



**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**ANALISIS EN LA GESTION DE RIESGOS DE FRAUDE AL
GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAISO EN EL MARCO DEL
LIBRO COSO II, PERIODO 2014-2015.**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de
Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión**

Tesista: Angellina Estephania Solis Salinas.

Profesor Guía: Osvaldo Alejandro Maldonado Segovia.

Valparaíso, agosto 2015

*Esta Tesis esta dedicada a mi familia,
quienes confiaron en mí y me
apoyaron en cada momento difícil.*

*Muchas Gracias Luis, Teresa y Denis
por su fe y cariño.*

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	9
MARCO TEORICO	10
1.Antecedentes Generales.....	10
CONCEPTO DE FRAUDE	12
2.1 Características del Fraude	12
2.2 Tipos de Fraudes	14
2.2.1 Fraudes Internos	14
2.2.2 Fraudes Externos.....	15
GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO	16
3.1 Identificación Básica.....	16
3.2 Misión Institucional.....	16
3.3 Objetivos Estratégicos:.....	16
3.4 Reseña Gobierno Regional de Valparaíso	16
3.5 Leyes y Normativa que rigen el funcionamiento del Gobierno Regional de Valparaíso	17
3.6 Estructura Organizacional y Dependencia.....	17
3.6.1 Organigrama	17
Concepto de Control Interno	18
4.2 Libro COSO I.....	18
4.3. Libro COSO II.....	18
ANTECEDENTES DEL COSO II	21
5.1 Origen del ERM.....	21
5.2. Gestión de Riesgos	21
5.3 Objetivos del ERM	22
5.4 Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos	22

5.4.1 Ambiente interno	23
5.4.4 Evaluación de riesgos	25
5.4.5 Respuesta al riesgo.....	25
5.4.6 Actividades de control	25
5.4.7 Información y comunicación	26
5.4.8 Supervisión	26
5.5 Relación entre Objetivos y Componentes.....	26
5.6 Roles y Responsabilidades	28
5.6.1 Directorio.....	28
5.6.2 Gerencia	28
5.6.3 Auditores internos	28
5.6.4 Otros miembros del personal	29
5.7 Limitaciones	29
Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012.....	30
6.1 Introducción a la Norma.	30
6.2 Alcance y Campo de Aplicación.	30
6.3 Algunas características de la Norma:	30
6.4 Principios	31
6.5 Marco de Trabajo.	32
6.6 Proceso de Gestión de Riesgo.....	33
6.7 Análisis de las Actividades	34
6.7.1 FASE 1 “Establecimiento del Contexto”	34
6.7.2 FASE 2 “Identificación del Riesgo”	34
6.7.3 FASE 3 “Análisis del Riesgo”	38
6.7.4 FASE 4 “Valoración del Riesgo”	40
6.7.5 FASE 5 “Tratamiento del Riesgo”	41
6.7.6 FASE 6 “Monitoreo y Revisión”	44

6.7.7 FASE 7 “Comunicación y Consultas”	45
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	46
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	47
OBJETIVO GENERAL	47
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	47
METODOLOGÍA	48
Etapa 1: Recopilación de antecedentes Bibliográficos:	48
Etapa 2: Sistematización de la Información recopilada:	48
Etapa 3: Determinar sujeto de investigación:.....	49
Etapa 4: Instrumentos realizados:	49
Etapa 5: Análisis de la información levantadas por los instrumentos.	50
Etapa 6: Discusión de resultados.	50
Etapa 7: Elaboración de conclusiones.....	50
ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	51
Antecedentes Generales.....	51
Matriz de Riesgos Estratégica.....	61
CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFIA	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: “Triangulo del Fraude de los tres principales factores de Riesgo”.....	13
Figura N°2: “Evolución entre el Libro Coso I y Libro Coso II”.....	20
Figura N°3: Esquema “Componentes del Libro Coso II”.....	23
Figura N°4: “Matriz Tri- dimensional del Libro COSO II”.....	27
Figura N°5: Esquema “Principios del proceso de gestión de riesgos”.....	31
Figura N°6: Esquema “Marco de Trabajo del proceso de gestión de riesgo”.....	32
Figura N°7: Esquema “Actividades del proceso de gestión de riesgo.”.....	33
Figura N°8: Esquema “Relación entre Severidad y Exposición al Riesgo”.....	40

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Tipología de riesgos.....	35
Cuadro N°2: Ejemplo de Ponderación Estratégica por Subprocesos.....	39
Cuadro N°3: Ejemplo de Ranking de Procesos por Nivel de Exposición al Riesgo.....	41
Cuadro N°4: Relaciones Generales entre estrategias y Efecto	43

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1: Ejemplos de criterios e indicadores para análisis de la información.....	81
Anexo N°2: “Cuestionarios a aplicar a los funcionarios del área de auditoría interna”	82
Anexo N°3: “Información a utilizar para la elaboración de matriz de riesgos”	85
Anexo N°4: “Entrevista dirigida a funcionario del área de auditoría interna”	93

RESUMEN

El aumento del índice de percepción en la corrupción, entregado por la última encuesta de la ONG Transparencia Internacional (TI), respecto a los niveles de corrupción al que se han enfrentado las instituciones públicas en nuestro país, forma especial importancia en la implementación de un sistema de control interno, enfocado en elaborar herramientas de consulta permanente sobre aspectos de probidad y transparencia institucional, para enfrentar la incertidumbre que presenta tanto riesgos como oportunidades.

Ante esta situación y para mitigar los casos de fraudes al interior de las organizaciones el Comité de Organizaciones Auspiciantes de la Comisión Treadway (COSO) publica el Enterprise Risk Management Integrated Framework (ERM) o denominado también Libro Coso II, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

El propósito de esta investigación es el análisis en la gestión de riesgos de fraude al interior de un órgano público de la región de Valparaíso en el Marco del Libro COSO II durante los período 2014-2015. Identificando los riesgos que generen potenciales fraudes, luego explicando las situaciones de riesgo mediante el análisis de la matriz estratégica de riesgo y finalmente determinar las actividades asociadas al proceso de gestión a aplicar para mitigar los riesgos de fraude. Para llevar a cabo este estudio cualitativo con un enfoque de sintetización se aplicaran cuestionarios y entrevistas con el fin de obtener la información necesaria para el logro de estos objetivos.

El presente trabajo de tesis espera identificar aquellas situaciones potenciales de riesgo de fraude que se generen al interior del organismo en estudio, determinando si las actividades efectuadas para la mitigación de dichos riesgos son efectivas y aseguran un mantenimiento y mejoramiento continuo.

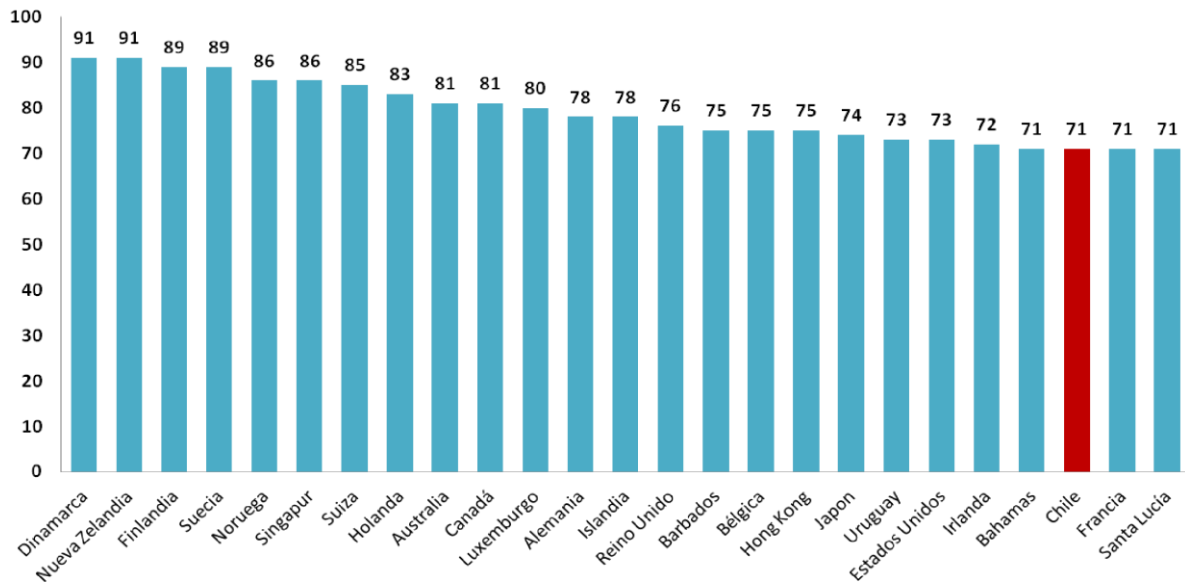
MARCO TEORICO

1. Antecedentes Generales

Desde 1995 Transparency International elabora el Índice de Percepción de la Corrupción, instrumento que permite clasificar a los países de acuerdo a los niveles de corrupción percibidos en el sector público. Este índice se basa en la combinación de encuestas y evaluaciones por parte de instituciones internacionales de prestigio mundial.

Según los resultados de la última encuesta en la que participan 177 países y las puntuaciones son en una escala de 0 a 100 (donde 0 significa mucha corrupción y 100 que no se percibe corrupción), Chile en ranking se ubica en el lugar 22 a nivel mundial y retrocede a la segunda posición a nivel latinoamericano.

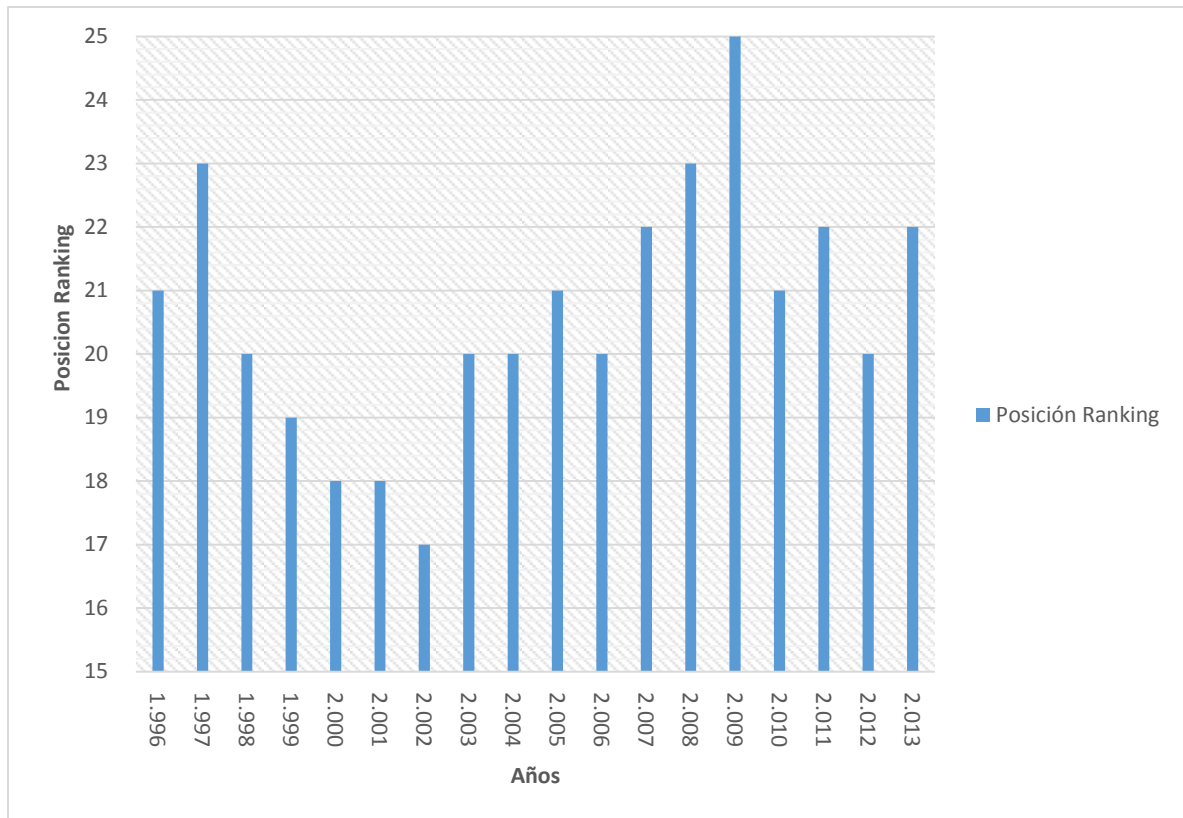
Grafico N°1: Ubicación de Chile en el Ranking mundial de la última encuesta de la ONG Transparency International.



Fuente: Resultados disponibles en el sitio web Transparency.org.

En el grafico N°1 Chile se ubica en los lugares de avanzada a nivel latinoamericano, en relación a Sudamérica, Uruguay lo sobrepasa, obtiene un puntaje de 71 en la escala de 0 a 100 (donde 0 significa mucha corrupción y 100 que no se percibe corrupción).

Grafico N°2: Resultados históricos en el índice de percepción y su ubicación en el ranking internacional desde 1996 al 2013.



Fuente: Chile Transparente “Índice de percepción de corrupción”

Elaboración Propia.

Como lo muestra el grafico N°2, si se compara con los resultados del año pasado desciende dos lugares y baja un punto (descenso estadísticamente no significativo).El país muestra un nivel de estancamiento debido a la falta de avances en el combate a la corrupción y mejoramiento en percepción.

Es en este contexto, tanto las organizaciones públicas como privadas deben implementar herramienta de consulta permanente sobre aspectos de probidad y transparencia institucional, para enfrentar la incertidumbre que presenta tanto riesgos como oportunidades, y puede generar tanto deterioro como crecimiento del valor. El Libro Coso ERM provee un marco para que la gerencia u administración pueda manejar eficazmente la incertidumbre y los riesgos y oportunidades asociados y así aumentar su capacidad de generar valor.

CONCEPTO DE FRAUDE

¿Qué se entiende por Fraude en Chile?

Si bien corresponde a una pregunta amplia, la respuesta posee aspectos específicos que permiten dar forma al concepto, esto es importante considerando los efectos que tiene el particular entendimiento del término en el presente trabajo de Tesis.

Las Normas de Auditoría Interna N°3 “Glosario de términos y conceptos de Auditoría Interna y de Gestión” Emitida por el Colegio de Contadores Chile A.G. ha definido el Fraude como “Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos fraudes son perpetrados sin violencia física por individuos o por organizaciones para apropiarse en forma indebida de dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios o para asegurarse ventajas personales o de negocio”.

Pero además las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS; Sección AU 240, “Consideración de Fraude en una Auditoría de Estados Financieros”, en su párrafo 11 también nos entrega una definición de Fraude como “Un acto intencional por parte de una o más personas de la Administración, encargados del Gobierno Corporativo, empleados o terceros, involucrando la utilización del engaño lo cual resulta en una representación incorrecta en estados financieros sometidos a una auditoría”.

2.1 Características del Fraude

Al realizar un análisis de este concepto, el hecho que un fraude generalmente se oculte, puede hacer muy compleja su detección, pero se pueden identificar ciertos hechos o condiciones, estos involucran un incentivo o presión, una oportunidad percibida para realizarlo y cierta racionalización del acto de fraude.

