por parte del Estado.

Dentro de los diferentes Servicios Públicos que existen actualmente en Chile, esta memoria se desarrollará en el Servicio Nacional de Aduanas.

2.2.- Servicio Nacional de Aduanas

Aduanas es un organismo del Estado de administración autónoma, que se relaciona con el poder ejecutivo, a través del Ministerio de Hacienda. El Servicio Nacional de Aduanas cumple funciones claves para el desarrollo del país, teniendo un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente, en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos aduaneros. Asimismo, debe

¹ El Estatuto Administrativo General es el conjunto de normas jurídicas de Derecho Público que regulan las situaciones administrativas del funcionario público, esto es, las relaciones que éste tiene con la Administración, y los derechos y deberes que tiene en el desempeño de su función, en relación con ella y los administrados. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - Ley Chile)

resguardar los intereses del Estado y de la ciudadanía, fiscalizando dichas operaciones, de manera oportuna y exacta, determinando los derechos e impuestos vinculados a éstas y verificando que no ingresen a nuestro país mercancías que puedan ser consideradas peligrosas. (Aduanas Chile)

El Servicio Nacional de Aduanas está constituido por la Dirección Nacional, las Direcciones Regionales y las Administraciones de Aduanas. Será en la Dirección Nacional de Aduanas donde se procederá a realizar la aplicación de herramientas de Gestión de Riesgos en Procesos Transversales Financieros.

2.3.- Dirección Nacional de Aduanas

El Servicio de Aduanas estará constituido por la Dirección Nacional, las Direcciones Regionales y las Administraciones de Aduanas. La Dirección Nacional está constituida por las siguientes Subdirecciones: Técnica, Jurídica, de Fiscalización, de Recursos Humanos, Administrativa y de Informática.

Con sujeción a la Planta del Servicio, el Director Nacional establecerá los Departamentos que dependerán de las Subdirecciones, y los que dependerán directamente de él. Habrá un Comité Asesor y Consultivo, constituido por el Director Nacional, que lo presidirá; por un representante de la Dirección del Litoral y Marina Mercante, de la Dirección de Aeronáutica, de la Dirección General de Carabineros y de la Empresa Portuaria de Chile, respectivamente, cuya función será proponer las normas para coordinar las acciones que desarrolle el Servicio de

Aduanas con las funciones que corresponden a las referidas Instituciones en materias de Tráfico y Servicio Aduanero. (Servicio Impuestos Internos)

2.4.- Establecimiento del Contexto Interno y Externo del Servicio Nacional de Aduanas

Misión:

"Contribuir al crecimiento y competitividad de la economía nacional mediante la fiscalización, promoción del cumplimiento voluntario de la normativa aduanera y la facilitación del comercio exterior lícito para la protección del país y sus ciudadanos". (Aduanas Chile)

Visión:

"Seremos reconocidos nacional e internacionalmente, como un Servicio con una gestión aduanera de excelencia; que entrega a los usuarios servicios de calidad, con un modelo de fiscalización basado en la gestión del cumplimiento; que cuenta con personas íntegras, competentes y comprometidas". (Aduanas Chile)

Objetivos Estratégicos:

1. Fomentar el cumplimiento de los operadores de comercio exterior, aplicando estrategias que faciliten el comercio lícito, el control y la fiscalización efectiva, por medio de una gestión de riesgo basada en inteligencia.

2. Contar con un marco normativo armonizado con estándares internacionales de aplicación previsible y uniforme, a fin de facilitar el comercio exterior chileno.

3. Generar alianzas estratégicas en base a la confianza y colaboración con socios y partes interesadas del Servicio Nacional de Aduanas y del comercio exterior para contribuir a la simplificación de los procesos y a mejorar la efectividad de la fiscalización.

4. Instalar un modelo estratégico de gestión de personas basado en competencias, alineado con los recursos, valores, directrices y capacidades del SNA en el marco general del servicio público de Chile y el trato digno de las personas.

5. Implementar y consolidar un modelo de gestión enfocado al logro de los objetivos; en base a procesos integrados, transparentes y expeditos que permita al Servicio prever y responder proactivamente a los cambios del entorno. (Aduanas Chile)

Productos Estratégicos:

1. Fiscalización de las operaciones de comercio exterior:

A través de este servicio, Aduanas fiscaliza operaciones de comercio exterior, aplicando estrategias de fiscalización, preventivas y correctivas, incorporando

herramientas tecnológicas, de infraestructura y de equipamiento que mejoren los procesos de revisión, mediante un modelo de gestión de riesgo que permita el diseño y aplicación de programas de cumplimiento, a partir de la categorización de los operadores.

2. Provisión de operaciones de comercio exterior:

A través de este servicio, Aduanas proporciona operaciones de comercio exterior y considera la aplicación de estrategias que promuevan la integración de procesos, la simplificación y estandarización de procedimientos, la aplicación uniforme tanto de la normativa como de criterios técnicos y jurídicos, con uso intensivo de tecnologías de información que apunten a aumentar la capacidad de procesamiento y reducir los tiempos de operación.

3. Servicios en línea de comercio exterior y generación de información estadística:

Aduanas proporciona los servicios de tramitación en línea de las operaciones de comercio exterior así como la entrega información estadísticas de comercio exterior de manera oportuna.