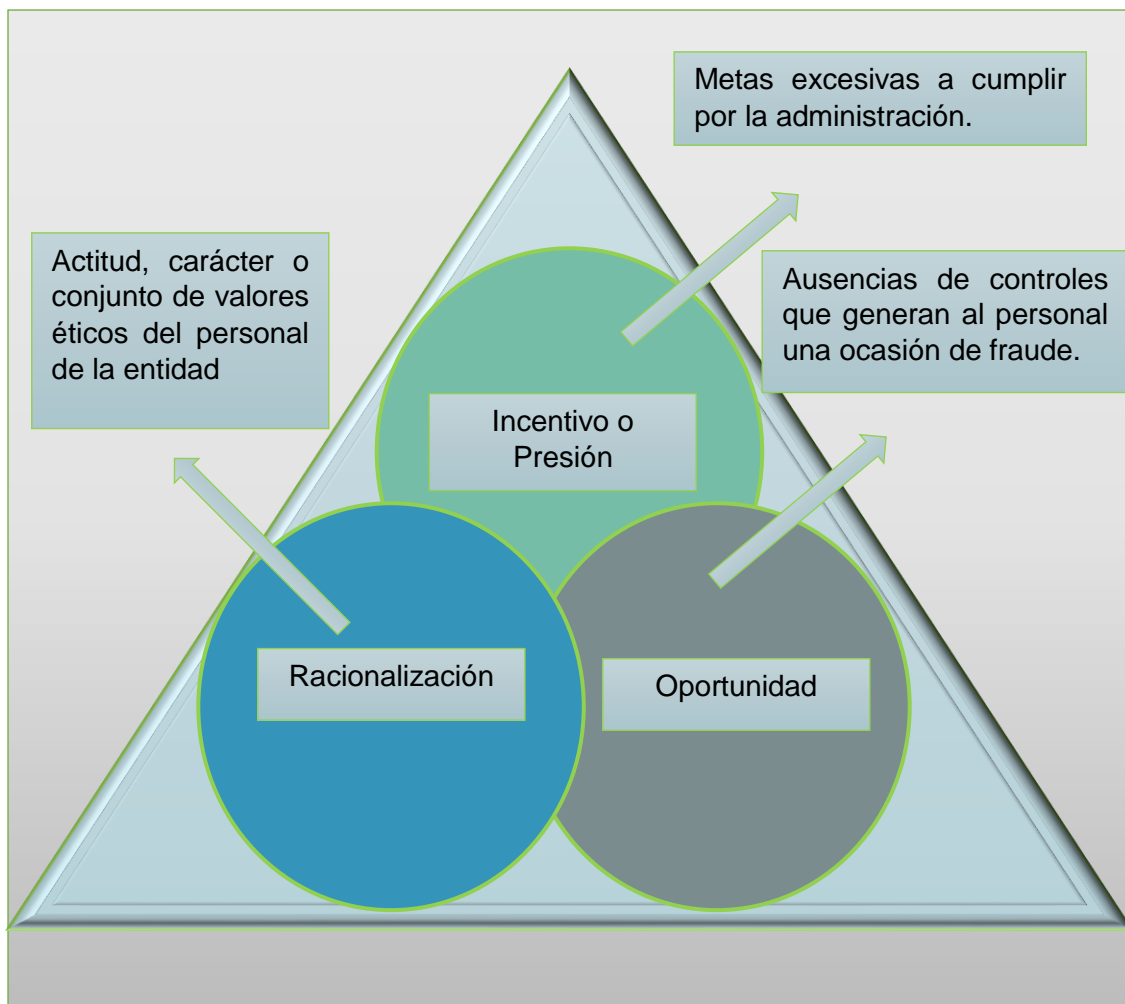
El incentivo o presión afectará en preparación y presentación de información financiera fraudulenta en los casos donde la Administración tiene la necesidad de cumplir ciertas expectativas o metas exigidas por fuentes internas o externas a la entidad o bien el pago de bonificaciones importantes al cumplirse metas de utilidades poco realistas, creando claramente un incentivo para cometer un fraude.

El segundo factor de riesgo de fraude se genera cuando existe en la entidad un ambiente de control poco efectivo creando una oportunidad para cometerlo. Es el caso

por ejemplo, de una persona que está en una posición de confianza o tiene conocimiento de deficiencias específicas que le permiten hacer caso omiso del control interno.

La racionalización de la acción fraudulenta, corresponde a los valores éticos que tiene cada persona, que les permite, a sabiendas e intencionalmente, cometer un acto deshonesto. Aunque también existe el caso, que la persona al ser honesta, se ve obligada a cometerlo ya que su entorno impone suficiente presión sobre ella.

Figura 1: “Triángulo del Fraude que identifica los tres principales factores de Riesgo”.



Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas-NAGAS; Sección AU 240, Consideración de Fraude en una Auditoría de Estados Financieros. Elaboración Propia.

De los tres elementos que aparecen en la Figura 1, la oportunidad es el factor sobre el que más puede influir una organización. Las organizaciones necesitan procedimientos y controles internos que eviten poner a empleados en posiciones para cometer fraudes y que detecten actividades fraudulentas si estas ocurren. Aunque los auditores internos pueden no conocer el motivo exacto o la racionalización conducente al fraude, necesitan identificar las oportunidades de fraude que existan. También estos necesitan comprender cuales son los esquemas y escenarios de fraude, así como mantenerse al tanto de los indicios que apuntan hacia un fraude y como prevenirlo.

2.2 Tipos de Fraudes

Los fraudes suelen clasificar en dos categorías los cuales se denominan fraude interno y fraude externo.

2.2.1 Fraudes Internos

Son aquellos organizados por una o varias personas dentro de una empresa, con el fin de obtener beneficio propio. Por lo general, se realizan con la intención de cometer malversación de activos de la empresa y, para ello, se valen de su cargo dentro de la organización o de la información que administran. Dentro de esta categoría podemos identificar el fraude al fisco.

- **El Fraude al Fisco**

Es un ilícito cometido por el funcionario público en el desempeño de sus funciones.

El empleado público que en las operaciones en que interviniere por razón de su cargo, defraudare o consintiere que se defraude al Estado, a las Municipalidades o a los establecimientos públicos de instrucción o de beneficencia, sea originándoles pérdida o privándoles de un lucro legítimo, incurrirá en las penas de presidio menor en sus grados medio a máximo y multa del 10 al 50% del perjuicio causado

Hay tres particularidades a saber del Empleado Público, la primera de ellas es que éste no necesariamente debe pertenecer al ente defraudado, sólo basta con que intervenga en la operación. La segunda particularidad es que su intervención tiene que ser en razón de su cargo, esto quiere decir , que debe tener competencia para participar en la operación, y por último es menester que el funcionario tenga algún grado de responsabilidad o incidencia en la posibilidad de corregir el procedimiento o de rectificar las decisiones que se adopte por otros.

2.2.2 Fraudes Externos

Son aquellos que se efectúan por una o varias personas para obtener un beneficio, utilizando fuentes externas como bancos, clientes, proveedores, entre otros. Este tipo de fraudes puede involucrar esquemas tales como reclamaciones fraudulentas respecto automóvil, salud o incapacidad, la negociación de cheques falsificados.

El Fraude al que se enfrentan las organizaciones con más frecuencia es el interno, que involucra a sus directivos y/o empleados, y que puede dañar tanto sus activos como su imagen pública.

Los Fraudes más comunes en las empresas se pueden agrupar en las tres categorías siguientes:

- **Apropiación de activos:** Aquel empleado que desvía fondos de la empresa para su propio beneficio.
- **Manipulación contable:** Aquella que se realiza para la consecución de algunos objetivos (por ejemplo ventas falsas para conseguir un bono).
- **Corrupción:** Aquellos casos en los que reciben o pagan tratos de favor para la adjudicación de un producto o servicio.

GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO

3.1 Identificación Básica

El Gobierno Regional de Valparaíso (GORE) es un Servicio Público descentralizado que cuenta con personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio, si bien este servicio no tiene dependencia ministerial se encuentra adscrito al Ministerio del Interior del cual depende jerárquicamente. Dentro de sus atribuciones es el encargado de la administración superior de la Región, tiene por objeto el desarrollo social, cultural y económico de la región.

3.2 Misión Institucional

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

3.3 Objetivos Estratégicos:

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

3.4 Reseña Gobierno Regional de Valparaíso

El Gobierno Regional nace con la Ley N°19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración, promulgada en el año 1992 por el presidente de la época Señor Patricio Aylwin Azocar y actualizada en el decreto con fuerza de ley N°1 de noviembre 2006 del Ministerio de Interior. Esta normativa define atribuciones funciones

del Intendente, crea la estructura administrativa del Gobierno Regional, Consejo Regional, sistema presupuestario regional entre otras.

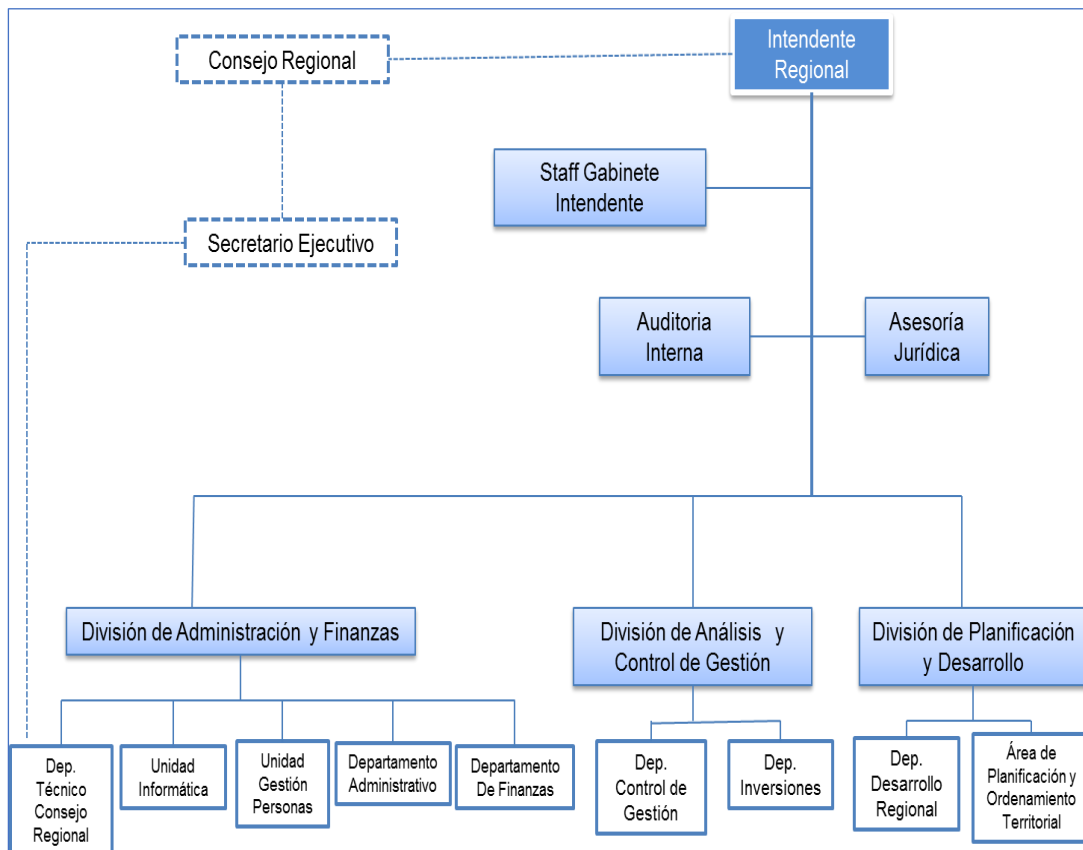
3.5 Leyes y Normativa que rigen el funcionamiento del Gobierno Regional de Valparaíso

- Ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional y Jurisprudencia Administrativa.

3.6 Estructura Organizacional y Dependencia

La Ley 19.175 Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional en su artículo N° 22 menciona lo siguiente al respecto “el gobierno regional estará constituido por el Intendente, que es designado por el Presidente de la República para ejercer el cargo, y por el Consejo Regional, cuyos consejeros son electos indirectamente.”

3.6.1 Organigrama



CONTROL INTERNO

4.1 Concepto de Control Interno

Existen diversas definiciones de control interno pero se considera válida para el presente trabajo de tesis la entregada por Cepeda, G. (1997) "El Control Interno se define como un proceso efectuado por el concejo de administración, la administración y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos."

4.2 Libro COSO I

El denominado "Informe COSO I" define un nuevo marco conceptual del control interno, publicado en EE.UU. en 1992, plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations).

Este informe constituirá una excelente guía práctica y una insustituible fuente de consulta y ayuda para directores de empresas, consejeros, gestores, profesores universitarios y de escuela de negocio, auditores y en general, para aquellos que estén interesados en la nueva cultura del control y de la gestión de la organizaciones, así como para los reguladores y funcionarios públicos con responsabilidades en el control, auditoría e intervención de la entidades gubernamentales y de la administración pública.

4.3. Libro COSO II

El Libro COSO II Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado –Técnicas de aplicación es una herramienta valiosa para administrar la organización, para mejorar el desempeño y proteger los activos de la misma y los auditores internos lo pueden usar para agregarle valor a la organización mediante el alineamiento de sus actividades con los objetivos de la organización."

En Septiembre de 2004 se publica el Enterprise Risk Management Integrated Framework (ERM), como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

4.4 Evolución entre el Libro Coso I y Libro Coso II

La finalidad que tiene el informe COSO I está relacionada directamente con el control interno de la entidad, mientras que el informe COSO II constituye una parte integral de un nuevo concepto que es la gestión de riesgos corporativos de las organizaciones, permitiendo a la dirección abordar eficazmente la incertidumbre, los riesgos y oportunidades.

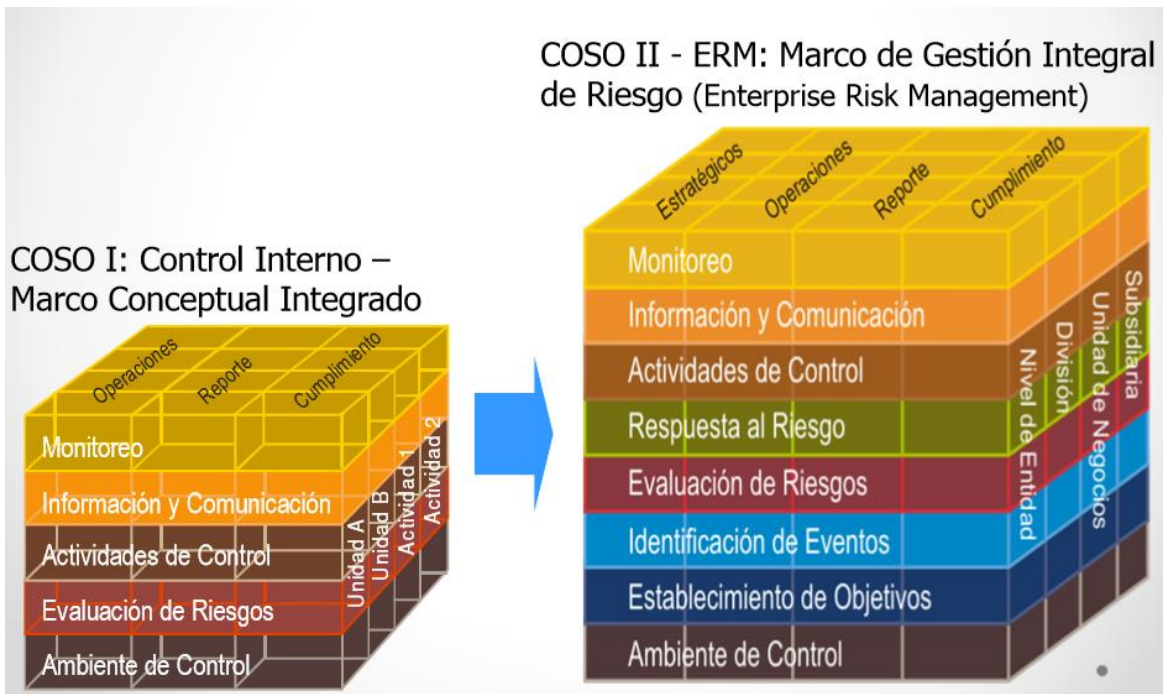
La Revista de Investigación “Gestión de Riesgos de Fraude, desarrollo de una estrategia de prevención, detección y respuesta al fraude”, emitida por KPMG Auditores Consultores Chile nos afirma que el libro Coso II, no intenta sustituir el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las organizaciones mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más complejo de gestión de riesgos.

Ambos informes estructuran una excelente guía práctica y una fuente de consulta ayudando a directores de empresas, consejeros, gestores, profesores universitarios, auditores y para todos aquellos que estén interesados en la cultura del control y la gestión de las organizaciones.

Al comparar el Libro COSO I y COSO II como se observa en la figura 2, podemos decir que existen diferencias cualitativas, que se mencionan a continuación:

- El COSO I consta de 5 componentes, Entorno de Control, Evaluación de los Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión, los cuales están directamente relacionados con los tres objetivos de control que son la Eficiencia y Eficacia de las Operaciones, la Confiabilidad de la Información, y el Cumplimiento de las Normas y Leyes, que se consideran principalmente como un pre requisito para el control interno
- Por el contrario el COSO II consta de 8 componentes; Ambiente Interno, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta al Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión, relacionados con los cuatro Objetivos: Los Objetivos Operacionales, Los Objetivos Financieros y Los Objetivos de Cumplimiento agregando el Objetivo de Estrategia y ampliando la categoría de “Información Financiera” del Coso. Estos Objetivos son incluidos en el ERM como un componente separado.

Figura 2: Esquema “Evolución entre el Libro Coso I y Libro Coso II”.



Fuente: Libro COSO II “Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado –Técnicas de aplicación.”

ANTECEDENTES DEL COSO II

5.1 Origen del ERM

Hacia fines de septiembre de 2004 se publica el Enterprise Risk Management (ERM)-Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas, denominado COSO II, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Reconociendo la necesidad de una orientación definitiva sobre ERM, el Comité de Organizaciones Auspiciantes de la Comisión Treadway (COSO) dio inicio a un proyecto para desarrollar una estructura conceptualmente profunda que suministrara principios integrados, terminología común y orientación para la implantación práctica que permitan dar soporte a los programas de las entidades tendientes a desarrollar o hacer comparación de sus procesos de gestión de riesgos. Esta estructura resultante tendrá como objetivo asociado servir de base común para gerentes, directores, reguladores, académicos, entre otros, para comprender mejor la administración de los riesgos, sus beneficios y limitaciones y para comunicarse eficazmente.

5.2. Gestión de Riesgos

La Norma de Auditoría Interna N°3, emitida por el Colegio de Contadores de Chile A.G., nos define la Gestión de Riesgos como un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la entidad, para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos.

El objetivo de la gestión de riesgos es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política.

5.3 Objetivos del ERM

El presente Marco de gestión de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Estrategia: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad.
- Operaciones: Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- Información: Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

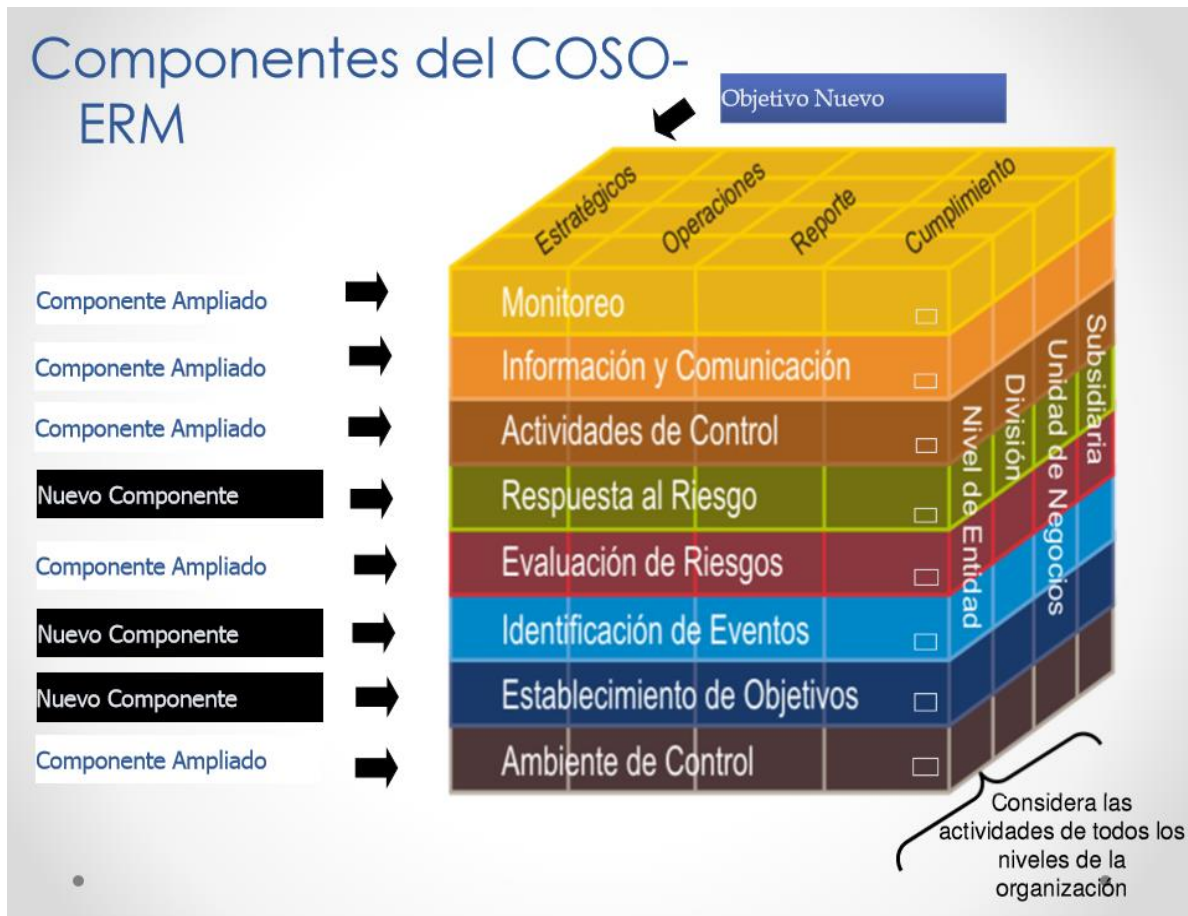
Esta clasificación de los objetivos de una entidad permite centrarse en aspectos diferenciados de la gestión de riesgos corporativos. Estas categorías distintas, un objetivo individual puede incidir en más de una categoría se dirigen a necesidades diferentes de la entidad y pueden ser de responsabilidad directa de diferentes ejecutivos. También permiten establecer diferencias entre lo que cabe esperar de cada una de ellas. Otra categoría utilizada por algunas entidades es la salvaguarda de activos.

Dado que los objetivos relacionados con la fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas están integrados en el control de la entidad, puede esperarse que la gestión de riesgos corporativos facilite una seguridad razonable de su consecución. El logro de los objetivos estratégicos y operativos, sin embargo, está sujeto a acontecimientos externos no siempre bajo control de la entidad; por tanto, respecto a ellos, la gestión de riesgos corporativos puede proporcionar una seguridad razonable de que la dirección, y el consejo de administración en su papel de supervisión, estén siendo informados oportunamente del progreso de la entidad hacia su consecución.

5.4 Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. Como se puede apreciar en la figura N°3:

Figura 3: Esquema “Componentes del Libro Coso II”.



Fuente: Libro COSO II “Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado –Técnicas de aplicación.”

A continuación, se describen estos componentes:

5.4.1 Ambiente interno

El Ambiente Interno abarca el talento de una organización, que influye en la concienciación de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura.

Tiene un impacto significativo en el modo de implantar la gestión de riesgos corporativos y en funcionamiento continuado, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes.

El entorno de control consta de los siguientes elementos:

- Integridad y valores éticos.
- Filosofía de dirección y estilo de gestión.
- Estructura de la organización.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.
- Compromiso de competencia profesional.

5.4.2 Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. Una condición para la identificación eficaz de los eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos, es fijar los objetivos que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

5.4.3 Identificación de eventos

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

La dirección identifica los eventos potenciales que afectarán a la entidad y determinarán si presentan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección, por el contrario los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia.

5.4.4 Evaluación de riesgos

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar amplitud en los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales, deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual

5.4.5 Respuesta al riesgo

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, seleccionando aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

5.4.6 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades, tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

5.4.7 Información y comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica, en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente, entradas de fuentes externas y salidas informativas, que facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz, fluyendo en todas las direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección, donde se consideran seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Así mismo, deben tener los medios para comunicar hacia arriba la información significativa.

5.4.8 Supervisión

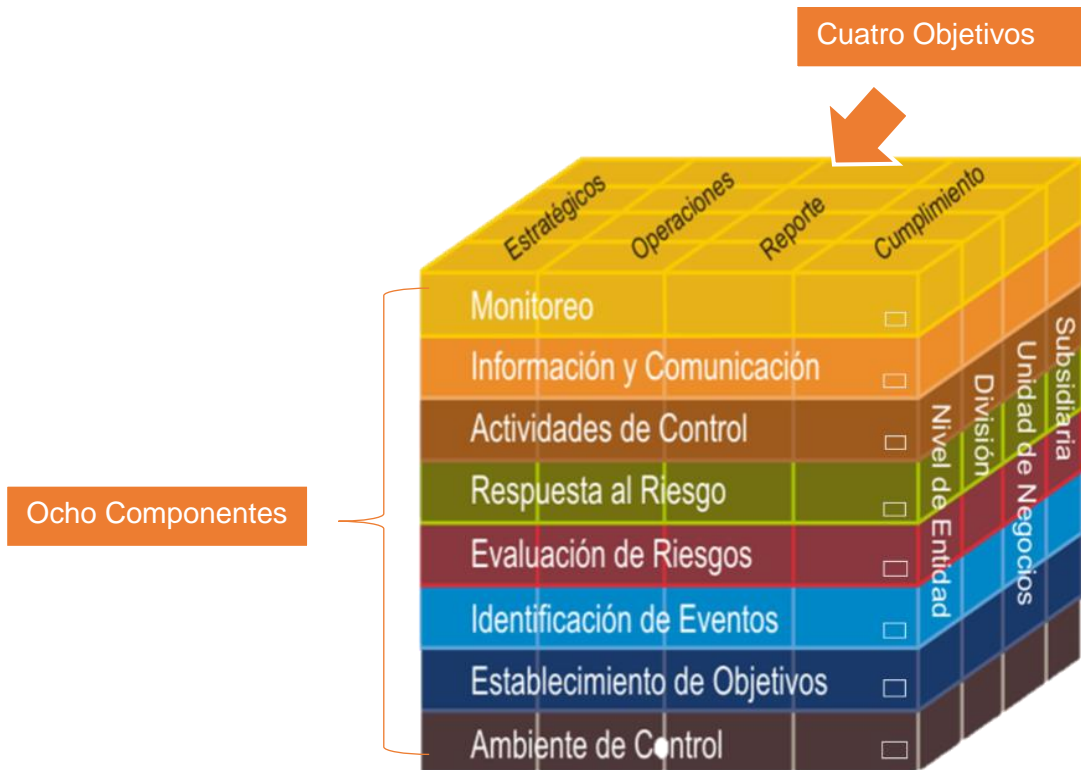
La gestión de riesgos corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, llevando a cabo actividades permanentes de supervisión y evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procedimientos de la supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de Administración.

5.5 Relación entre Objetivos y Componentes

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos corporativos. La siguiente figura describe esta relación es una matriz tridimensional, en forma de cubo, que se explica posteriormente.

Figura 4: “Matriz Tri- dimensional del Libro COSO II”.



Fuente: Libro COSO II “Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado –Técnicas de aplicación.”

Las cuatro categorías de objetivos, (estratégicos, operativos, elaboración de información y cumplimiento), están representados por las columnas verticales. Los ocho componentes están representados por las filas horizontales. La entidad y sus unidades organizacionales están representadas por la tercera dimensión de la matriz.

Debe entenderse que las cuatro columnas representan categorías de objetivos de una entidad y no partes o unidades de la entidad. De acuerdo con ello, al considerar la categoría de objetivos relacionados con la elaboración de información, por ejemplo, se necesita conocer una amplia gama de información con respecto a las operaciones de la entidad. Pero en ese caso, se focaliza en la columna centro-derecha del modelo, (objetivos asociados a la elaboración de información), en vez de hacerlo en la categoría de objetivos asociados a las operaciones.

5.6 Roles y Responsabilidades.

Cada uno en una organización tiene responsabilidades en la gestión de riesgos empresariales.

5.6.1 Directorio

La gerencia debe rendir cuentas al directorio, el que provee gobierno, orientación y supervisión. Al seleccionar a la gerencia, el mayor rol corresponde al directorio al definir sus expectativas en cuanto a integridad moral y valores éticos y puede confirmar sus expectativas a través de las actividades de supervisión. Igualmente, al reservar para sí la autoridad para ciertas decisiones clave, el directorio juega un rol al establecer la estrategia, al formular los objetivos de alto nivel y los lineamientos generales en relación a la asignación

5.6.2 Gerencia

El gerente general da el ejemplo en cuanto a la honestidad y los valores éticos y los otros factores del ámbito interno. En una empresa grande, el gerente general cumple este cometido liderando y orientando a los gerentes experimentados que, a su vez, asignan responsabilidad por el establecimiento de políticas y procedimientos de administración de riesgos más específicos al personal responsable de las funciones individuales de las unidades. En una empresa más chica, la influencia del gerente general, con frecuencia un propietario-gerente, es usualmente más directa. En cualquier caso, en un marco de responsabilidades decrecientes, un gerente es efectivamente un gerente general de su esfera de responsabilidad. También son importantes los líderes de funciones de apoyo como cumplimiento, finanzas, recursos humanos y tecnología de la información, cuyas actividades de monitoreo y control atraviesan horizontal y verticalmente las unidades operativas y de otro tipo de una empresa.

5.6.3 Auditores internos

Los auditores internos juegan un rol importante en el monitoreo de la gestión de riesgos y de la calidad del desempeño como parte de sus cometidos regulares o respondiendo a especiales requerimientos de la alta gerencia o ejecutivos de divisiones o subsidiarias. Pueden dar asistencia tanto a la gerencia como al directorio o comité de auditoría monitoreando, examinando, evaluando, informando al respecto y recomendando mejoras con relación a la adecuación y eficacia de los procesos gerenciales de.

5.6.4 Otros miembros del personal

La administración de los Riesgos, en alguna medida, responsabilidad de todos los integrantes de una entidad y en consecuencia debe ser una parte explícita o implícita de la descripción del trabajo de cada uno de ellos. Virtualmente todo el personal produce información usada en ERM o realiza otras acciones necesarias para administrar riesgos. Además, todo el personal es responsable por comunicar hacia arriba con respecto a riesgos, como problemas en las operaciones, incumplimientos del código de conducta, violaciones de otras políticas o acciones ilegales.

5.7 Limitaciones

Esta herramienta si bien ayuda a la gerencia a conseguir objetivos. Pero, independientemente de lo bien que esté diseñada y operada, no asegura el éxito de la entidad.

La consecución de objetivos está afectada por las limitaciones inherentes a todo proceso gerencial. Cambios en políticas o programas de gobierno, acciones de los competidores o las condiciones de la economía pueden estar fuera del control de la gerencia. La toma de decisiones humanas pueden tener fallas y pueden producirse daños derivados de fallas humanas tales como errores y equivocaciones. ERM no puede cambiar un gerente mediocre por uno bueno. Adicionalmente, los controles pueden ser burlados por la colusión de dos o más personas y la gerencia tiene la posibilidad de ignorar el proceso de ERM, incluyendo respuestas a riesgos y controles.

Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012 Gestión del riesgo - Principios y orientaciones.

6.1 Introducción a la Norma.

El Instituto Nacional de Normalización, INN, es el organismo que tiene a su cargo el estudio y preparación de las normas técnicas a nivel nacional. Es miembro de la International Organization For Standardization (ISO) y de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT), representando a Chile ante esos organismos.

Esta norma se estudió a través del Comité Técnico *Gestión del Riesgo*, para entregar los principios y orientaciones acerca de la implementación de una gestión del riesgo, así también el establecimiento de su marco de trabajo y sus procesos.

6.2 Alcance y Campo de Aplicación.

Esta norma puede utilizarse por cualquier empresa pública, privada o social. Por tanto, esta norma no es específica de una industria o sector concreto. Además se puede aplicar a lo largo de toda la vida de una organización, y a una amplia gama de actividades, incluyendo estrategias y decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios y activos.

6.3 Algunas características de la Norma:

- Aunque esta norma proporciona orientaciones genéricas, no tiene como objetivo promover la uniformidad en la gestión del riesgo a través de las organizaciones. El diseño y la implementación de planes y marcos de trabajo de gestión del riesgo necesitarán tener en cuenta las diversas necesidades de cada organización.
- Se pretende que esta norma se utilice para armonizar los procesos de gestión del riesgo establecidos en las normas existentes y futuras. Proporciona un enfoque común en el apoyo de las normas que tratan riesgo y/o sectores específicos, y no sustituye a dichas normas.
- La norma no está prevista para fines de certificación.