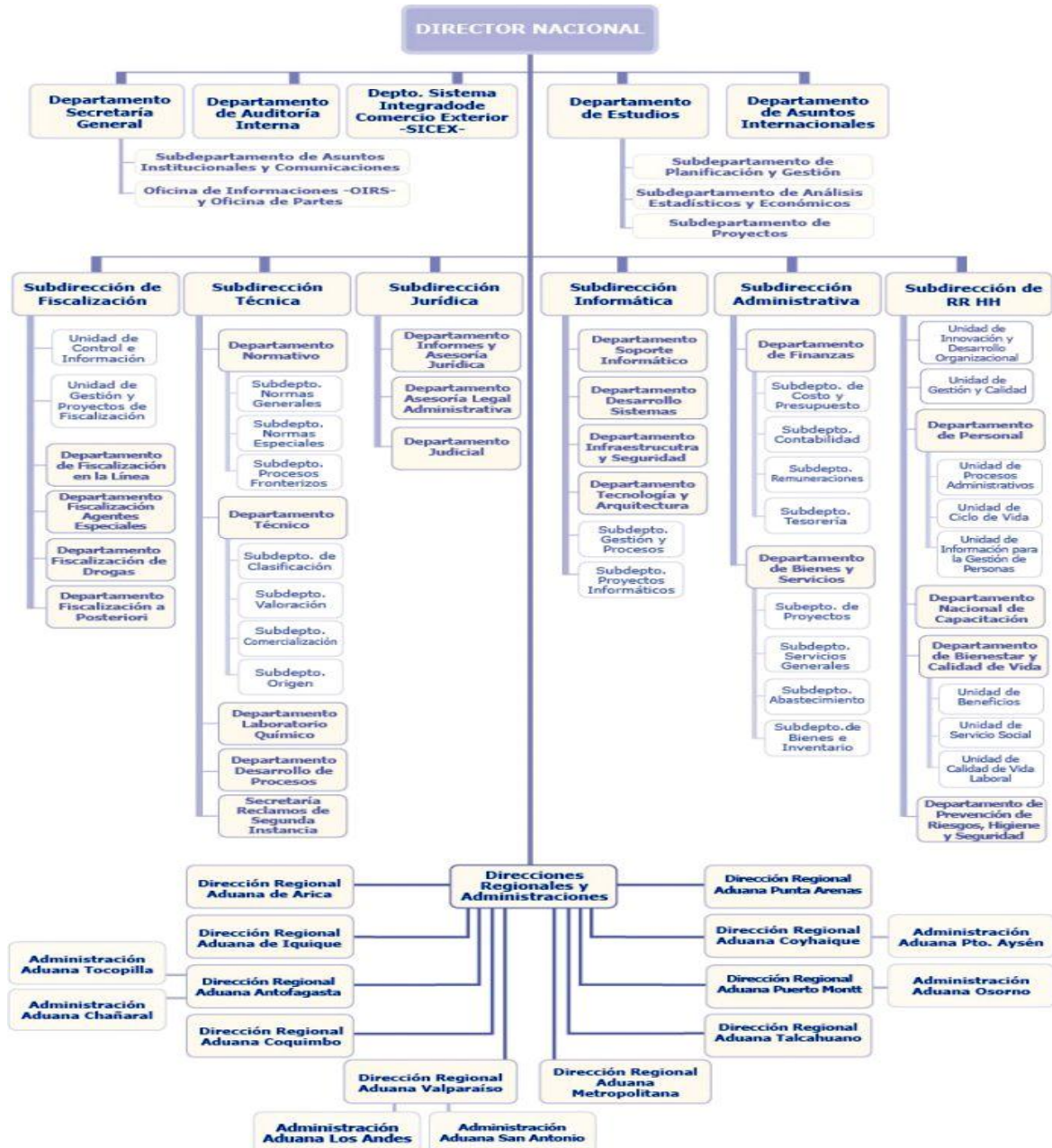
4. Clientes/Usuarios/Beneficiarios:

- Servicios públicos relacionados directa e indirectamente con el comercio exterior.
- Viajeros nacionales y extranjeros que traspasen las fronteras del país.

- Importadores y Exportadores.
- Operadores de Comercio Exterior (Transportistas, Almacenistas, ZF, etc)
- Agentes de Aduanas
- Usuarios de Zona Franca
- Solicitantes de información de Comercio Exterior (Aduanas Chile)

2.4.1.- Organigrama Servicio Nacional de Aduanas

Imagen N° 2: Organigrama Servicio Nacional de Aduanas



Fuente: <http://www.aduana.cl/organigrama/aduana/2012-06-21/095959.html>

2.4.2.- Dotación de funcionarios de la Servicio Nacional de Aduanas

- Total: 1.420 funcionarios.
- Dotación de funcionarios de planta: 805.
- Dotación de funcionarios a contrata: 615.

Fuente: Intranet Servicio Nacional de Aduanas.

2.5.- Función de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos del Servicio Nacional de Aduanas

La Auditoría Interna es una actividad que tiene por objetivo examinar y evaluar la adecuada y eficiente aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio de una entidad y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes.

Entre los diversos beneficios que provee la Auditoría Interna, se destacan los siguientes:

- Ser una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.
- Facilitar una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.

- Poner a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.
- Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.
- Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

Precisado lo anterior, no se debe olvidar que la autoridad interna es una función de staff, el auditor interno no ejerce autoridad directa sobre otras personas de la organización y debe tener libertades para revisar y evaluar métodos, planes y procedimientos. Esta es responsable ante cualquier individuo en la organización de asegurar la consideración y actuación adecuada atendiendo a las conclusiones o recomendaciones presentadas. (Eumed Biblioteca Virtual)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA MATRIZ DE RIESGOS

Introducción Capítulo III

El siguiente capítulo tiene como objeto abordar y posteriormente desarrollar la metodología utilizada para la implementación de la Matriz de Riesgos en Procesos Transversales Financieros. De manera secuencial se irán identificando los diversos elementos que conforman dicha matriz, la cual está basada en el Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 3 para los años 2011-2014 encomendado por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) y que a través de la Guía Técnica N° 53 de procesos de Gestión de Riesgos describe las fases, y los pasos a seguir.

3.1.- Objetivo Gubernamental de Auditoría N°3

Para lograr que los Servicios y entidades del Estado mejoren sus procesos, maximicen las posibilidades de cumplir sus metas y objetivos de forma efectiva y aseguren la continuidad y desarrollo del Sistema de Auditoría Interna General de Gobierno, se solicitó fijar periódicamente los Objetivos Gubernamentales de Auditoría Interna para que éstos sean aplicados a las entidades de la Administración del Estado.

El enfoque metodológico del Objetivo Gubernamental N° 3 para los años 2011 – 2014, regulada por la Guía Técnica N° 53 del proceso de Gestión de Riesgos, estará basado principalmente en la Norma ISO 31.000 de diciembre del 2009; incluyendo además conceptos y sugerencias del modelo de “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Intengrado” emitido por el Committe of Sponsorcing the Treadway Comision (COSO), la cual fue definida en el Marco teórico de esta memoria.

3.2.- Matrices de Riesgo

Una Matriz de Riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la

efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

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. Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa. Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgo. (SIGWEB)

3.3.- Contexto de Gestión de Riesgos

Para implantar el Contexto de Gestión de Riesgos, se deberá constituir y definir el alcance de aplicación del análisis de riesgo.

Mediante el modelo metodológico adoptado por el Consejo de Auditoría. El Proceso de Gestión de Riesgos debe aplicarse a nivel de procesos, desagregados en subprocesos, etapas, actividades y riesgos específicos.

Para el desarrollo del Objetivo Gubernamental N°3 2011- 2014, el Servicio debe:

a) Identificar los procesos que desempeña el Servicio.

- b) Clasificar los procesos entre los procesos transversales definidos en esta Guía Técnica.
- c) Ponderar la importancia del proceso para el Servicio o entidad.
- d) Identificar los subprocesos que componen los citados procesos.
- e) Ponderar los subprocesos en relación a su importancia para el proceso que componen.
- f) Identificar las etapas que componen los subprocesos partes del proceso.
- g) Identificar los objetivos o finalidades que tiene cada una de esas etapas. Esta información debe derivarse de documentación formal del Servicio, como reglamentos e instructivos o de información emanada de los encargados de los procesos.
- h) Identificar los riesgos que pueden impedir o retrasar el logro de los objetivos de la etapa. Para esta identificación se pueden utilizar diversas herramientas como los talleres o la lluvia de ideas.
- i) Clasificar los riesgos por tipo y origen definidos en esta Guía Técnica.
- j) Valorar los riesgos en relación a su probabilidad e impacto y a su nivel de severidad.
- k) Identificar los controles claves asociados a los riesgos identificados.

l) Valuar los controles claves en relación a la efectividad de su diseño.

m) Determinar la exposición al riesgo por riesgo, etapa, subproceso y proceso.

(Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno, 2011)

Las siguientes imágenes representan la estructura original de una Matriz de Riesgo entregada por el Objetivo Gubernamental de Auditoría N°3 2011 -2014 N°3:

Cuadro N°3: Elementos de la Matriz de Riesgo

PROCESO TRANSVERSAL	PROCESO	PONDERACIÓN ESTRATÉGICA PROCESO	SUBPROCESO	PONDERACION ESTRATÉGICA SUBPROCESO	ETAPA RELEVANTE	OBJETIVO ESPECIFICO
---------------------	---------	---------------------------------	------------	------------------------------------	-----------------	---------------------

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

Cuadro N°4: Elementos de la Matriz de Riesgos

RIESGOS IDENTIFICADOS								
DESCRIPCION DEL RIESGO	FUENTE DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	VALOR
			CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR		

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

Cuadro N°5: Elementos de la Matriz de Riesgos

CONTROLES CLAVES EXISTENTES					
DESCRIPCION DEL CONTROL	CUMPLIMIENTO NORMAS DE CONTROL	NIVEL EFECTIVIDAD			VALOR
		PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD	AUTOMATIZACION	

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

Cuadro N°6: Elementos de la Matriz de Riesgos

POR RIESGO ESPECIFICO	
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR

POR ETAPA	
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

Cuadro N°7: Elementos de la Matriz de Riesgos

POR SUBPROCESO			
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR	VALOR EXPOSICION AL RIESGO PONDERADA	RANKING PRIORIZACION

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

Cuadro N°8: Elementos de la Matriz de Riesgos

POR PROCESO			
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR	VALOR EXPOSICION AL RIESGO PONDERADA	RANKING PRIORIZACION

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

3.3.1.- Desagregación de Procesos Críticos y Modelamiento de Riesgos

Para levantar información de los procesos, la técnica a utilizar para documentar y estructurar el trabajo corresponde a la desagregación de la información en una matriz de riesgos. Esta técnica permite correlacionar la estructura desagregada de un proceso (proceso, subproceso y etapas) con los objetivos operativos, el nivel de riesgo, el nivel de eficiencia de los controles mitigantes y, finalmente, con el nivel de exposición al riesgo.

Esta técnica tiene las siguientes ventajas:

- Obliga a los funcionarios encargados a conocer e interactuar en forma integral con su organización.
- Permite construir la Matriz de Riesgos del Servicio o entidad de tipo global y las matrices específicas para cada proceso relevante o materia específica que se requiera analizar.

- Se genera una sólida base para aplicar el Proceso de Gestión de Riesgos.
- Una vez identificados los procesos que desarrolla el Servicio se debe realizar la desagregación de procesos y el modelamiento de los riesgos y los controles. (Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno, 2011)

Para obtener la Matriz de Riesgos del Servicio Público, se procederá a desagregar todos los procesos en los subprocesos que lo componen, éstos a su vez, serán desagregados en todas las etapas que lo integran. Una vez finalizada la etapa de desagregación, se ponderarán los procesos - de acuerdo a la relevancia que éstos tenga en dicha entidad pública - y los subprocesos - considerando la importancia específica que tengan en el proceso del cual forman parte-.

Una vez efectuada la desagregación de procesos, se identificarán los objetivos operativos de cada subproceso o etapa del cual está compuesto, es decir, se deberá identificar cuál es la función específica que se persigue en la generación de un producto o servicio; basándose en declaraciones formales del Servicio, análisis documental y entrevistas a los encargados de los procesos.

Establecidos los objetivos operativos de la etapa o subproceso, se identificarán los riesgos operativos - refiriéndose a aquellas situaciones cuya ocurrencia u omisión pudieran afectar total o parcialmente el logro de los objetivos operativos - los cuales deberán ser calificados según su fuente y tipología. Concretada la fase nombrada anteriormente, los riesgos operativos se calificarán según la severidad en términos de probabilidad e impacto, utilizando la metodología entregada por el

Consejo de Auditoría Interna u otra propia del Servicio previamente validada por ese organismo. Finalizada esta etapa, se efectuará el último paso, el cual consiste en el reconocimiento y levantamiento de los controles que tiene el Servicio y que se orientan a mitigar los riesgos operativos identificados. Dentro de esta fase, se realizará un análisis de los controles, relevando sólo aquellos cuyo objetivo es la mitigación de los riesgos.

3.3.2.- Ponderación Estratégica por Proceso y Subproceso

Según el Objetivo Gubernamental de Auditoría Interna N° 3 2011 - 2014 en su Guía Técnica N° 53 se debe aplicar el concepto de ponderación estratégica a nivel de proceso y subproceso.

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

Cuadro N°9: Ejemplo de Ponderación Estratégica por Proceso y Subprocesos

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

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

La imagen anterior permite observar que la ponderación estratégica releva la importancia del proceso según el contexto de la Institución y del subproceso en el contexto del proceso, acercando el resultado a la posición y relevancia de éstos. Se infiere del ejemplo expuesto, que sin la fase de ponderación estratégica - el cual arroja el nivel de exposición al riesgo ponderada - el proceso N°2 es el que tiene mayor nivel de exposición al riesgo con un 3,8 (y por tanto, aparentemente como más prioritario para actuar sobre él), por el contrario, al aplicar la fase de ponderación estratégica - definida según el contexto único de la Institución - es el proceso N°1 que tiene mayor prioridad, debido a que su nivel de exposición al riesgo es mayor.

3.3.3.- Clasificación y Tipología de Riesgos

En el marco del levantamiento de procesos, debe utilizarse una tipología o categorización de riesgos. En estas categorías deben clasificarse los riesgos

específicos que se identifiquen en la próxima fase. La tipología de riesgos, sirve para agrupar aquellos riesgos que tienen características y elementos comunes.²

En relación a 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 del Servicio, como los cambios políticos y sociales. Al contrario, son de fuente interna, los que se originan al interior del Servicio, como los relacionados a las capacidades del personal y a la efectividad de los sistemas de información.

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

- Todos los riesgos deben tener asignado sólo una fuente, interna o externa, de acuerdo con el origen que sea más relevante para el riesgo.
- Todos los riesgos deben clasificarse sólo en una tipología.
- Las tipologías deben asignarse de acuerdo a donde se originan los riesgos no según sus consecuencias. Por ejemplo, si se incumple la normativa de Gobierno Electrónico y ello afecta a los usuarios en la accesibilidad y

² El anexo N°2 contiene la clasificación de los procesos transversales y la tipología de riesgos.

disponibilidad, este hecho afectará la imagen de la entidad, pero se trata de un riesgo de tipo tecnológico. (Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno, 2011)

Es preciso destacar que para efectos prácticos, esta memoria se basará en aquellos riesgos que tengan naturaleza financiera o afecten dicha área.

3.3.4.- Severidad al Riesgo

La Severidad de un riesgo es el valor asignado al daño más probable que produciría si se materializase. A continuación las siguientes tablas de valuación para construir la Matriz de Riesgos:

Cuadro N°10: Categoría de Probabilidad

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

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

Cuadro N°11: 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 institución y del Gobierno. Su materialización dañaría gravemente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos, impidiendo finalmente que estos se logren.
Mayores	4	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto importante en el presupuesto y/o comprometen fuertemente la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos, impidiendo que se desarrollen total o parcialmente en forma normal.
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto moderado en el presupuesto y/o comprometen moderadamente la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle parcialmente en forma normal.
Menores	2	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto menor en el presupuesto y/o comprometen de forma menor la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización causaría un bajo daño en el desarrollo del proceso y no afectaría el cumplimiento de los objetivos.
Insignificantes	1	Riesgo cuya materialización no genera pérdidas financieras (\$) ni compromete de ninguna forma la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afectaría el cumplimiento de los objetivos.