6.4 Principios

Mientras todas las organizaciones gestionan el riesgo en algún grado, esta norma establece una serie de principios que se deberían cumplir en todos sus niveles, para que la gestión del riesgo sea eficaz. En la figura N°5 se muestran once principios y una breve descripción de cada uno:

Figura N°5: Esquema “Principios del proceso de gestión de riesgos”

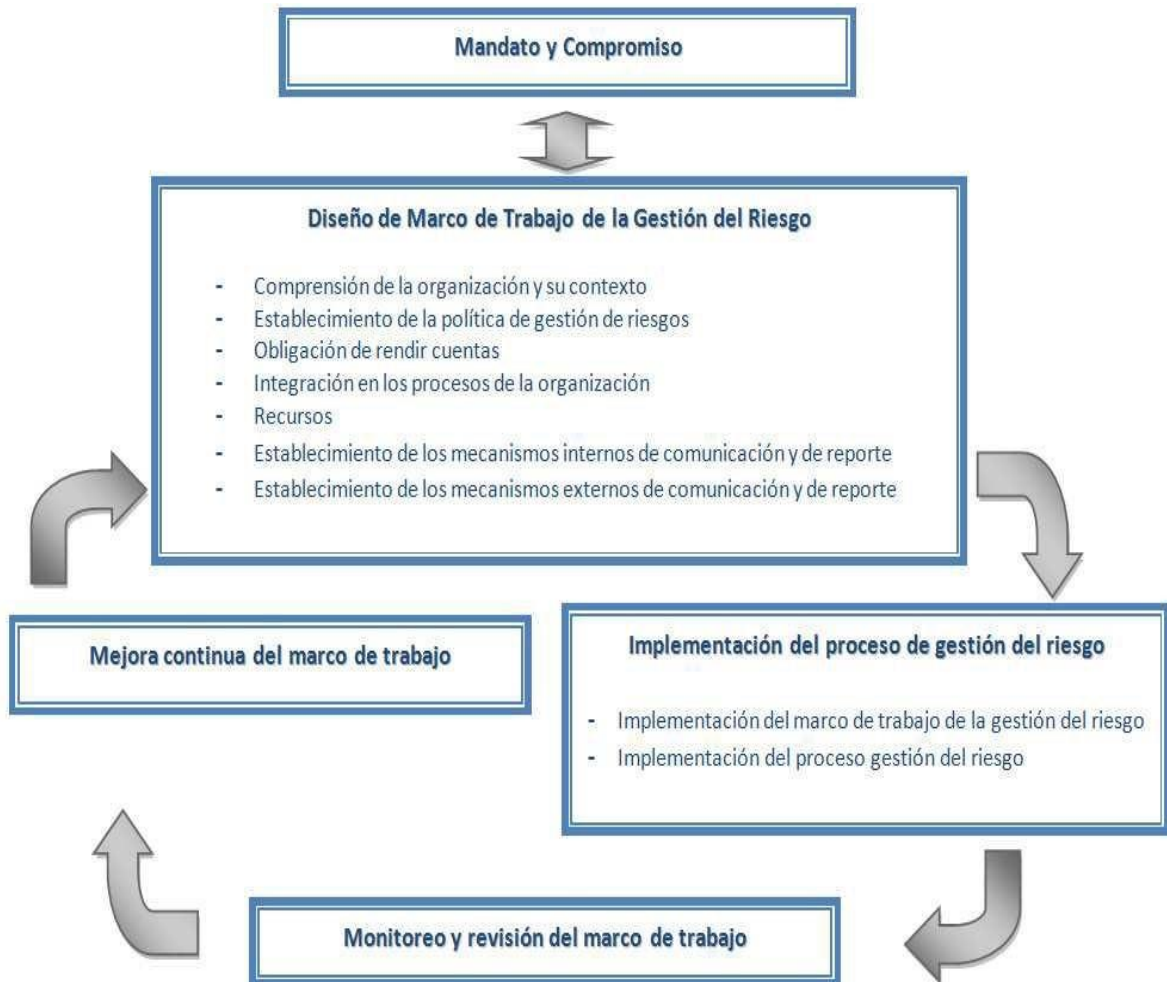


Fuente: Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012 Gestión del riesgo - Principios y orientaciones.

6.5 Marco de Trabajo.

Todas las organizaciones deberían tener como objetivo disponer de un nivel apropiado de desempeño de su marco de trabajo de la gestión del riesgo.

Figura N°6: Esquema “Marco de Trabajo del proceso de gestión de riesgo”



Fuente: Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012 Gestión del riesgo - Principios y orientaciones.

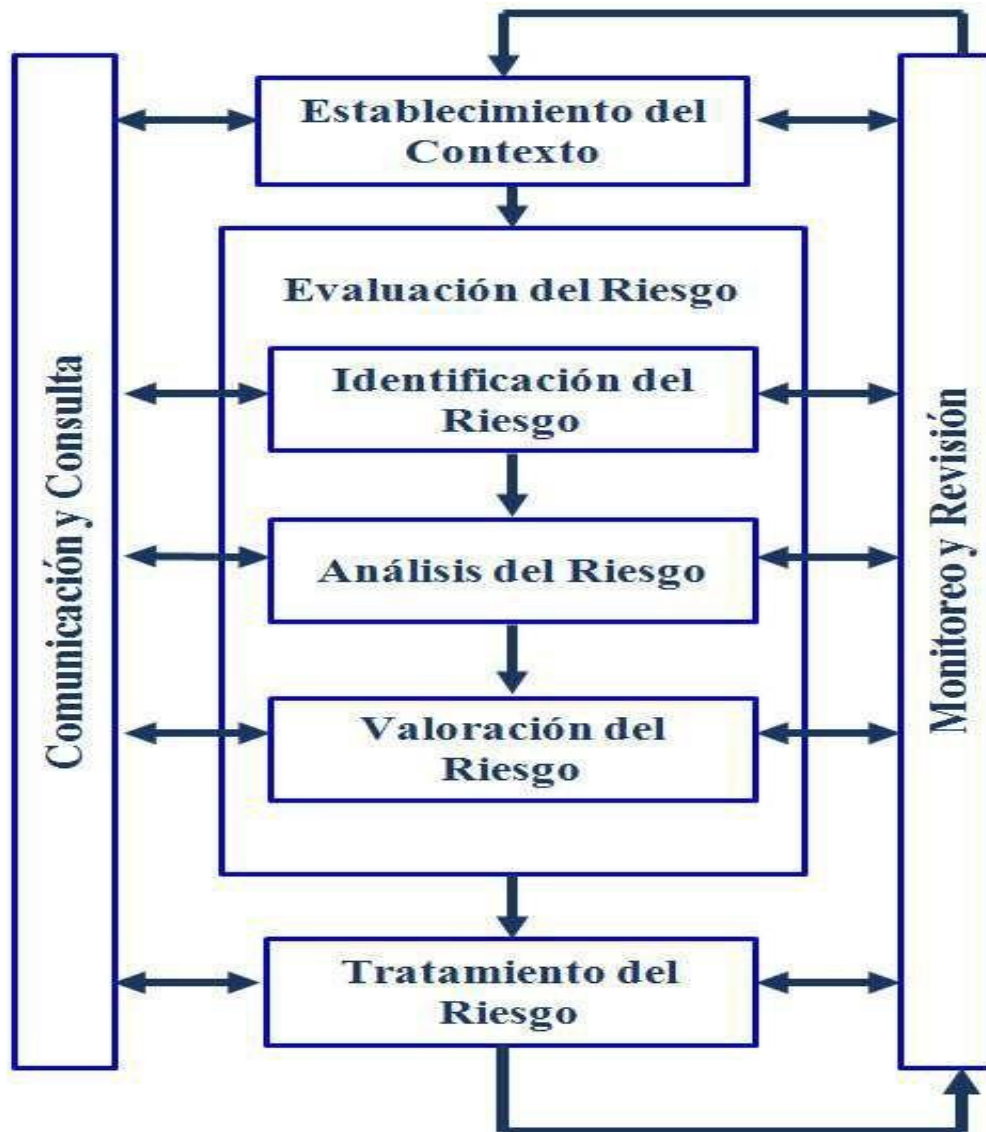
6.6 Proceso de Gestión de Riesgo

Este proceso debería:

- Ser parte integral de la gestión;
- Integrarse en la cultura y en las prácticas; y
- Adaptarse a los procesos de negocio de la organización.

El proceso de gestión del riesgo comprende las actividades descritas en la figura:

Figura N°7: Esquema “Actividades del proceso de gestión de riesgo.”



Fuente: Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012 Gestión del riesgo - Principios y orientaciones.

6.7 Análisis de las Actividades que comprenden el Proceso de Gestión de Riesgos.

6.7.1 FASE 1 “Establecimiento del Contexto”

En esta fase se define el contexto organizacional y estratégico en los cuales tendrá lugar el Proceso de Gestión de Riesgos.

- Contexto Interno y Externo

Contexto organizacional o interno: comprende a la organización en su conjunto, tanto en su estructura interna, políticas, misión, metas, objetivos y estrategias para lograrlos.

Contexto estratégico o externo, corresponde al entorno en que opera la organización, considerando aspectos tales como los financieros, operacionales, culturales, legales, clientes y proveedores, comunidad local y sociedad.

- Contexto de Gestión de Riesgo

Para establecer el contexto de gestión debe constituirse y definirse el alcance de aplicación del análisis de riesgos.

6.7.2 FASE 2 “Identificación del Riesgo”

Esta fase contempla la identificación de los riesgos como también de las oportunidades, que son definidos como un incidente o evento que emana de fuentes internas o externas que afectan al logro de los objetivos.

Los eventos pueden generar impactos positivos o negativos, o ambos. Los impactos positivos, se denominan oportunidades, y los negativos son conocidos como riesgos.

- Identificación de Oportunidades

La identificación de oportunidades es de vital importancia para retroalimentar las estrategias en la organización, siendo también relevante para orientar el tratamiento de los riesgos, por lo que éstas deben ser conocidas y evaluadas oportunamente por la dirección, se debe identificar oportunidades a nivel global de procesos de negocio. Es importante la realización de esta actividad, puesto que las oportunidades sirven a la institución para retroalimentar las estrategias, en especial para incorporar los nuevos énfasis de Gobierno.

- Identificación del Riesgo

Es fundamental en un Proceso de Gestión de Riesgos identificar los riesgos, poniendo especial énfasis en los siguientes puntos:

1. Identificar o actualizar los riesgos, considerando los cambios normativos, presupuestarios o de los lineamientos del Gobierno o dirección, en especial los nuevos enfoques y énfasis de Gobierno y de los jefes de Servicio u otras autoridades.
2. Identificar en la forma más completa y desagregada posible los riesgos que se relacionan a una etapa dentro de un proceso. Para ello se sugiere examinar las actividades al interior de las etapas, identificando los riesgos que se asocian a dichas actividades. Identificar en forma prioritaria los riesgos asociados con aspectos económicos y financieros, considerando los recursos involucrados en los procesos y subprocesos.
3. Considerar que una etapa puede tener, y en general es así, más de un riesgo.
4. Considerar que una buena y completa descripción del objetivo operativo de la etapa facilita la identificación de riesgos.

Se deberá revisar la clasificación de los riesgos realizada de acuerdo a la tipología desplegada en el cuadro N°1 prestando especial atención a lo siguiente;

Los riesgos deben ser clasificados según su fuente como externos o internos. Para ello se considerará principalmente el origen del riesgo, esto es a su causa, solo debe clasificarse en una fuente, no siendo válido un riesgo interno/externo, debiendo optarse por aquella fuente que tenga mayor importancia en el origen del riesgo.

Cuadro N°1: Tipología de riesgos

Se señalan ejemplos de los tipos de riesgos, considerando los elementos que caracterizan a cada uno. Es necesario indicar que la clasificación propuesta es una adaptación de la establecida en el Marco COSO ERM

Tipos de Riesgos	Elementos que los Caracteriza	Ejemplos de Riesgos Específicos
Financieros	Se relacionan con el uso adecuado de los recursos entregados por el Estado a sus entidades.	<ul style="list-style-type: none"> -Mal uso de los recursos. -Desviación de recursos. -Entrega de recursos a no beneficiarios. -Malversación de fondos.
Económicos	Se relacionan con elementos financieros, comerciales y Presupuestarios.	<ul style="list-style-type: none"> -Errores en el servicio de la deuda. -Servicio de la deuda muy alto. -Exceso de compromisos del Servicio que afecten su presupuesto. -Malas inversiones en mercado de capitales. -Deficiencias en la ejecución presupuestaria del Servicio.
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. -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.

Tipos de Riesgos	Elementos que los Caracteriza	Ejemplos de Riesgos Específicos
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
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 reputación social del mismo. Percepción de la comunidad del actuar del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> -Escándalos. -Corrupción. -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.
Bienes muebles e inmuebles	Se relacionan con elementos asociados a los recursos materiales muebles o bienes raíces que utiliza el Servicio para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> -Excesiva antigüedad de los bienes. -Difíciles condiciones de protección de los bienes. -Vulnerabilidad de los bienes ante el uso o ante elementos externos que aceleran su deterioro. -Incumplimiento o falta de planes de protección y resguardo de bienes. -Desaparición física de bienes, el deterioro de los bienes que imposibiliten cumplir su función -Mal uso de los bienes o en forma distinta a su naturaleza

6.7.3 FASE 3 “Análisis del Riesgo”

Después de desarrollar la identificación de riesgos y su clasificación se proceder a analizarlos, considerando los riesgos en relación a su probabilidad y consecuencias. A su vez, los controles deben ser analizados en términos de efectividad, para finalmente identificar el nivel de exposición al riesgo por proceso, subproceso, etapa y riesgo específico.

Existen dos elementos que deben considerarse en esta fase:

- 1. Análisis de los Riesgos:** Debe analizar los riesgos y oportunidades, poniendo especial énfasis en los siguientes puntos:
 - Analizar y/o actualizar los riesgos y su calificación de probabilidad e impacto, de acuerdo a las últimas auditorías, los antecedentes históricos que se tengan y a los cambios que hayan afectado a la institución.
 - Analizar y/o actualizar los riesgos del Servicio, con especial énfasis en los riesgos asociados con aspectos financieros, considerando los recursos involucrados en los procesos y subprocesos y el uso de los mismos.
 - Considerar la retroalimentación de la auditoría interna, ya sea a través de las auditorías de aseguramiento y seguimiento del Proceso de Gestión de Riesgos, así como las auditorías a los diversos procesos del Servicio.
 - Analizar y/o actualizar los riesgos de Gobierno Electrónico, analizando qué procesos han sido mejorados con TIC y cómo ello influye en su desarrollo, teniendo en consideración que muchas veces el mejoramiento de las TIC se realiza en etapas o actividades del proceso, pero su influencia e impacto irradia la totalidad del mismo.
 - Relacionar adecuadamente los riesgos con el objetivo de la etapa. Esto implica que la concreción de un riesgo debe afectar el cumplimiento o logro de la etapa en forma directa, de tal manera que los riesgos identificados impidan o dificulten el resultado esperado por el Servicio al desarrollar esa etapa.
 - Analizar y/o actualizar la descripción de los controles de acuerdo a los resultados de las auditorías realizadas, los antecedentes históricos que se tengan y a los cambios que hayan afectado a la institución.

- Describir y analizar los controles claves que mitigan los riesgos después de un análisis profundo de los mismos, detallando qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cuándo lo hace.

2. Incorporación del Concepto de Ponderación Estratégica: Debe aplicarse el concepto de ponderación estratégica a nivel de subproceso para cada proceso crítico. En efecto, para determinar el nivel de exposición al riesgo ponderada de los subprocesos, deberá multiplicarse el nivel de exposición al riesgo de cada subproceso por el porcentaje de ponderación estratégica que a cada uno de ellos le fue asignado, de la forma que se explica en el cuadro a continuación:

Cuadro Nº 2: Ejemplo de Ponderación Estratégica por Subprocesos.

Proceso Transversal	Proceso	Sub-proceso	Pond.	Etapa	Nivel de Exposición al Riesgo				Nivel de Exposición al Riesgo Ponderada
					Riesgo Específico	Etapa	Sub-proceso	Proceso	Subproceso
Proceso Transversal 1	Proceso 1	Subproceso 1	70%	Etapa 1	3	3	3	2,8	$3 \times 70\% = 2,1$
				Etapa 2	3	3			
		Subproceso 2	30%	Etapa 3	3	3	2,5	$2,5 \times 30\% = 0,75$	
				Etapa 4	2	2			
Proceso Transversal 2	Proceso 2	Subproceso 3	60%	Etapa 5	5	5	3,5	3,8	$3,5 \times 60\% = 2,1$
				Etapa 6	2	2			
		Subproceso 4	40%	Etapa 7	2	2	4	$4 \times 40\% = 1,6$	
				Etapa 8	6	6			
Proceso Transversal 3	Proceso 3	Subproceso 5	50%	Etapa 9	2	2	2	2,7	$2 \times 50\% = 1$
				Etapa 10	2	2			
		Subproceso 6	50%	Etapa 11	2	2	3,3	$3,3 \times 50\% = 1,65$	
				Etapa 12	4	4			
				Etapa 13	4	4			

Fuente: Guía Técnica Nº 59, "Mantenimiento y mejoramiento de las actividades asociadas al proceso de gestión de riesgos en el estado"

Es posible apreciar que la ponderación estratégica releva la importancia del proceso en el contexto de la Institución y del subproceso en el contexto del proceso, acercando el resultado a la posición y relevancia de éstos.

6.7.4 FASE 4 “Valoración del Riesgo”

Para la valoración de los Riesgos considera dos pasos. Primero la confirmación del criterio que se escogerá (definido en la Fase de Definición del Contexto de la Gestión de Riesgos) y segundo la confección de un ranking de riesgos en la organización.

- **Definición y Confirmación de Criterios.**

En el caso de los Procesos se utilizará como criterio para la confección del Ranking, el nivel de exposición al riesgo de los mismos.

En la figura N° 8, se muestra la relación entre los distintos componentes del análisis de riesgos.

Figura N°8: Esquema “Relación entre Severidad del Riesgo y Exposición al Riesgo”



Fuente: Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012 Gestión del riesgo - Principios y orientaciones.

- **Ranking de Riesgos**

Basado en la información de las fases anteriores del proceso, se debe evaluar en cuáles ámbitos organizacionales se requiere actuar en forma prioritaria (procesos, subprocesos y etapas). Para ello se deben realizar ranking de procesos y subproceso.

Ranking de Procesos por Nivel de Exposición al Riesgo

En el cuadro N° 3 se presenta el esquema del análisis a realizar para un proceso crítico que fue desagregado hasta el nivel de riesgo operativo.

Cuadro N° 3: Ejemplo de Ranking de Procesos por Nivel de Exposición al Riesgo

Procesos	Nivel de Exposición al Riesgo	Ranking para priorizar estrategias de tratamiento de los riesgos en los Procesos Críticos
Entrega Créditos	4	1º
Capacitación	3,5	2º
Contabilidad y Presupuesto	3	3º
.....

De lo anterior, se deduce que se comenzará a definir y aplicar estrategias para efectuar el tratamiento de los riesgos asociados al proceso con mayor nivel en el ranking, es decir, en el ejemplo comenzará por el “Proceso de Entrega de Créditos”, seguirá con el de “Capacitación” y así sucesivamente.

Ranking de Subprocesos por Nivel de Exposición al Riesgo Ponderado (ponderación estratégica).

Dentro de los subprocesos priorizados deben ser tratados los riesgos, correspondientes a las actividades que se desarrollan al interior de todas las etapas que los componen, priorizados de acuerdo al nivel de exposición al riesgo para cada etapa.

Es importante que, en base la información proporcionada por los Ranking de Procesos y Subprocesos la institución determine qué etapas, subprocesos y procesos serán abordados con acciones para tratar los riesgos específicos.

6.7.5 FASE 5 “Tratamiento del Riesgo”

En esta Fase se requiere de la participación de la dirección e implica que debe tomar todas las acciones necesarias en forma concreta para administrar los riesgos una vez que han sido analizados y priorizados en el ranking de riesgos.

Por la importancia que esta fase adquiere en un Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Gubernamental, se ha estimado necesario entregar algunos elementos que permitan una mejor comprensión de los requerimientos a realizar.

- **Formular Estrategias para el Tratamiento y Monitoreo de los Riesgos**

Una vez evaluados y priorizados los riesgos en las fases respectivas, la dirección debe asumir la realización de las acciones concretas necesarias para tratarlos y monitorearlos, generando una respuesta lo suficientemente adecuada para mantener la exposición del riesgo en un nivel aceptado.

Estrategias Genéricas para Tratamiento de los Riesgos

El tratamiento del riesgo supone un proceso cíclico de:

- Evaluar un tratamiento del riesgo.
- Decidir si los niveles de riesgo residual son tolerables.
- Si no son tolerables, generar un nuevo tratamiento del riesgo.
- Evaluar la eficacia de este tratamiento.

Por su parte, el Libro Coso II 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 se 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).

Evaluar y Seleccionar las Estrategias de Tratamiento de los Riesgos

Una vez conocidas las estrategias genéricas para tratar los riesgos, es necesario a través de la evaluación de los costos y beneficios potenciales, determinar qué estrategia va a utilizar y hacia dónde orientarlas. Para ello, es necesario tener presente algunas consideraciones:

- Las opciones pueden ser evaluadas sobre la base del grado de reducción de la Severidad del Riesgo y las mejoras en la efectividad de los controles.
- El costo de administrar un riesgo, necesariamente debe ser compensado con beneficios relacionados, sean sociales y/o económicos.
- Considerar que los requerimientos legales podrían estar por sobre los resultados del análisis costo-beneficio antes referido.
- Se debe tener en cuenta que un tratamiento al riesgo mediante una estrategia podría introducir nuevos riesgos.
- El objetivo principal de la selección de las estrategias siempre debe ser el reducir la severidad del riesgo y/o aumentar la efectividad del control existente.

En el siguiente cuadro se presenta una relación comparativa de la aplicación de las estrategias y su efecto en la severidad del riesgo y en la efectividad del control.

Cuadro N° 4: Relaciones Generales Entre las Estrategias y su Efecto en el Riesgo y Efectividad del Control

Estrategias Genéricas	Efecto potencial en los componentes de la Severidad del Riesgo	Efecto potencial del Control	Situación esperada en relación con el Nivel de Exposición al Riesgo
Evitar	La probabilidad e impacto no se reducen.	-	El Nivel de Exposición al Riesgo está fuera de los límites aceptados por el Servicio. No se ve afectada.
Reducir	El nivel de probabilidad o impacto se reducen.	Mejora su efectividad	El Nivel de Exposición al Riesgo disminuye.
Compartir	El nivel de probabilidad o impacto se reducen.	Mejora su efectividad	El Nivel de Exposición al Riesgo disminuye.
Aceptar	La probabilidad e impacto no se reducen.	-	El Nivel de Exposición al Riesgo debiera estar ya dentro de los límites con que el Servicio puede aceptar operar.

Fuente: Guía Técnica N° 59, "Mantenimiento y mejoramiento de las actividades asociadas al proceso de gestión de riesgos en el estado.

- **Preparar e Implementar Planes de Tratamiento y Monitoreo**

La Dirección debe aprobar los planes y estrategias seleccionadas. En consideración a que dentro de los procesos y subprocesos priorizados, deben tratarse todos los riesgos que corresponden a la actividades de las etapas que éstos últimos contienen, así como los riesgos de entrada y salida de cada subproceso, es recomendable gestionar los riesgos bajo una perspectiva de cartera o portafolio, esto implica analizar los riesgos en su conjunto, considerando cómo los riesgos individuales se interrelacionan en el ámbito organizacional.

6.7.6 FASE 6 “Monitoreo y Revisión”

En esta fase es necesario nombrar responsables de monitorear la efectividad de todos los pasos del Proceso de Gestión de Riesgos, para asegurar que se está cumpliendo adecuadamente y que las circunstancias cambiantes no alteran las prioridades al afectar las ponderaciones estratégicas, las probabilidades o impactos de los riesgos, etc. Para esta fase del Proceso de Gestión de Riesgos, el Servicio debe establecer formalmente responsables del monitoreo y formular estructuras de reportes útiles a la organización, que le permita a la dirección, obtener información relevante, en forma oportuna y periódica sobre el estado de los riesgos en cualquier etapa del proceso.

También es conveniente, internalizar en la cultura organizacional la implantación y utilización de modelos de autoevaluación de riesgos.

Actividades Recomendadas para Controlar los Planes de Tratamiento y Monitoreo

1. Seguimiento de las estrategias seleccionadas y monitoreo de las actividades requeridas.
2. Verificar periódicamente el avance en la implementación de la estrategia de tratamiento de los riesgos.
3. También se deben analizar y evaluar los controles existentes que contribuyen a asegurar el cumplimiento de las medidas tomadas para mitigar los riesgos.

La auditoría interna tiene un rol fundamental en esta actividad, los planes de auditoría deben considerar la evaluación de las actividades de monitoreo y el seguimiento de la implantación de las estrategias de tratamiento de los riesgos.

6.7.7 FASE 7 “Comunicación y Consultas”

Esta fase se desarrollará a través de comunicar, informar y consultar con los interesados. La información es identificada, capturada y comunicada de manera que todos puedan cumplir con sus responsabilidades.

Debe propenderse a mejorar la calidad de la información, incorporándose las tecnologías de información que le permitan operar entre distintos sistemas y plataformas, en forma interna y externa, obteniendo datos en línea de las actividades del negocio y en particular del Proceso de Gestión de Riesgos.

Se deberá realizar una revisión y propuesta de mejora sobre la información del Proceso de Gestión de Riesgos orientándose a que ésta refleje un uso adecuado de la información que emana de dicho proceso. Para esto, se deben evaluar los parámetros de calidad de la información del Proceso de Gestión de Riesgos que se señalan en esta Fase, relacionados con el contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad. Algunos ejemplos de criterios e indicadores que pueden establecerse en relación al análisis de la información derivada de las fases anteriores se encuentran en el ANEXO N°1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los resultados entregados por la última encuesta de la ONG Transparencia Internacional (TI), sobre el índice de percepción de la corrupción, instrumento que permite clasificar a los países de acuerdo a los niveles de corrupción percibidos en el sector público, posiciona a Chile en el lugar 22 a nivel mundial y baja a la segunda posición en Latinoamérica, con menores niveles de corrupción. De acuerdo al estudio se analizaron durante el año 2013 a 177 países y más de la mitad de los encuestados cree que la corrupción ha empeorado en los últimos dos años.

En este contexto y con la finalidad que los servicios e instituciones del estado mejoren sus procesos de gestión de riesgos implementados, como también determinar si las políticas, procedimientos y controles aplicados son efectivos para reducir los casos de fraude, es indispensable contar con herramientas necesarias que faciliten la toma de decisiones y alcanzar los más altos niveles de integridad mediante una sólida estructura integrada entre el sistema de control interno y una administración enfocada a generar, mantener y mejorar estrategias de gestión de los riesgos de fraude.

Por lo tanto el presente proyecto de tesis tiene como finalidad el análisis en la gestión de riesgos de fraude al Gobierno Regional de Valparaíso en el Marco del Libro COSO II, período 2014.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Analizar la gestión de riesgos al Gobierno Regional de Valparaíso, investigando cual será el procedimiento de gestión que se aplicará para mitigar las situaciones de riesgo que generen potenciales fraudes, de acuerdo a las herramientas que proporciona el Libro Coso II durante el año 2014.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar los riesgos que generen potenciales fraudes para el Gobierno Regional de Valparaíso de acuerdo a los criterios del Libro Coso II y cuestionarios dirigidos a los funcionarios de la Institución.
2. Explicar las situaciones de riesgo mediante el análisis de la matriz de riesgo que generen potenciales fraudes para el Gobierno Regional de Valparaíso, de acuerdo Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012.
3. Determinar las actividades asociadas al proceso de gestión a aplicar para mitigar los riesgos de fraude de acuerdo a las herramientas que proporciona el Libro Coso II y entrevistas a realizar a auditores internos.

METODOLOGÍA

El paradigma de investigación se realiza en base a una metodología cualitativa con un enfoque de sistematización, con apoyo de una herramienta cuantitativa.

Etapa 1: Recopilación de antecedentes Bibliográficos:

- Revisión de las siguientes páginas web:
 - Gobierno Regional de Valparaíso.
 - Chile Transparente, revisar los resultados de la encuesta que mide el Índice de Percepción de la Corrupción 2013 en Chile.
 - Instituto Nacional de Normalización, Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012.
- Revisión del Libro Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado –Técnicas de aplicación.
- Revisión a las Normas de Auditoría Interna emitidas por el Colegio de Contadores de Chile A.G.
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas-NAGAS; Sección AU 240, Consideración de Fraude en una Auditoría de Estados Financieros.
- Revisión a las revista de investigación:
 - Pricewaterhousecoopers Chile. “Comités de Auditoría: Mejores Prácticas para aumentar su efectividad”.
 - KPMG Auditores Consultores Chile. “Gestión de Riesgos de Fraude, desarrollo de una estrategia de prevención, detección y respuesta al fraude”

Etapa 2: Sistematización de la Información recopilada:

- Ordenamiento de la información encontrada, dependiendo de su importancia y relevancia dentro de la tesis, en fichas resúmenes.
- Digitalización de la información recopilada.
- Confección de esquemas.

Etapa 3: Determinar sujeto de investigación:

a) Criterios de selección al sujeto en estudio;

Servicio público que se ha seleccionado para el presente trabajo de Tesis, es el Gobierno Regional de Valparaíso (GORE) y dentro de los requisitos para su selección se consideró lo siguiente:

- Que su desarrollo sustentable, sea aplicando instrumentos de planificación y de inversión de decisión regional, con apego a los principios de probidad y transparencia.
- Que tenga disponibilidad y acceso a la información que se requiere para la investigación.

b) Selección de los sujetos a entrevistar, este instrumento va dirigido a funcionarios que reúnan las siguientes características;

- Sean personas que trabajen en el Área de Auditoría Interna en la institución en estudio.
- Realicen actividades directamente relacionadas con la preparación de actividades asociadas al proceso de gestión de riesgos.
- Tengan conocimiento de la Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012, como también del libro Coso II “**Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado –Técnicas de aplicación.**”

Etapa 4: Instrumentos realizados:

a) Cuestionarios basados en los criterios de Libro Coso II.

Adaptar cuestionarios basado en los criterios de Libro Coso II, en relación a su contenido y para el levantamiento de la información recopilada, a fin de determinar la situación actual que presenta el servicio público en estudio, respecto a los riesgos que generan potenciales fraudes. (Anexo N°2).

b) Entrevista.

Elaboración de una entrevista, a fin de determinar las actividades asociadas al proceso de gestión a aplicar para mitigar los riesgos de fraude de acuerdo a las herramientas que proporciona el Libro Coso II. La Validación de la entrevista basada en juicio de expertos en el tema, en relación a su contenido y construcción.

Etapa 5: Análisis de la información levantadas por los instrumentos.

La Aplicación del cuestionario dirigido a los funcionarios contables del área de auditoría interna de la institución en estudio, y que tengan participación en el proceso de gestión de riesgos de fraude. La información recopilada será llevada a tablas detalladas, que serán presentadas finalmente en gráficas.

Luego se procederá al análisis de una Matriz Estratégica de Riesgos, que proporcione las principales situaciones de potenciales riesgos de fraude al interior del Gobierno Regional de Valparaíso. En esta etapa se identifican, analizan y evalúan las situaciones de riesgo que representan potenciales fraudes ya reconocidas en los cuestionarios a efectuados funcionarios contables del área de auditoría interna del organismo en estudio. (Anexo N°3).

Para finalmente, con la entrevista determinar las actividades que aplica el Gobierno Regional de Valparaíso, asociadas al proceso de gestión a aplicar para mitigar los riesgos de fraude.

Etapa 6: Discusión de resultados.

Con la información obtenida durante el proceso de investigación y los antecedentes recopilados en cuestionarios y entrevistas, son presentados en gráficas y narrativas respectivamente, que faciliten el análisis e interpretación de ambos instrumentos.

Análisis y discusión de la información obtenida en los cuestionarios que representan aquellas situaciones de riesgos que generan potenciales fraudes y son utilizadas en la construcción de la matriz de riesgo.

Posteriormente con las narrativas de las entrevistas, se determina si las actividades efectuadas para la mitigación de dichos riesgos son efectivas y aseguran un mantenimiento y mejoramiento continuo. Levantamiento de conclusiones a partir de la información analizada e interpretada.

Etapa 7: Elaboración de conclusiones.

La presente investigación realiza un análisis para establecer la importancia de la integración del proceso de gestión de riesgo de fraude, al interior del Gobierno Regional de Valparaíso, para asegurar la probidad, legalidad y transparencia en todas las actividades que realiza para la consecución de sus objetivos estratégicos.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Antecedentes Generales

Para dar cumplimiento a los objetivos definidos en esta investigación, primero se procedió a aplicar un cuestionario, dirigido a los funcionarios contables del área de auditoría interna del Gobierno Regional de Valparaíso, con el motivo de obtener un primer acercamiento respecto a la situación actual de la institución en estudio.