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

Cuadro N°12: Nivel de Severidad al Riesgo

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

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

El cuadro N°12 presenta el resultado de la combinación entre las categorías del nivel de probabilidad de ocurrencia del riesgo y las categorías del nivel de impacto al riesgo, al multiplicar dicha combinación se obtiene el nivel de severidad del riesgo. En la representación del nivel de severidad del riesgo también se observa 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.

3.3.5.- Controles Claves

Una vez determinado el nivel de Severidad al Riesgo, se deben identificar los Controles Claves asociados a los riesgos específicos, cuya función es mitigar la materialización de la ocurrencia del riesgo. Los controles se deben describir en forma detallada, señalando quién lo realiza, qué actividades desarrolla cómo y cuándo las ejecuta.

Los cuadros que se mostrarán a continuación son las clasificaciones del control clave que entrega el Objetivo Gubernamental de Auditoría Interna N°3 2011 - 2014, detallando el proceso de Diseño de Controles Claves.

Cuadro N°13: Diseño del Control - Oportunidad de la Aplicación del Control (O)

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

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

Cuadro N°14: Diseño del Control - Periodicidad en la Aplicación del Control (PD)

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

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

Cuadro N°15: Diseño del Control - Automatización en la Aplicación del Control (A)

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

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

Cuadro N°16: Escala de Clasificación de la Efectividad de los Controles

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

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

En el cuadro anterior se señala que en primer lugar, se debe evaluar si el control mitigante asociado a un riesgo tiene un nivel de cumplimiento adecuado respecto de las normas o requisitos de controles básicos que en este modelo se han relevado para dar razonable seguridad de cumplimiento de los objetivos y metas. Lo anterior implica realizar un análisis integral de las referidas normas o requisitos (segregación, autorización, formalización, etc.) para determinar si éstas cumplen o no con dichas exigencias. Producto de este análisis, se puede dar que los

requisitos se cumplan satisfactoriamente, es decir, que el control esté sustentado en una estructura básica sólida. Posteriormente, se debe seguir con el análisis del Diseño del Control, este aspecto es relevante, ya que los riesgos son por naturaleza dinámicos y requieren que los controles tengan una estructura que se oriente a la prevención de la materialización del efecto de los riesgos dinámicos. Finalmente, se debe clasificar el Nivel de Efectividad del Control examinado, de acuerdo con el esquema presentado, asignándole el valor respectivo según la escala.

En caso que esto no ocurra, es decir, que los requisitos no presentan un cumplimiento suficiente en el control examinado, debe entenderse que su nivel de cumplimiento es insuficiente y corresponde clasificarlo como si se tratara de un control inexistente, con valoración de 1, sin que sea necesario evaluar la efectividad en el diseño del control respecto de la ocurrencia del riesgo. Por consiguiente, debe clasificarse como inexistente, con nivel de eficiencia del control examinado de 1, de acuerdo con la escala contenida en el esquema presentado. (Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno, 2011)

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

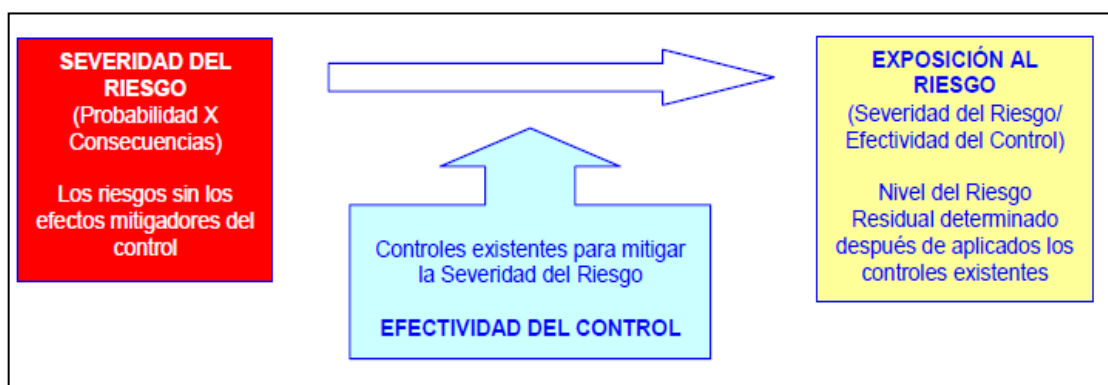
El Nivel de Exposición al Riesgo corresponde al riesgo residual luego de haber aplicado los controles claves. Se destaca además, que la exposición al riesgo estará determinada por la severidad dividida por la eficiencia del control asociado a ese riesgo.

Cuadro N°17: Escala del Nivel de Exposición al Riesgo

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

Fuente: Guía Técnica N°53 Proceso de Gestión de Riesgos

Cuadro N°18: Relación entre Severidad del Riesgo y Exposición al Riesgo



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

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

Una vez aplicados todos los procedimientos que se han mencionado y definido en este capítulo a dicho servicio público, se obtendrá la Matriz de Riesgos correspondiente al Proceso Transversal Financiero. Esta matriz estará compuesta por los siguientes elementos:

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

(Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno, 2011)

**CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO
SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS.**

(Proceso transversal: Financiero)

Introducción al Capítulo IV

El desarrollo del capítulo IV tendrá como finalidad mostrar la Matriz de Riesgo de Procesos Transversales Financieros mediante un ejemplo de dicho proceso, exponiendo su tratamiento paso a paso- basado en la Metodología de la Matriz de Riesgo- hasta determinar su nivel de exposición al riesgo. ³

³ Durante el desarrollo del Capítulo IV se recomienda revisar el Ploteo de la Matriz de Riesgos, de esta forma se logrará y asegurará un mayor entendimiento del ejemplo práctico.

4.1.-Levantamiento de la Información

La recopilación de información se realizó a través de entrevistas con los funcionarios que conforman el Departamento de Finanzas de la Dirección Nacional de Aduana. En este proceso fue fundamental la ayuda de Germán Valdivia Castillo, Contador Auditor de la Dirección Nacional de Aduanas, quien ayudó a que la información a través de sus funcionarios estuviera siempre disponible para realizar esta memoria.

Para garantizar la comprensión de la metodología utilizada para elaborar una Matriz de Riesgo, se desarrollará un ejemplo en el cual se explicarán las fases nombradas en el capítulo III. El ejemplo escogido corresponde al Subproceso: "Gestión de Tesorería" correspondiente al Proceso: "Gestión Financiera" y al Proceso Transversal "Financiero". (Ver anexo N°2: Clasificación y Descripción de Procesos Transversales en la Administración del Estado)

4.2.- Ejemplo Práctico: Riesgo del Proceso Transversal Financiero

Cuadro N°19: Ejemplo Práctico: Riesgo del Proceso Transversal Financiero

PROCESO TRANSVERSAL	PROCESO	PONDERACIÓN ESTRATÉGICA PROCESO
FINANCIERO	Gestión de Finanzas	0,06

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

En el cuadro N°19 se muestra el Proceso Transversal "Financiero", el proceso al cual pertenece el riesgo es a la "Gestión Finanzas", la ponderación estratégica del proceso - que es un valor entre 0 y 1 según el nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos y a la misión institucional del Servicio Nacional de Aduanas - , es de 0,06.

Cuadro N°20: Ejemplo Práctico: Riesgo del Proceso Transversal Financiero

SUBPROCESO	PONDERACION ESTRATÉGICA SUBPROCESO	ETAPA RELEVANTE
Gestión de Tesorería	0,27	Recuperación de Licencias Medicas
Gestión de Tesorería	0,27	Recuperación de Licencias Medicas

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

El subproceso es "Gestión de Tesorería", y se puede evidenciar en el cuadro N°20. La ponderación estratégica del subproceso - es un valor entre 0 y 1 según el nivel de contribución al logro de los objetivos del proceso - , el valor es decidido en conjunto con los respectivos encargados en este caso es 0,27.

El cuadro además muestra las etapas relevantes correspondientes al subproceso. La etapa relevante debe describir la etapa de cada subproceso. En este caso la etapa relevante es "Recuperación de Licencias Médicas".

Finalmente la fase de Levantamiento de la Información concluye con la definición de los objetivos específicos. En esta fase - correspondiente al Levantamiento de la Información - se deben identificar los objetivos formales que se persiguen para el cumplimiento de cada etapa o en caso que corresponda a cada proceso o subproceso.

Cuadro N°21: Ejemplo Práctico: Riesgo del Proceso Transversal Financiero

OBJETIVO ESPECIFICO
RECUPERAR TODOS LOS SUBSIDIOS POR INCAPACIDAD LABORAL
COBRO DE LAS LICENCIAS RECHAZADAS

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

4.2.1.- Identificación de Riesgos

Cuadro N°22: Ejemplo Práctico: Riesgo del Proceso Transversal Financiero

RIESGOS IDENTIFICADOS				
DESCRIPCION DEL RIESGO	FUENTE DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	
			CLASIF.	VALOR
PERJUICIO FISCAL POR EL NO COBRO DEL SUBSIDIO	INTERNA	FINANCIEROS	IMPROBABLE	2
PERJUICIO FISCAL POR EL NO COBRO DE LAS LICENCIAS RECHAZADAS	INTERNA	FINANCIEROS	IMPROBABLE	2

IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	VALOR
CLASIF.	VALOR		
MAYORES	4	ALTO	8
MAYORES	4	ALTO	8

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

En el cuadro N°22 se refleja la Identificación de Riesgos, en esta fase de la Matriz de Riesgos se debe describir el riesgo que afecte el cumplimiento del objetivo de la etapa que en este caso son dos: 1° Perjuicio fiscal por el no cobro del subsidio y 2° Perjuicio fiscal por el no cobro de las licencias rechazadas.

La fuente de riesgos es interna para ambos casos, ya que su origen fue definido como endógeno. El tipo de riesgo de acuerdo a la tipología del riesgo es financiero. Éstos se encuentran asociados a valores fijos.

Según su clasificación, la Probabilidad de Riesgos puede ser: Casi certeza, probable, moderado, improbable, muy improbable. En este ejemplo los dos son improbables, ya que su valor es igual a 2. En el capítulo III, el cuadro N° 10 detalla con exactitud la Clasificación de Probabilidad.

Según su clasificación, el impacto puede ser: Catastróficas, mayores, moderadas, menores, insignificantes. En este caso, ambos riesgos tienen un nivel de impacto mayor. En el capítulo anterior, el cuadro N°11 señala dicha clasificación.

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

$$S = (P * I)$$

Entonces en ambos riesgos se obtiene el mismo resultado ya que tienen los mismos valores: $(2 * 4) = 8$.

La Severidad en ambos riesgos de acuerdo a su valor es alto.

4.2.2.- Controles Claves Existentes

La siguiente etapa es llamada "Controles Claves Existentes". El primer paso en esta etapa es la descripción del control, donde se debe identificar los controles claves asociados a riesgos específicos, cuya función es mitigar la materialización de la ocurrencia del riesgo. Los controles deben describirse de la forma más detallada posible. En el ejemplo práctico la descripción del control son dos: 1° El Encargado de Licencias médicas del Subdepartamento de Contabilidad se encarga de identificar mensualmente los números de oficio, fecha y monto total a cobro por cada institución, esta se compara con el registro SIGFE de todos los ingresos por recuperación de licencias, en caso de diferencias se envía oficio a Institución para reiterar el cobro y 2° La unidad de recuperación SIL - Subsidio de Incapacidad Laboral - dependiente del Depto. de Contabilidad controla mensualmente una planilla Excel las licencias que son rechazadas, la cual es alimentada por el SIRH- Sistema Integrado de Recursos Humanos-, llevando el

registro de todas las gestiones de apelaciones realizadas por el funcionario, en el caso que resulte finalmente rechazada se envía la nómina al Depto. de Remuneraciones para que efectúe los descuentos en la liquidación de sueldo. ⁴

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

Según la investigación y los datos recabados, el ejemplo práctico da cuenta de que si existe un cumplimiento razonable de normas de control en ambos controles.

El Nivel de Efectividad está determinado por la Periodicidad (que puede ser permanente periódico u ocasional), Oportunidad (que puede ser preventivo, correctivo o detective) y Automatización (que puede ser automatizado, semi-automatizado o manual). En el capítulo precedente, en el cuadro N° 16 se indican las combinaciones para asignar valor. (Ver Ploteo Matriz de Riesgos)

⁴ En el Anexo N°3 se entrega un Glosario Técnico de la Matriz de Riesgo del Proceso Transversal Financiero

Cuadro N°23: Ejemplo Práctico: Riesgo del Proceso Transversal Financiero

CONTROLES CLAVES EXISTENTES					
DESCRIPCION DEL CONTROL	CUMPLIMIENTO NORMAS DE CONTROL	NIVEL EFECTIVIDAD			VALOR
		PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD	AUTOMATIZACION	
El Encargado de Licencias médicas del Subdepartamento de Contabilidad se encarga de identificar mensualmente los números de oficio, fecha y monto total a cobropor cada institución, esta se compara con el registro SIGFE de todos los ingresos por recuperación de licencias, en caso de diferencias se envía oficio a Institución para reiterar el cobro.	SI	PERMANENTE	DETECTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	4
La unidad de recuperación SIL dependiente del Depto. de Contabilidad controla mensualmente una planilla excel las licencias que son rechazadas, la cual es alimentada por el SIRH, llevando el regsitro de todas las gestiones de apelaciones realizadas por el funcionario, en el caso que resulte finalemnte rechazada se envía la nómina al Depto. de Remuneraciones para que efectúe los descuentos en la liquidación de sueldo.	SI	PERMANENTE	DETECTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	4

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

En este caso tanto el primer como el segundo control tienen un valor igual a 4, lo cual es clasificado como bueno.