En segundo lugar se realizó el análisis de la Matriz de Riesgos Estratégicos, tomando aquellas situaciones potenciales y reales de riesgos de fraude, presentadas en cuadros resúmenes.

Para finalmente dar cumplimiento al último objetivo planteado, con la aplicación de una entrevista al Auditor Interno que nos permitió determinar si las actividades asociadas al proceso de gestión aplicadas para mitigar los riesgos de fraude están conforme a lo establecido en el libro Coso II.

De acuerdo a la información proporcionada por los cuestionarios, respecto a los riesgos que generen potenciales situaciones de riesgo de Fraude al interior del Gobierno Regional de Valparaíso, basado en los criterios del Libro Coso II. Se realizó el levantamiento de la información en tablas, que permitían tabular, graficar, analizar y discutir los resultados obtenidos en las dos primeras preguntas, que se presentan a continuación;

- I. Según su experiencia, al analizar los riesgos bajo lo establecido en la Guía Técnica N°59, considero la siguiente estructura (responda con una X según escala de Likert)

Detalle	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
a) Precisar el contexto organizacional y estratégico en los cuales tendrá lugar el Proceso de Gestión de Riesgos.			1	3	4
b) Identificar del Riesgo, efectuando un proceso de búsqueda, reconocimiento y descripción de este.				5	3
c) Efectuar un análisis que permita comprender la naturaleza del riesgo y determinar su nivel.				1	7

d) Ordenar y priorizar mediante un ranking los riesgos analizados.				6	2
e) Determinar un tratamiento y/o monitoreo, desarrollando e implementando estrategias, que mantengan el riesgo dentro de los niveles aceptados por la organización				1	7

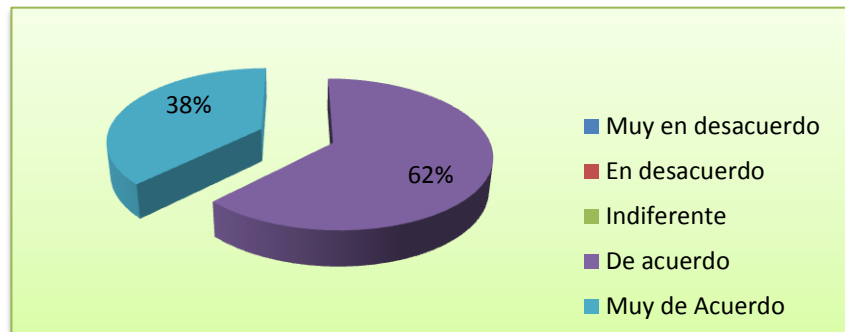
Grafico N°1: Identifica el contexto organizacional y estratégico del Proceso de Gestión de Riesgos.



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia

Al consultar por la identificación del contexto organizacional donde se generan situaciones potenciales de riesgos, un porcentaje significativo del 88% afirma estar de acuerdo o muy de acuerdo, y tan un solo un 12% considera que es indiferente el contexto donde se puede desarrollar el mismo, lo que deja en evidencia que los funcionarios del GORE tienen conocimiento de aquellas áreas estratégicas que consideran en su proceso de gestión de riesgos, lo cual es muy favorable ya que esta actividad permite identificar los parámetros internos cuando se gestiona el riesgo.

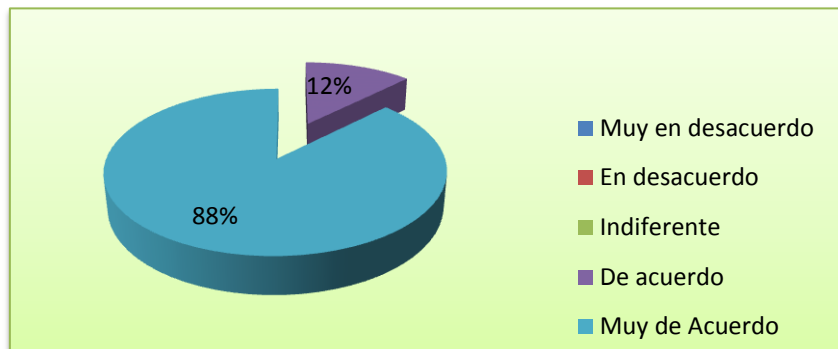
Grafico N°2: Identificación y Reconocimiento del riesgo.



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia.

Respecto a la identificación, búsqueda y reconocimiento de aquellas situaciones de riesgos que se pueden generar al interior del GORE, existe una tendencia clara, con un 62% y 38% afirma estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente.

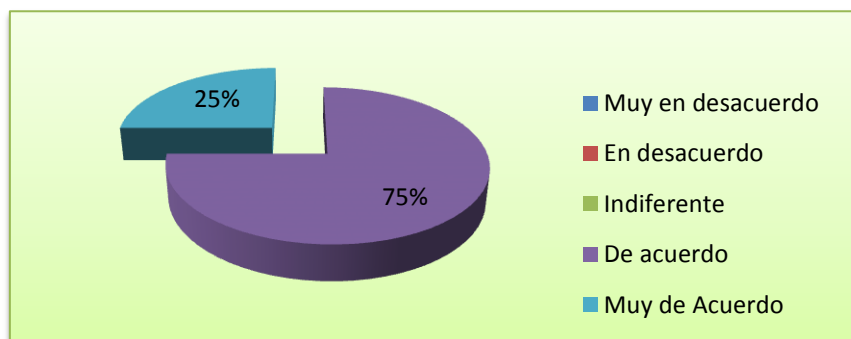
Grafico N°3: Análisis de la naturaleza y nivel del riesgo



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia.

El análisis del riesgo implica conocer las causas, consecuencias y probabilidades de ocurrencia, en este caso, si un porcentaje significativo afirma estar muy de acuerdo, establece que existen herramientas y técnicas para la identificación del riesgo que se adaptan a sus objetivos.

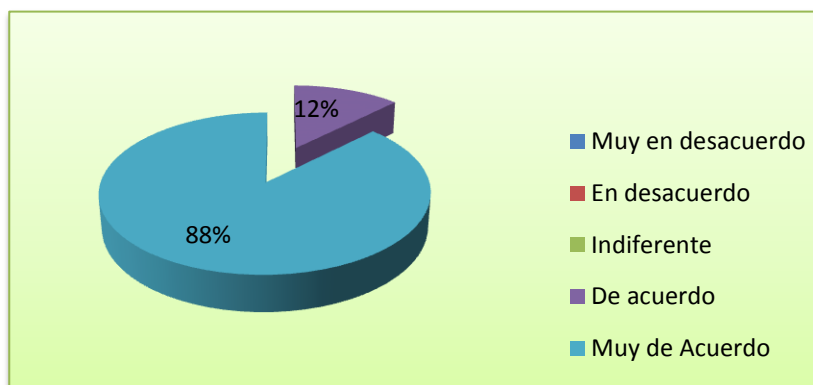
Grafico N°4: Ordenar y priorizar mediante un ranking los riesgos.



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia.

La finalidad de la valoración es ayudar a la toma de decisiones, determinando los riesgos a tratar y la prioridad para implementar el tratamiento, por lo tanto, si un 75% y 25% esta de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, afirma que se efectúan mecanismos para ordenar y priorizar mediante un ranking.

Grafico N°5: Determinar un tratamiento y/o monitoreo.



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia

El tratamiento del riesgo involucra obtener un equilibrio entre los costos y los esfuerzos de implementación, frente a las ventajas que se obtengan, teniendo en cuenta que un 88% y 12% afirman estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, determina que se desarrollan e implementan estrategias, que mantengan el riesgo dentro de los niveles aceptados por la organización.

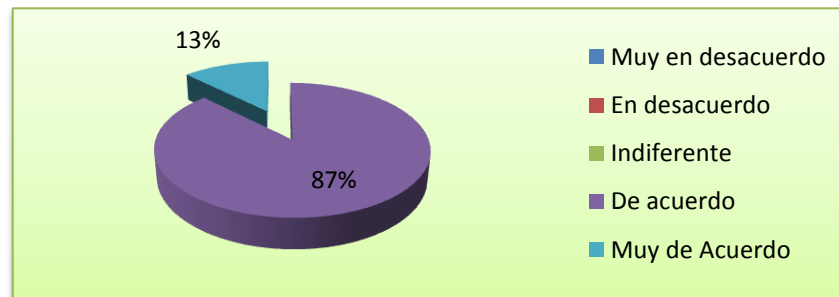
La primera parte del cuestionario nos permite afirmar que los funcionarios de la institución en estudio identifican la fuente de los riesgos, los eventos, sus causas y sus potenciales consecuencias como lo establece el Libro Coso II. Se puede apreciar además que cuentan procesos destinados al tratamiento del riesgo.

II. En la preparación de la Matriz de Riesgos Estratégicos, ¿Se efectuaron algunas de las siguientes actividades? (responda con una X según escala de Likert)

Detalle	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. Identificar los procesos que desempeña el Servicio.				7	1
2. Priorizar los procesos críticos según su nivel de contribución al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.				3	5
3. Identificar los subprocesos que componen los citados procesos críticos.				6	2
4. Ponderar los subprocesos en relación a su importancia para el proceso crítico que componen.				5	3

5. Identificar las etapas que componen los subprocesos del proceso crítico.				2	6
6. Identificar los objetivos o finalidades que tienen cada una de las etapas o subprocesos, según corresponda.				3	5
7. Identificar los riesgos que pueden impedir o retrasar el logro de los objetivos de la etapa o subproceso según corresponda.				6	2
8. Clasificar los riesgos por tipo y origen.				2	6
9. Identificar los controles asociados a los riesgos identificados.				6	2
10. Valorar los controles claves en relación a la efectividad de su diseño.				5	3
11. Determinar la exposición al riesgo por riesgo, etapa, subproceso y proceso, según corresponda.				1	7

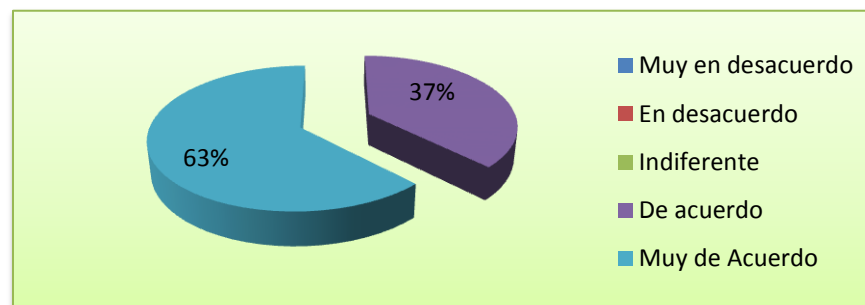
Grafico N°1: Identifica los procesos que desempeña el Servicio.



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia.

La identificación de procesos, subprocesos y etapas es una labor que los servicios deberían tener realizada y respaldada a través de documentos formales, en este caso que un 87% afirme estar de acuerdo y un 13% muy de acuerdo, asegura que los funcionarios de auditoría interna, tiene identificados en bases técnicas, términos de referencia y normativas internas sus procesos.

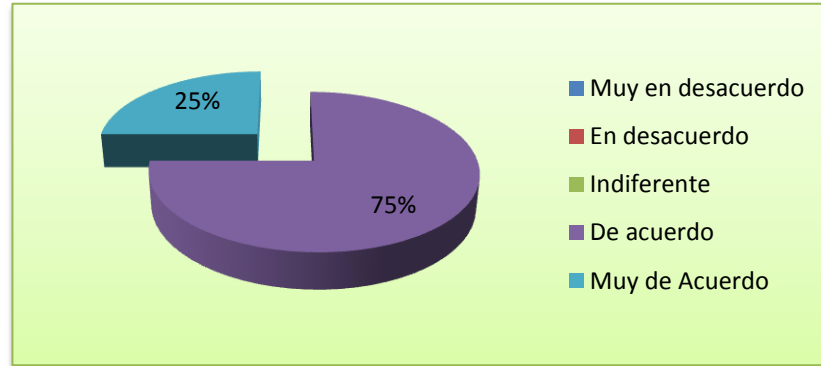
Grafico N°2: Prioriza los procesos críticos



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia.

Para levantar información de los procesos, la técnica a utilizar para documentar y estructurar el trabajo es clave, por lo tanto que un 37% Y 63% afirme estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, permite al personal definir el nivel de riesgos y eficiencia de los controles claves.

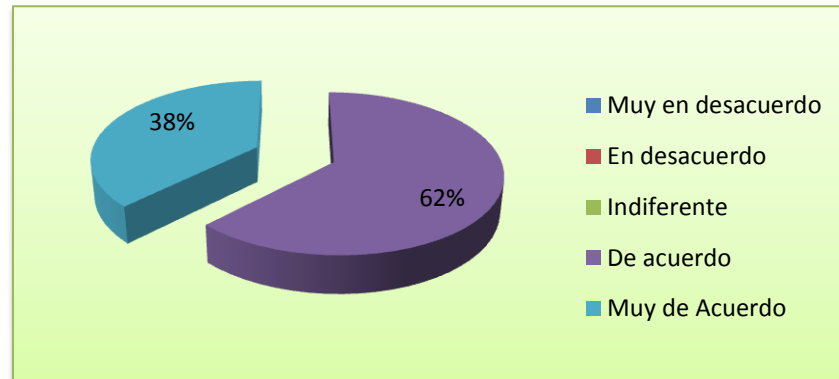
Grafico N°3: Identifica los subprocesos que componen los citados procesos críticos.



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia

Al igual que los procesos, los subprocesos que lo componen pueden ser de diversa importancia y tener distinta influencia en la generación del servicio, un 75% y 25% asevera estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente.

Grafico N°4: Pondera los subprocesos en relación a su importancia para el proceso crítico que componen.

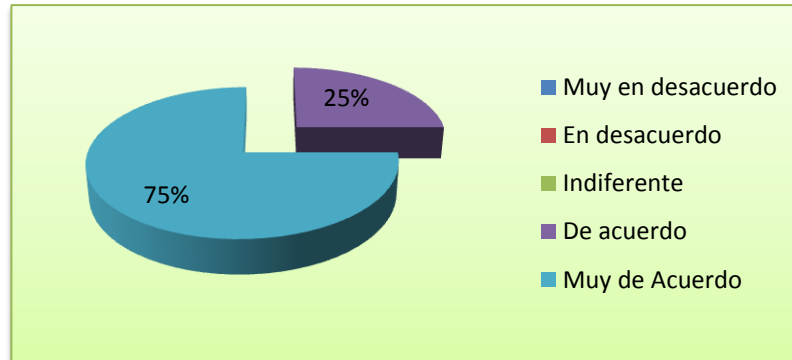


Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia.

Para correcto análisis de los procesos críticos o relevantes en el GORE, es necesario conocer el nivel en que afecta al cumplimiento del objetivo estratégico, es por ello que si el 62% y 38% considera estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, con

ponderar los subprocesos en relación a su importancia define que se realizan esquemas de relación y priorización de procesos relevantes en la Institución.

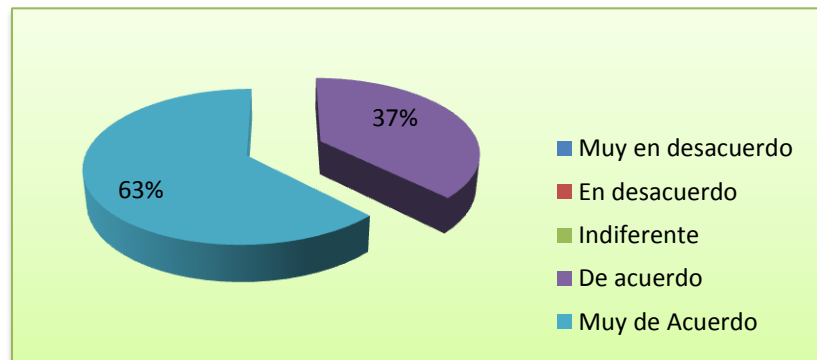
Grafico N°5: Identifica las etapas que componen los subprocesos del proceso crítico.



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia.

Esta variable depende claramente de la naturaleza y estructura de cada servicio, por lo tanto, si un 25% y 75% afirma estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, establece que en el GORE, se identifican las etapas que conforman los subprocesos.