4.2.3.- Nivel de Exposición al Riesgo Específico

En el cuadro N°24 se aprecia el Nivel de Exposición al Riesgo Específico, el cual se refiere al riesgo residual después de aplicados los tres controles claves. El valor del primero y del segundo son 2 respectivamente.

Cuadro N°24: Ejemplo Práctico: Riesgo del Proceso Transversal Financiero

POR RIESGO ESPECIFICO	
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR
MENOR	2
MENOR	2

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

Para calcular el Nivel de Exposición al Riesgo Específico se debe dividir el Nivel de Severidad del Riesgo por el Nivel de Efectividad del Control Clave asociado al riesgo.

Cálculo del nivel de exposición al riesgo:

- Primer riesgo: $8/4=2$
- Segundo riesgo: $8/4=2$

En este caso ambos riesgos tienen igual grado de exposición al riesgo específico.

4.2.4.- Nivel de Exposición al Riesgo por Etapa

En el cuadro N°25 se observa el Nivel de Exposición al Riesgo por Etapa, que es el promedio aritmético de las exposiciones de los riesgos específicos. El cuadro detalla los resultados de dicha operación.

Cuadro N°25: Ejemplo Práctico: Riesgo del Proceso Transversal Financiero

POR ETAPA	
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR
MENOR	2
MENOR	2

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

Se concluye, por lo tanto, que ambos riesgos tienen el mismo valor, teniendo un Nivel de Exposición al Riesgo por Etapa menor.

4.2.5.- Nivel de Exposición al Riesgo por Subproceso

Cuadro N°26: Ejemplo Práctico: Riesgo del Proceso Transversal Financiero

POR SUBPROCESO			
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR	VALOR EXPOSICION AL RIESGO PONDERADA	RANKING PRIORIZACION
MEDIA	3,73888889	1,0095	1
MEDIA	3,73888889	1,0095	1

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

El cuadro anterior muestra el Nivel de Exposición al Riesgo por Subproceso, donde su valor es obtenido del promedio aritmético del nivel de exposición al riesgo por etapas.

El valor obtenido una vez realizada esta operación es de 3,73888888888889, ubicándolo en un Nivel de Exposición al Riesgo por Subprocesos media.

El valor de exposición al riesgo ponderado por subproceso corresponde al producto entre el Nivel de Exposición al Riesgo del Subproceso, y el valor de ponderación estratégica del subproceso⁵. El resultado del procedimiento nombrado anteriormente es de 1,0095.

El Ranking de priorización corresponde a la priorización del subproceso obtenida mediante el valor de la exposición al riesgo. En el caso del ejemplo práctico el ranking de priorización corresponde al número 1.

4.2.6.- Nivel de Exposición al Riesgo por Procesos

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

⁵ El cuadro N°20 muestra el valor de la ponderación estratégica por subprocesos.

Cuadro N°27: Ejemplo Práctico: Riesgo del Proceso Transversal Financiero

POR PROCESO			
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR	VALOR EXPOSICION AL RIESGO PONDERADA	RANKING PRIORIZACION
MENOR	2,433333333	0,146	10
MENOR	2,433333333	0,146	10

Fuente: Matriz de Riesgos Rankeada - Servicio Nacional de Aduanas

El cuadro N°27 da cuenta que el valor del Nivel de Exposición al Riesgo por Procesos es de 2,433333333333333, valor que se encuentra en un nivel menor de exposición al riesgo por proceso.

El valor de exposición al riesgo ponderada corresponde al producto entre el Nivel de Exposición al Riesgo del Proceso y el valor de ponderación estratégica del proceso⁶. En este caso el valor de exposición al riesgo ponderada es de 0,146.

El Ranking de priorización corresponde a la priorización de procesos obtenido mediante el valor de la exposición al riesgo ponderada. La ubicación en el ranking de priorización del ejemplo práctico es el décimo, es decir, el de menor prioridad en dicha Matriz de Riesgo.

⁶ El cuadro N°19 muestra el valor de la ponderación estratégica por procesos.

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

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

- Evitar: Salir de las actividades que generen los riesgos. Cuando esto sea realizable y no afecte los requerimientos legales o la eficiencia operacional. La aplicación de esta estrategia en el sector público está muy limitada, ya que la mayoría de su quehacer se encuentra normado en sus leyes orgánicas u otros cuerpos legales, por lo cual el salir de una actividad, generalmente no es una decisión que pueda adoptar en forma independiente.

- Reducir: Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o las consecuencias del riesgo o ambos a la vez. Adicionalmente puede analizarse si es posible mejorar la efectividad del control asociado al riesgo.

- Compartir: La probabilidad o las consecuencias del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Adicionalmente puede analizarse si es posible mejorar la efectividad del control asociado al riesgo.

- Aceptar: No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad, las consecuencias del riesgo o la efectividad del control asociado al riesgo (por ejemplo, la relación costo – beneficios no lo justifica).

A continuación se presentan algunos ejemplos para las estrategias genéricas de tratamiento del riesgo que se encuentran en la literatura, las que sólo tienen la finalidad de ejemplificar esta materia.

Cuadro N°28: Estrategias Genéricas para el Tratamiento de los Riesgos

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

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

CONCLUSIONES

En el desarrollo del presente Marco Teórico, el cual tiene como objetivo darle sustento a la presente memoria, se deduce que el proceso de Gestión de Riesgos responde a necesidades de planificación estratégica de la alta administración que competen tanto al sector privado como público. Es preciso destacar que los servicios gubernamentales desde hace un tiempo han logrado comprender la importancia de anticiparse ante las eventuales consecuencias que pueda provocar un riesgo en el resultado de sus objetivos.

Mediante el establecimiento del contexto del Servicio Nacional de Aduanas se concluye que es un organismo que cumple funciones claves para el desarrollo del país, ya que tiene un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente, en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos.

La metodología utilizada fue el Objetivo Gubernamental N°3 del proceso de Gestión de riesgos, que entrega las recomendaciones y los pasos para la elaboración de la Matriz de Riesgo, e incluye valoraciones de tipo cualitativo y cuantitativo, para hacer un trabajo más personalizado al contexto de la organización.

Esta memoria finaliza con el diseño y elaboración de la Matriz de Riesgos según el Proceso Transversal Financiero, la cual fue lograda con información exclusiva que

brindó el Servicio Nacional de Aduanas. En lo que respecta a los datos empíricos la Matriz de Riesgos arrojó que la exposición al riesgo de ambos objetivos era igual a 2, número calificado en el rango “menor”.

Finalmente, esta memoria logra cumplir con todos los objetivos propuestos - generales y específicos - , dejando claro que la Gestión de Riesgos es una herramienta útil para las organizaciones, permitiendo a éstas últimas un control sobre las actividades y los riesgos inherentes a ellas, logrando a su vez un “autoconocimiento” por parte de las entidades.

BIBLIOGRAFÍA

31000, I. (s.f.). ISO 31000 - GESTIÓN DE RIESGOS. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de <http://www.iso31000.com.mx/>

Armijo, M. (Junio de 2011). Cepal. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - Ley Chile. (s.f.). Recuperado el 6 de Agosto de 2014, de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30210>

CHILECONT. (s.f.). Colegio de Contadores de Chile. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de <http://www.chilecont.cl/wp-content/uploads/2011/12/NORMA-DE-AUDITORIA-INTERNA-Y-DE-GESTION%C2%B0-31.pdf>

Committe of sponsoring organizations of the treadway commission . (2005). Control Interno Informe COSO 4ta edición. (S. A. Mantilla, Trad.) Bogota.

Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2005). Control Interno Informe COSO 4ta edición. (S. A. Mantilla, Trad.) Bogota.

Consejo de Auditoria Interna General del Gobierno. (2011). Objetivo Gubernamental de Auditoría Años 2011 a 2014 - N° 3, Proceso de Gestión de Riesgos. Santiago: Gobierno de Chile.

COSO. (s.f.). COSO. Recuperado el 17 de Junio de 2014, de http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf

De la Fuente Olguín, J. (2011). Magister en Gestión y Políticas Públicas. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de http://www.mgpp.cl/wp-content/uploads/2012/06/2_Planificacion_Estrategica.pdf

Decreto con Fuerza de Ley N° 30 de 2004. (s.f.). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=238919>

Decreto con Fuerza de Ley N° 329 de 1979. (s.f.). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=5441>

Derecho Administrativo. (s.f.). Derecho Administrativo. Recuperado el 9 de agosto de 2014, de http://deradmvo.blogspot.com/p/blog-page_2192.html

Dirección Nacional de Aduanas. (s.f.). Aduanas Chile. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de <http://www.aduana.cl/facultades-funciones-y-atribuciones-de-las-unidades-del-servicio/aduana/2009-04-14/104545.html>

ERM, C. I. (s.f.). COSO. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de www.coso.org

Eumed Biblioteca Virtual. (s.f.). Eumed.cl. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-genaud/1j.htm>

Gobierno Regional de Valparaíso. (s.f.). Gobierno Regional de Valparaíso. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de <http://www.gorevalparaiso.cl/region.php>

INCOTEC. (s.f.). Fundamentos de la Gestión de Riesgos. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/gestionriesgos.pdf>

INTOSAI. (s.f.). INTOSAI: Guía para las normas de control interno del sector público. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de <http://www.intosai.org/es/documentos.html>

Ley Orgánica del Servicio: Decreto con Fuerza de Ley N° 329 de 1979. (s.f.). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=5441>

Sánchez, F. (Marzo de 2003). Cepal. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/12097/sgp32.pdf>

Servicio Impuestos Internos. (s.f.). SII - Servicio Impuestos Internos. Recuperado el 4 de Agosto de 2014, de <http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/aduana.htm>

SIGWEB . (s.f.). SIGWEB - Sistemas Integrados de Gestión. Recuperado el 12 de Octubre de 2014, de <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>

ANEXOS

Anexo N°1

Cuadro N°29: Elementos del Marco de Gestión de Riesgos e Interrelaciones.



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

Anexo N° 2

Cuadro N° 30: Clasificación y Descripción de Procesos Transversales en la Administración del Estado.

Procesos Transversales en la Administración del Estado	Descripción
Procesos de Negocio	
Subsidios a privados de fomento	Se entienden aquellos cuyo objetivo es la promover, mediante incentivos económicos, que los particulares realicen por sí mismos actividades productivas.
Subsidios a privados social	Se entienden como tales los procesos cuyo objetivo es la promoción de ciertos objetivos sociales como la integración, etc.
Subsidios a privados asistencial:	Consisten en procesos cuya finalidad es entregar ayuda de subsistencia a particulares.
Transferencias a/de otras entidades públicas	Son procesos en que, por ley o convenios, se entregan o reciben recursos de otro organismo del Estado.
Servicios de atención al ciudadano –contraprestación	Procesos que se orienten a servir a todos los ciudadanos a través de la entrega de atención, servicios o productos.
Servicios de atención social/ previsional /salud	Procesos que se orienten a prestar una atención de salud, previsional o social a personas que tengan ciertas calidades (Ej.: pensionados públicos, ancianos, personas de las fuerzas armadas, etc.)
Créditos - recuperación prestamos	Se refiere a procesos de entrega de préstamos, incluyéndose los procesos de planificación, ejecución y cobranzas.
Almacenamiento y distribución	Procesos que consistan en bodegaje, mantenimiento de stock y distribución de materiales o bienes.
Infraestructura	Procesos que se refieran a los bienes muebles e inmuebles del servicio que se utilizan para cumplimiento del rol del Servicio.
Asesoría a infraestructura	Procesos que impliquen estudios y acciones que apoyen decisiones sobre la infraestructura.
Estudios para marco cultural	Procesos de estudios culturales que releven las artes, literatura, pintura y todo lo relacionado a temas culturales.
Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	Procesos de estudios que sirvan o puedan servir de base para la emisión de normativa, regulaciones, tarifas, etc.
Administración de bienes estratégicos	Proceso a través del cual el servicio gestiona aquellos bienes que son indispensables para el cumplimiento de su función; que son de la esencia de su "negocio".
Otorgamiento y/o reconocimiento de derechos	En el caso de aquellos servicios que entregan derechos o beneficios a personas naturales como ser parte de un registro, derechos de aguas, etc.
Mejoramiento de la gestión	Entendiendo todos aquellos proceso relacionados al PMG, convenios de desempeño y otros estímulos por metas.
Estudios e investigaciones	Aquellos estudios cuyo sentido es investigar un tema económico, financiero, de mercado u otra situación determinada importante para el Servicio.
Legal estratégico	Desarrollo de acciones legales y/o judiciales como negocio del Servicio.
Control de outsourcing	Equivalen a la gestión y monitoreo de los contratos que externalizan funciones propias del Servicio.
Seguridad y Control de Personas y/o Recintos	Proceso relacionado con seguridad que realizan determinados entes del estado en relación a las personas en distintas calidades: víctimas, imputados, reos, reclutas y la ciudadanía en general. Esto podría incluir operaciones de distinta naturaleza como vigilancia, traslados, control u otros de índole distinta, relacionados con la seguridad.