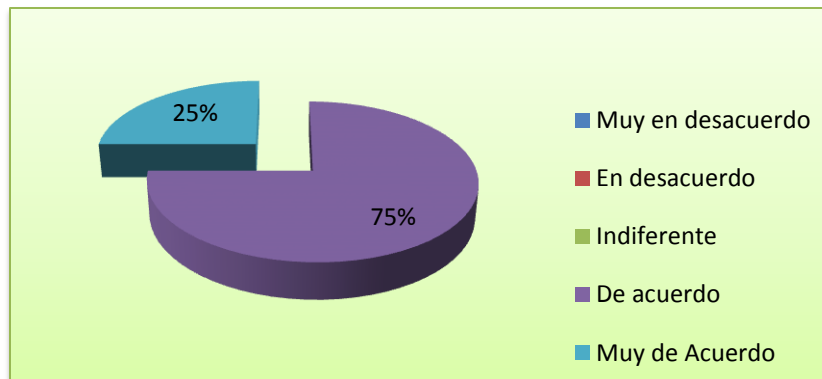
Grafico N°6: Identifica los objetivos que tienen cada etapa o subprocesos.



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia.

Los objetivos representan la finalidad que se persigue mediante la ejecución de una etapa o subproceso; si un 37% y 63% se encuentra de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, implica una labor de estudio y análisis de la documentación regulatoria y de soporte en los procesos, que efectúan los funcionarios del departamento de Auditoría Interna del GORE.

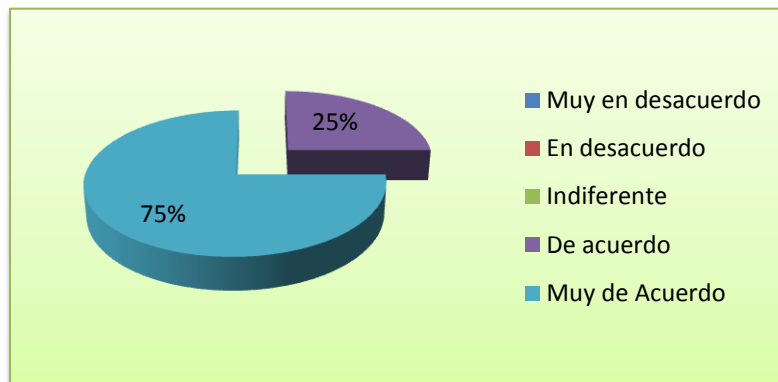
Grafico N°7: Identifica los riesgos que pueden impedir o retrasar el logro de los objetivos.



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia.

Es necesario identificar los riesgos relevantes que se presentan asociados a los objetivos en cada proceso, subproceso y etapa, por lo tanto si un 75% y 25% aseveran estar de acuerdo y muy de acuerdo con la realización de esta actividad.

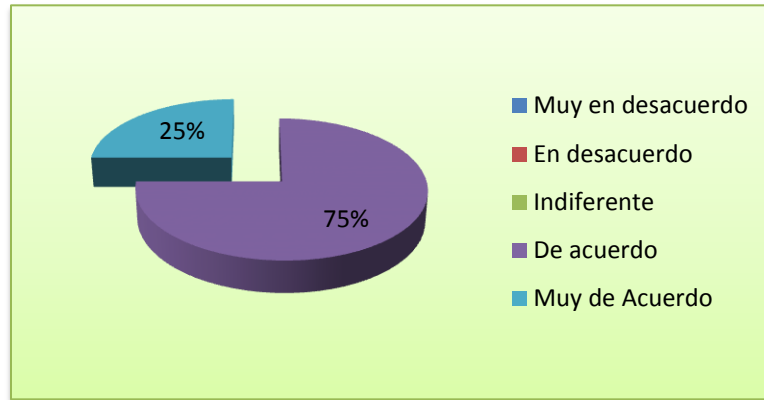
Grafico N°8: Clasifica los riesgos por tipo y origen.



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia.

Si un 25% y 75% afirma esta de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, con clasificar los riesgos de acuerdo a su tipo y origen, define que el los funcionarios efectúan una medición del riesgo de acuerdo al nivel de severidad de este, evaluándolo en términos de probabilidad y posibilidad de ocurrencia

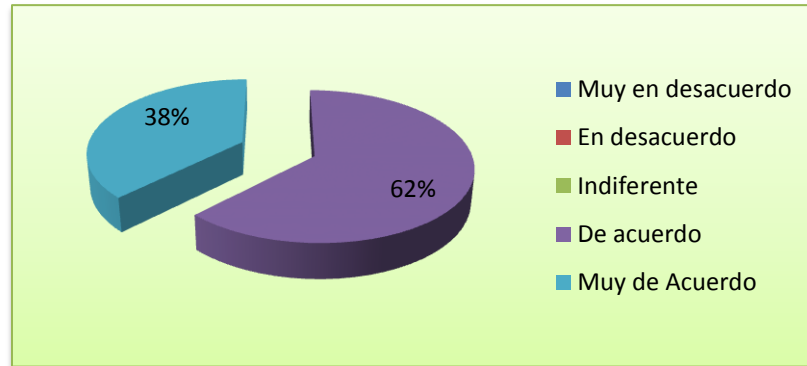
Grafico N°9: Identifica los controles claves asociados a los riesgos identificados.



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia.

El reconocimiento y levantamiento de los controles claves que tiene el servicio consiste en la clasificación y calificación de los controles, según su oportunidad y periodicidad, cuyo objetivo principal es la mitigación de los riesgos, por lo tanto si un 75% y 25% se encuentra de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente implica que los funcionarios enfocan sus acciones a la identificación de los controles claves.

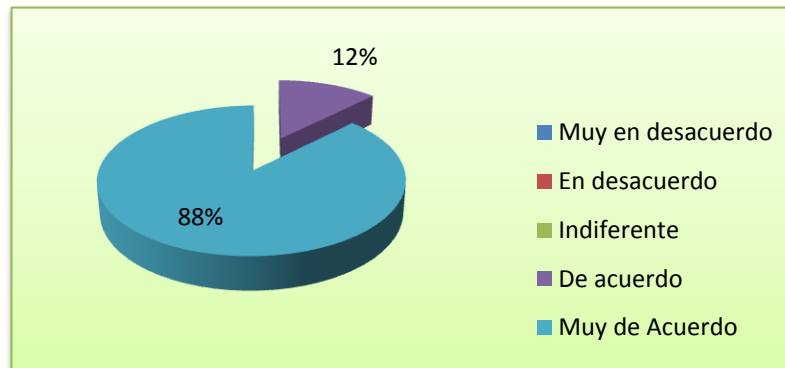
Grafico N°10: Evalúa los controles claves en relación a la efectividad de su diseño.



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia.

Considerando que los funcionarios del departamento de auditoría interna identifican los controles claves, la tendencia hacia la evaluación de estos es muy similar, con un 62% y 38% que afirman estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, lo que evidencia que se genera una respuesta suficientemente adecuada para mantener la exposición del riesgo en un nivel aceptado.

Grafico N°11: Determinar la exposición al riesgo por riesgo, etapa, subproceso y proceso.



Fuente: Resultados del cuestionario en base al Libro Coso II
Elaboración Propia.

Definir la exposición al riesgo es una labor clave, ya que se identifican los controles efectivos a aplicar en cada riesgo en forma individual, en este caso si un 12% y 88% afirma estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, establece que los funcionarios efectúan estrategias para el tratamiento y monitoreo que permitan enfrentar el impacto o probabilidad oportunamente.

Sobre la pregunta numero dos enfocada a la preparación de la Matriz de Riesgos Estratégicos, en cuanto a las actividades que se deben realizar en el proceso de confección de la misma, se puede obtener una tendencia orientada a estar de acuerdo y muy de acuerdo con la realización de las diversas actividades, evidenciando que el proceso de gestión de riesgos en la institución en estudio, está de acuerdo a los criterios del Libro Coso II en gran parte de la ejecución de cada uno de los componentes del control interno.

En relación a la información extraída de las preguntas restantes del cuestionario, cabe destacar que un porcentaje significativo afirma que las herramientas entregadas por la Guía Técnica N° 59, si bien, son efectivas, siempre va a existir un grado de vulnerabilidad, ante un posible fraude.

Mencionan además aquellos procesos que aportan de manera fundamental e importante en el cumplimiento del objetivo estratégico de la organización que serán considerados para la matriz de riesgo, donde se destacan los siguientes;

1) Proceso de Control: Este proceso permite a la organización vigilar el desempeño y realizar acciones correctivas, cuando las cosas no están marchando de acuerdo a lo planeado.

2) Proceso Administrativo: Este proceso permite planificar, organizar y controlar los objetivos estratégicos dentro de la organización.

3) Proceso Recursos Humanos: Empleados competentes y Motivados por su trabajo.

De modo contrario, se señalan los procesos que aportan en forma menor al cumplimiento del objetivo estratégico de la organización que son: Proceso Estudios e Investigaciones; Proceso de Infraestructura.

Finalmente, se destaca la importancia de Instaurar un Departamento de Contraloría Interna, para efectos, de disminuir en forma anticipada, la posibilidad de producción de un Fraude, toda vez, que ésta, toma razón y conocimiento de los hechos como primer filtro.

Matriz de Riesgos Estratégica

Para dar cumplimiento al segundo objetivo planteado, se realizó el análisis de la Matriz de Riesgos Estratégica, que tiene como finalidad proporcionar las principales situaciones de potenciales riesgos de fraude al interior del Gobierno Regional de Valparaíso.

Al realizar el análisis de este instrumento, que fue entregado por funcionarios del Gobierno Regional de Valparaíso, se deja establecido que los antecedentes serán tratados confidencialmente y utilizados sólo para fines educacionales.

La Matriz de riesgos estratégica confeccionada por los funcionarios de la institución en estudio, tiene 3 procesos transversales que presentan situaciones de riesgos, estos son; Recursos Humanos, Iniciativas de Inversión y Transferencias a/de otras entidades públicas, los cuales tienden a desglosarse en sub-procesos y etapas.

Al revisar esta matriz se identificaron 77 etapas en total, las cuales 32 corresponden a recursos humanos, 26 a iniciativas de inversión y tan solo 19 a transferencias a/de otras entidades públicas, en donde se tomaron 5 etapas de cada proceso que es presentado a continuación y se divide en cuatro grandes secciones:

1. Identifica el proceso que genera una situación de Riesgo.
2. Descripción específica del riesgo respecto a su probabilidad, impacto severidad.
3. Define los Controles claves y clasifica el riesgo entregándole una ponderación.
4. Finalmente, se entrega el valor y clasificación de la exposición al riesgo ponderada la cual se divide en riesgo crítico, etapa, subproceso y proceso.

Además se confeccionaron 3 cuadros resúmenes de cada proceso.

1° Identifica el proceso que genera una situación de Riesgo.

- **Proceso Transversal Recursos Humanos por Sub-proceso y Etapas**

PROCESO TRANSVERSAL	PROCESO CRITICO	SUBPROCESO	PONDERACION ESTRATÉGICA SUBPROCESO	ETAPAS	OBJETIVOS
RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	Evaluación de Desempeño	0,15	Calificación	Calificar objetivamente el desempeño de los funcionarios dentro de los plazos que estipula el proceso.
RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	Evaluación de Desempeño	0,15	Evaluación	Evaluar permanentemente el desempeño de los funcionarios, de acuerdo al perfil de cargo por competencias, incentivando el mejoramiento de su trabajo Individual y en Equipo.
RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	Evaluación de Desempeño	0,15	Apelación	Dar cumplimiento a la normativa y al derecho del funcionario a manifestar su desacuerdo.
RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	Higiene y Seguridad	0,15	Evaluación del avance del Plan de trabajo	Efectuar análisis del cumplimiento o no cumplimiento de actividades y su justificación para adopción de medidas correctivas.
RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	Higiene y Seguridad	0,15	Diagnostico de prevención de riesgo y mejoramiento de las condiciones de trabajo	Evaluar el espacio físico a fin de detectar deficiencias de acuerdo a la normativa vigente.

- **Proceso Transversal de Iniciativas de Inversión por Sub-proceso y Etapas**

PROCESO TRANSVERSAL	PROCESO CRITICO	SUBPROCESO	PONDERACION ESTRATÉGICA SUBPROCESO	ETAPAS	PROCESO TRANSVERSAL
Iniciativas de inversión	EJECUCIÓN DE LA INVERSIÓN	Seguimiento Administrativo y Financiero de las Iniciativas de Inversión	0,3	Revisión y Aprobación de Estados de Pago	Verificar el avance efectivo del proyecto, con relación al monto contratado y al cronograma de actividades propuesto
Iniciativas de inversión	EJECUCIÓN DE LA INVERSIÓN	Seguimiento Administrativo y Financiero de las Iniciativas de Inversión	0,3	Control de las Modificaciones de Contrato, tanto en el monto como en el plazo	Constatar que la modificación (Plazo-Presupuesto) ha sido debidamente aprobada, conforme a la normativa vigente
Iniciativas de inversión	EJECUCIÓN DE LA INVERSIÓN	Seguimiento Administrativo y Financiero de las Iniciativas de Inversión	0,3	Revisión de informes de Asesores Técnicos de Obras	Evaluar técnicamente el informe del Asesor Técnico de Obras para visar el pago respectivo
Iniciativas de inversión	EJECUCIÓN DE LA INVERSIÓN	Licitación y contratación	0,4	Suscripción del contrato	Dar inicio a la ejecución de las iniciativas de inversión
Iniciativas de inversión	EJECUCIÓN DE LA INVERSIÓN	Licitación y contratación	0,4	Gestionar incrementos presupuestarios cuando corresponda	Lograr la adjudicación de la iniciativa de inversión

- **Proceso Transversal de Transferencias a/de otras entidades públicas por Sub-proceso y Etapas**

PROCESO TRANSVERSAL	PROCESO CRITICO	SUBPROCESO	PONDERACION ESTRATÉGICA SUBPROCESO	ETAPAS	OBJETIVOS
Transferencias a/de otras entidades públicas	Diseño y Postulación	Diseño de las bases	0,3	Elaboración de las Bases del concurso por la DIPLAD	Establecer criterios para la postulación, la distribución presupuestaria y evaluación del concurso FIC-R.
Transferencias a/de otras entidades públicas	Diseño y Postulación	Diseño de las bases	0,3	Recepción de Bases por parte de la SUBDERE	Dar visto bueno a las Bases del concurso por parte de la SUBDERE
Transferencias a/de otras entidades públicas	Diseño y Postulación	Lineamientos y Planificación FIC-R	0,4	Recepción de documentos presupuesto asignado al FIC-R por la DIPRES.	Conocer con certeza cuales la distribución de los montos disponibles para realizar las gestiones del Fondo de Innovación para la competitividad.
Transferencias a/de otras entidades públicas	Diseño y Postulación	Lineamientos y Planificación FIC-R	0,4	Reuniones bilaterales con Agencias Ejecutoras para presentación de propuestas (Feedback entre Agencias y GORE)	Lograr que los objetivos de los programas implementados por las Agencias Ejecutoras estén enmarcados en los ejes de la estrategia regional de innovación.
Transferencias a/de otras entidades públicas	Diseño y Postulación	Lineamientos y Planificación FIC-R	0,4	Analizar y elaborar propuesta de distribución de los recursos FIC-R.	Las propuestas analizadas y elaboradas, tengan una base sólida y sustentable dirigida a la Comisión Técnica y al pleno del CORE

2° Descripción específica del riesgo respecto a su probabilidad, impacto y severidad.