Seguridad del transporte	Procesos relacionados con seguridad operacional y respuestas ante situaciones de emergencias de los servicios de transporte terrestre, marítimo y aéreo, así como de las instalaciones portuarias y aeroportuarias o de cualquier otra índole, en donde exista tráfico de pasajeros o carga.
Calificación ambiental	Procesos relacionados a análisis, autorizaciones y permisos medio ambientales.
Producción de bienes materiales	Corresponde a aquellos procesos productivos que generan bienes materiales como resultado
Comercialización	Procesos que desarrollan aquellos Servicios que venden productos y/o servicios a terceros.
Coordinación de Acciones de Emergencia	Procesos asociados a la ejecución y coordinación de operaciones de emergencia, gestión de recursos para emergencias, monitoreo y análisis de los diversos factores y elementos relacionados con situaciones de emergencia o catástrofes.
Procesos Transversales en la Administración del Estado	
Descripción	
Procesos gerenciales	
Planificación presupuestaria	Proceso anual que se realiza en el Servicio para programar la presupuestación de las diversas acciones que ejecuta.
Procesos de Negocio	
Planificación estratégica	Proceso que realiza el servicio en el que fija sus objetivos, sus metas y la forma como las cumplirá.
Coordinación entre instancias	Procesos que implican relaciones entre diversos niveles, personas o entidades cuya organización y canalización son de responsabilidad del servicio.
Gobierno Electrónico	Procesos integrales para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos a través del uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC)
Inversión	
Iniciativas de inversión	Todos los procesos de inversión considerados en el subtítulo 31, desde los estudios a la ejecución.
Mercado financiero	Inversión en instrumentos financieros y de mercado accionario que realizan algunos Servicios autorizados.
Información	
Sistemas de información administrativos	Aquellos sistemas de información que entregan reportes y datos a los que puedan tener acceso terceros
Sistemas informáticos	Soporte informático interno del servicio, que comprende sistemas de información contable, financieros y operativos que contienen datos internos del Servicio.
Control operativo de los recursos públicos	
Fiscalización	Procesos a través de los cuales los Servicios controlan a entes externos en el cumplimiento de normas y estándares.
Evaluación y control de substancias	Proceso de control de substancias peligrosas.
Control de gestión	Proceso a través del cual el servicio controla el cumplimiento de las metas, logros e indicadores que se ha definido en su planificación.
Soporte	
Financiero	Procesos contables, de tesorería, registro presupuestario, etc.
Legal	Asesoría y apoyo jurídico dirigido al quehacer interno del Servicio.
Comunicaciones	Acciones de difusión y publicidad de los programas y acciones desarrolladas por el Servicio.
Adquisiciones y abastecimiento	Incluye la programación de compra, licitación, compra, recepción y distribución de los bienes y servicios adquiridos.
Recursos humanos	Incluye todos los procesos relacionados al personal, su capacitación, remuneraciones, feriados y bienestar.
Administración/mantenimiento recursos	Procesos de gestión de los recursos materiales del servicio, inventario, baja y traslado.
Gestión documental	Procesos de administración, dirección, manejo, registro, archivo y almacenamiento de documentación del Servicio, con o sin apoyo de sistemas informáticos, referido tanto a documentación interna como externa del Servicio.
Auditoría Interna	Proceso independiente y objetivo de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Se orienta a la prevención y contempla actividades de planificación, programación, ejecución, informe y seguimiento.

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

Cuadro N° 31: Clasificación de los Riesgos.

Tipos de Riesgos	Elementos que los caracteriza	Ejemplos de riesgos específicos
Sociales	Se relacionan con elementos de comunidad social, cultural, demográfica, comportamientos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente comportamiento de usuarios (bajo compromiso, bajo cumplimiento, etc.) - Problemas con los datos personales y privados de los clientes o proveedores - Falta de responsabilidad social del Servicio o excesivamente gravosa - Cambios culturales en los usuarios del Servicio (bajo interés, dificultades para aplicar políticas, etc.)
Tecnológicos	Acerca de las tecnologías de la información como concepto y los cambios que producen a nivel global en el sector o el Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de servicios - Complejidades del Comercio Electrónico gravosas para el Servicio - Complejidades y requisitos del Gobierno Electrónico - Falta de cumplimiento de las obligaciones emanadas del Gobierno Electrónico - Falta de confiabilidad de los datos externos - Desactualización del Servicio debido a las tecnologías emergentes - Falta de poder adquisitivo del Servicio frente a las nuevas tecnologías.
Estratégicos	Aspectos claves para el desarrollo del Servicio, que se relaciona con decisiones superiores y política de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planificación en los cambios de gobierno - Deficiencias en el conocimiento, comprensión y aplicación de las políticas públicas por parte del Servicio - Nuevas regulaciones y tarifas dificultan el quehacer institucional o lo hacen más gravoso
Medioambientales	Aspectos que afectan la calidad del medioambiente, sean ocasionados por el hombre o la naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de cumplimiento normativo en las emisiones y residuos - Dificultades con el uso de la energía - Situaciones producidas por catástrofes naturales - Falta de garantías de desarrollo sustentable - Malas decisiones de impacto medioambiental
Procesos	Elementos que se relacionan con los distintos aspectos de los procesos que desarrolla el Servicio; como el diseño, la ejecución, la supervisión y los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiencias en el diseño del proceso - Ejecución errónea de los procesos - Ejecución inoportuna de los procesos - Falta de supervisión - Falta de responsables de ejecutar la supervisión y monitoreo - Falta de medidas adoptadas ante la supervisión, o se adoptan medidas que no son adecuadas - Falta de cumplimiento o deficiencias en el mismo por parte de los clientes
Tipos de Riesgos	Elementos que los caracteriza	Ejemplos de riesgos específicos
	reputación social del mismo. Percepción de la comunidad del actuar del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de las funciones del Servicio - Disconformidad de los usuarios - Mal uso de recursos
Sistemas	Relacionado con los sistemas de información del Servicio, las tecnologías que posee y los datos que maneja.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de integridad y confiabilidad de datos - Falta de disponibilidad de datos y sistemas - Deficiencias en la selección de sistemas - Deficiencias en el desarrollo y despliegue de los sistemas - Deficiencias en el mantenimiento - Falta de interoperabilidad de los sistemas

Legal	Aspectos de cumplimiento y de conformidad del actuar del Servicio con la normativa pública general y específica aplicable al Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de actualización por cambios en la legislación - Aumento de los requerimientos por cambio de legislación - Falta de cumplimiento de normas por deficiencias en las mismas (normas oscuras o contradictorias, vacíos legales)
Personas	Aspectos relacionados al personal del Servicio, desde su ingreso hasta su egreso del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacidad del personal - Personal sin capacitación - Actividad fraudulenta del personal - Deficiencias en la seguridad e higiene y en el ambiente de trabajo del Servicio. - Deficiencias en el cumplimiento de normas de personal (dotación, escalafón, etc.)
Imagen	Aspectos relacionados con el perfil del Servicio y la	<ul style="list-style-type: none"> - Escándalos - Corrupción

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

Anexo N°4

Las definiciones que se presentan a continuación son las establecidas por el Doc.

N° 38 Objetivo Gubernamental de auditoría del 2011 - 2014.

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

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

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

Subprocesos: Subprocesos que conforman el proceso priorizado.

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

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

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

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

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

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

Probabilidad: Posibilidad de ocurrencia de un riesgo.

Anexo N°5

Glosario Técnico de la Matriz de Riesgo de Proceso Transversal: Financiero

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

DACG: Disposición Administrativa de Carácter General.

DNA: Dirección Nacional de Aduanas.

SIGFE: Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado.

SNA: Servicio Nacional de Aduanas.

SIRH: Sistema Integrado de Recursos Humanos.

SIL: Subsidio por Incapacidad Laboral.

Licencias Médicas: La licencia médica es el derecho que tiene un trabajador dependiente o independiente de ausentarse o reducir su jornada de trabajo durante un determinado período de tiempo, en cumplimiento de una indicación profesional certificada por un médico-cirujano, cirujano-dentista o matrona. La licencia médica debe ser conocida y tramitada por el empleador -en el caso de un trabajador dependiente- y autorizada por la COMPIN o la ISAPRE según corresponda.