- **Proceso Transversal Recursos Humanos**

RIESGOS CRÍTICOS								
DESCRIPCION RIESGO ESPECÍFICO	FUENTE DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	
			CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR
Que un funcionario se ausente lo que dificulte su notificación y atrase el proceso	EXTERNA	PROCESOS	MODERADO	3	MODERADAS	3	ALTO	9
El jefe directo no cumpla en los plazos establecidos en el reglamento de calificaciones con notificar al funcionario	EXTERNA	PROCESOS	CASI CERTEZA	5	MODERADAS	3	EXTREMO	15
Resolución que define la apelación se emita fuera del plazo establecido	EXTERNA	PROCESOS	CASI CERTEZA	5	MODERADAS	3	EXTREMO	15
Que no se efectúen la cantidad de reuniones exigidas y/o no asistan todos sus integrantes titulares para evaluar el avance del plan de trabajo.	EXTERNA	PROCESOS	MODERADO	3	MODERADAS	3	ALTO	9
Que no se detecten todas las deficiencias de implementos necesarias	INTERNA	PROCESOS	MODERADO	3	MENORES	2	MODERADO	6

- **Proceso Transversal de Iniciativas de Inversión**

RIESGOS CRÍTICOS								
DESCRIPCION RIESGO ESPECÍFICO	FUENTE DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	
			CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR
Los antecedentes de respaldo son incompletos o inconsistentes, impidiendo la tramitación del pago correspondiente.	EXTERNA	PROCESOS	PROBABLE	4	MAYORES	4	EXTREMO	16
Las unidades técnicas autorizan aumentos de plazo y contrato sin informar oportunamente al Gobierno Regional	EXTERNA	PROCESOS	PROBABLE	4	MAYORES	4	EXTREMO	16
Constatación de que el Asesor Técnico de Obras no ha cumplido sus obligaciones contractuales, afectando la calidad y avance de las obras	EXTERNA	PROCESOS	MODERADO	3	MODERADAS	3	ALTO	9
No suscripción del contrato por la empresa adjudicada en primera instancia	EXTERNA	PROCESOS	IMPROBABLE	2	MODERADAS	3	MODERADO	6
El CORE no aprueba el incremento presupuestario requerido	INTERNA	PROCESOS	IMPROBABLE	2	MAYORES	4	ALTO	8

- **Proceso Transversal de Transferencias a/de otras entidades públicas**

RIESGOS CRÍTICOS								
DESCRIPCION RIESGO ESPECÍFICO	FUENTE DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	
			CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR
Que las bases del concurso no se ajusten a los Ejes.	INTERNA	Procesos	MODERADO	3	MENORES	2	MODERADO	6
Retraso y/o rechazo	INTERNA	Legal	MODERADO	3	MAYORES	4	EXTREMO	12
Demora en tramitación por parte de la DIPRES	INTERNA	Procesos	PROBABLE	4	MAYORES	4	EXTREMO	16
No llegar a consenso, demora en la entrega de información.	INTERNA	Procesos	MODERADO	3	MODERADAS	3	ALTO	9
Las propuestas no se ajusten a lo solicitado.	INTERNA	Procesos	MODERADO	3	MODERADAS	3	ALTO	9

3° Define los Controles claves y clasifica el riesgo entregándole una ponderación.

- **Proceso Transversal Recursos Humanos**

CONTROLES CLAVES EXISTENTES					
DESCRIPCION DEL CONTROL	Cumple elementos de Control adecuado	NIVEL EFECTIVIDAD			VALOR
		PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD	AUTOMATIZACION	
Se realizan tres intentos personales y luego se realiza a través de carta certificada	SI	OCASIONAL	CORRECTIVO	MANUAL	2
Se envían correos para el cumplimiento de los plazos.	NO	PERIODICO	CORRECTIVO	MANUAL	1
Se insiste en la importancia de la resolución y cumplimiento de los plazos.	SI	OCASIONAL	CORRECTIVO	MANUAL	2
Las citaciones se realizan con debida antelación, además se conversa uno a uno para confirmar su asistencia	SI	PERMANENTE	DETECTIVO	MANUAL	4
Permanentemente se esta monitoreando para tener una idea de los implementos faltantes.	SI	PERMANENTE	DETECTIVO	MANUAL	4
Se realizan tres intentos personales y luego se realiza a través de carta certificada	SI	OCASIONAL	CORRECTIVO	MANUAL	2

- **Proceso Transversal de Iniciativas de Inversión**

CONTROLES CLAVES EXISTENTES					
DESCRIPCION DEL CONTROL	Cumple elementos de Control adecuado	NIVEL EFECTIVIDAD			VALOR
		PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD	AUTOMATIZACION	
La DAF y la DACG imparten instrucciones detalladas a las Unidades Técnicas, para una correcta elaboración de los Estados de Pago	SI	PERMANENTE	PREVENTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	5
Reuniones de Coordinación entre el Departamento de Inversiones y las Unidades Técnicas, para impartir instrucciones y aunar criterios, levantando Actas De Compromisos	SI	OCASIONAL	PREVENTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	2
Los fiscalizadores del Depto. Control de Gestión, revisan los informes de los ATOS, visando su desempeño	SI	PERIODICO	CORRECTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	3
Coordinador de inversiones verifica la firma del contrato dentro de los 10 días contados después de la adjudicación	SI	PERMANENTE	CORRECTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	5
Presentación ante el CORE por parte de la unidad técnica de los antecedentes detallados que fundamentan la solicitud	SI	PERIODICO	CORRECTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	3

- **Proceso Transversal de Transferencias a/de otras entidades públicas**

CONTROLES CLAVES EXISTENTES					
DESCRIPCION DEL CONTROL	Cumple elementos de Control adecuado	NIVEL EFECTIVIDAD			VALOR
		PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD	AUTOMATIZACION	
Se presentan a profesionales del área, con el fin de establecer su pertinencia y redacción.	SI	PERIODICO	PREVENTIVO	MANUAL	4
Las bases son revisadas por profesionales del área jurídica y de auditoría, que garanticen una estructuración adecuada de las bases ajustadas a la normativa.	SI	OCASIONAL	PREVENTIVO	MANUAL	2
Comunicación mediante E-MAIL y llamadas telefónicas	SI	PERMANENTE	PREVENTIVO	MANUAL	5
Reuniones bilaterales periódicas.	SI	PERIODICO	PREVENTIVO	MANUAL	4
Reuniones bilaterales periódicas.	SI	PERIODICO	PREVENTIVO	MANUAL	4
Se presentan a profesionales del área, con el fin de establecer su pertinencia y redacción.	SI	PERIODICO	PREVENTIVO	MANUAL	4

4° VALOR Y CLASIFICACIÓN DE LA EXPOSICIÓN AL RIESGO Y EXPOSICIÓN AL RIESGO PONDERADA

VALOR Y CLASIFICACIÓN DE LA EXPOSICIÓN AL RIESGO Y EXPOSICIÓN AL RIESGO PONDERADA										
RIESGO ESPECIFICO		ETAPA		SUBPROCESO				PROCESO		
NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR	NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR	NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR	VALOR EXPOSICION AL RIESGO PONDERADA	RANKING PRIORIZACION	NIVEL EXPOSICION AL RIESGO	VALOR	RANKING PRIORIZACION
MAYOR	4,5	MAYOR	4,5	NO ACEPTABLE	9	1,35	1	MEDIA	3,6	1
NO ACEPTABLE	15	NO ACEPTABLE	15	NO ACEPTABLE	9	1,35	1	MEDIA	3,6	1
MAYOR	7,5	MAYOR	7,5	NO ACEPTABLE	9	1,35	1	MEDIA	3,6	1
MENOR	2,25	MENOR	2,25	MAYOR	7,92	1,19	2	MEDIA	3,6	1
MENOR	1,5	MENOR	1,5	MAYOR	7,92	1,19	2	MEDIA	3,6	1
MEDIA	3,2	MEDIA	3,2	MAYOR	4,73	1,42	1	MENOR	2,79	2
NO ACEPTABLE	8	NO ACEPTABLE	8	MAYOR	4,73	1,42	1	MENOR	2,79	2
MEDIA	3	MEDIA	3	MAYOR	4,73	1,42	1	MENOR	2,79	2
MENOR	1,2	MENOR	1,2	MENOR	1,58	0,63	2	MENOR	2,79	2
MENOR	2,67	MENOR	2,67	MENOR	1,58	0,63	2	MENOR	2,79	2
MENOR	1,5	MENOR	1,5	MEDIA	3,75	1,12	1	MENOR	2,42	3
MAYOR	6	MAYOR	6	MEDIA	3,75	1,12	1	MENOR	2,42	3
MEDIA	3,2	MEDIA	3,2	MENOR	2,23	0,89	2	MENOR	2,42	3
MENOR	2,25	MENOR	2,25	MENOR	2,23	0,89	2	MENOR	2,42	3
MENOR	2,25	MENOR	2,25	MENOR	2,23	0,89	2	MENOR	2,42	3

Resumen del Proceso Transversal Iniciativas de Inversión por Sub-proceso y Etapas

a) Seguimiento Administrativo y Financiero de las Iniciativas de Inversión

- Control de las Modificaciones de Contrato, tanto en el monto como en el plazo
- Revisión de informes de Asesores Técnicos de Obras

b) Licitación y contratación

- Control del cumplimiento del calendario de licitación
- Evaluación de pertinencia de los proyectos FRIL, Circular 33 y 6% FNDR
- Gestionar incrementos presupuestarios cuando corresponda
- Licitación y/o adquisición en proyectos de la Circular 33
- Priorización de los proyectos Circular 33
- Suscripción del contrato

c) Monitoreo de Avance Físico y de las Rendiciones de Gastos de las Iniciativas de Inversión

- Visita en Terreno a Proyectos en Ejecución de Obras FNDR y FRIL
- Revisión de rendición de gastos de proyectos 6% FNDR y Transferencias de Capital

d) Revisión Admisibilidad

- Revisión de los Antecedentes mínimos de postulación de las iniciativas de inversión del FNDR

e) Análisis de Pertinencia

- Aplicación cuestionario de medición de pertinencia con la estrategia regional de desarrollo

f) Proyección del gasto mensual

- Programación inicial anual de la inversión regional, según presupuesto vigente y cartera de idis vigente
- Reprogramación mensual de la inversión regional

g) Preparación del Anteproyecto del Presupuesto de Inversión

- Formulación de Anteproyecto Presupuestario (Arrastre y Nuevos)

h) Convenio con unidades técnicas

- Designación de unidades técnicas por parte del Gobierno regional
- Elaboración y suscripción de Convenio Mandato

Resumen del Proceso Transversal Recursos Humanos por Sub-proceso y Etapas

a) Evaluación de Desempeño

- Apelación
- Evaluación

b) Higiene y Seguridad

- Diagnostico de prevención de riesgo y mejoramiento de las condiciones de trabajo
- Elaboración de Plan de Trabajo de prevención de riesgo y mejoramiento de condiciones de trabajo
- Evaluación del avance del Plan de trabajo

c) Remuneraciones

- Cálculo de Ingresos (Haberres)
- Cotizaciones de Salud/ Previsionales / Impuestos (previred)
- Descuentos Varios

d) Capacitación

- Ejecución
- Postulación
- Programación
- Registro

e) Actuaciones funcionarias

- Emisión de Informe de disponibilidades y actuaciones funcionarias a Jefaturas
- Registro de información relativa a las disponibilidades y actuaciones funcionarias

f) Servicio de Bienestar

- Administración y control de la información administrativa y contable
- Entrega de Beneficios a los Socios
- Ingreso de Aportes

g) Contratación

- Contratación
- Llamado a Concurso
- Selección

Resumen del Proceso Transversal Transferencias a/de otras entidades públicas por Sub-proceso y Etapas

a) Diseño de las bases

- Recepción de Bases por parte de la SUBDERE

b) Lineamientos y Planificación FIC-R

- Analizar y elaborar propuesta de distribución de los recursos FIC-R.
- Aprobación de la propuesta de distribución por la Jefatura DIPLAD, enviada a la Comisión de Ciencia y Tecnología, para posterior aprobación del CORE.
- Envío de Sub-asignación Presupuestaria de las Agencias Ejecutoras beneficiadas, a la DIPRES. (Creación Códigos BIP)
- Recepción de documento presupuesto Asignado al FIC-R por la DIPRES.
- Reuniones bilaterales con Agencias Ejecutoras para presentación de propuestas (Feedback entre Agencias y GORE)

c) Postulación

- Etapa de interacción y aclaraciones (Postulantes-DIPLAD)
- Publicación de bases del concurso, en prensa escrita y página web del GORE.
- Recepción de postulaciones

d) CORE sanciona iniciativas evaluadas.

- CORE sanciona propuestas priorizadas, en base al puntaje de los Proyectos Admisibles.
- Informar a las entidades receptoras adjudicatarias del concurso FIC
- Publicación de Iniciativas priorizadas

e) Se constituye Comisión Técnica para evaluación Proyectos.

- Evaluación y elaboración del listado de proyectos admisibles.
- Disponer de un listado admisible de proyectos.
- La Comisión Técnica evalúa los Proyectos admisibles, otorgando puntaje a cada uno y elaborando un listado conforme a la evaluación.

f) Elaboración de Convenio GORE- ENTIDAD.

- Envío de convenios firmados a Intendente para su aprobación y posterior entrega a las ER.
- Envío de convenios firmados desde las ER al GORE.
- Envío y tramitación de firmas de Convenio a entidades receptoras.

Respecto a los resultados obtenidos tras la aplicación de la entrevista realizada al Auditor Interno, esta se dividió en tres grandes áreas, la primera parte del instrumento aplicado, se enfoca al proceso de gestión de riesgo, donde el entrevistado se refirió a los procesos críticos que se identificaron en la matriz y las actividades implementadas para el tratamiento del riesgo, afirmando que si bien esta de acuerdo con estos, considera que la Matriz de Riesgos Estratégicos puede ser mejorada en orden a incorporar un esquema de cadena de valor priorizando e identificando los procesos estratégicos y de soporte.

La segunda parte de la entrevista se situó a las actividades de control y el monitoreo, donde el entrevistado afirmó que el ciclo de auditoría termina con un seguimiento, de las recomendaciones al auditado. Por otra parte se consultó por las políticas y procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna, donde se destaca que si bien estas existen, el problema es la definición del control ya que la administración pública se caracteriza por tener más controles detectivos que preventivos, casi siempre se llega después, comentó el auditor interno, enfatizando además que se han mejorado los controles y su efectividad está dada definiendo “el que, el como, el quien y el cuando”, estos tres atributos permiten definir la calidad del control aplicado.

La tercera parte del instrumento aplicado se dirigió a consultar por el rol del Auditor Interno en el Proceso de Gestión de Riesgo, afirmando que este corresponde al que establece la guía técnica, solo asesor, ya que la matriz de riesgo es un insumo clave para determinar las auditorías que se realizan o fijan al interior de la institución. Además la auditoría Interna debería independizarse y fortalecerse aun más.

Una vez reunidas las evidencias necesarias y el análisis de los objetivos planteados, no existen diferencias sustanciales respecto a lo establecido en el Libro Coso II y los resultados obtenidos ya que el proceso de gestión de riesgos de fraude de la institución en estudio, se encuentra normado por la guía técnica N°59 “Mantenimiento y mejoramiento de las actividades asociadas al proceso de gestión de riesgos en el estado”, cuyo enfoque se basa principalmente, pero no en forma exclusiva, al Libro Coso I y Coso II.

CONCLUSIONES

La investigación desarrollada ha permitido, a través del análisis y discusión de los instrumentos aplicados, evaluar la implementación de una gestión de riesgos de fraude basada según el marco integrado del Libro Coso II, al Gobierno Regional de Valparaíso, durante el periodo 2014, lo que contribuye y permite señalar las siguientes conclusiones:

En esta base a los antecedentes obtenidos en la aplicación de los cuestionarios, a los funcionarios de la institución en estudio, la tendencia es favorable respecto al cumplimiento del levantamiento de los procesos, subprocesos y etapas críticas que presentan situaciones de riesgos, afirmando que se efectúan las siguientes actividades:

- Identifican los riesgos, realizando un proceso de búsqueda, reconocimiento y descripción de este.
- Confeccionan análisis que permitan comprender la naturaleza del riesgo y determinar su nivel.
- Priorizan mediante un ranking los riesgos analizados.
- Determinan un tratamiento y/o monitoreo, desarrollando e implementando estrategias, que mantengan el riesgo dentro de los niveles aceptados por la organización

En relación a la información obtenida respecto a la efectividad de la guía técnica N°59, cabe destacar que un porcentaje significativo afirma que las herramientas entregadas por este documento, si bien, son efectivas, siempre va a existir un grado de vulnerabilidad, ante un posible fraude.

Nuestra indagación además señala que los principales riesgos de acuerdo a la Matriz, son los identificados en el proceso de Recursos Humanos, Iniciativas de Inversión y Transferencias a/de otras entidades públicas, en base a los criterios utilizados en la preparación del instrumento mencionado, estos se encuentran en concordancia a lo establecido en el proceso de gestión que entrega la Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012.

En cuanto a la función de auditoría interna es un actor principal en las actividades antifraude, y que sirve de apoyo a promover un enfoque basado en prevenir, detectar y responder ante fraudes y conductas irregulares. Tales responsabilidades representan

un importante cambio en comparación con el papel más tradicional de la auditoría interna, enfocada principalmente al cumplimiento del control interno. También se debe tener en consideración fomentar el desarrollo de una auditoría interna responsable de:

- Planificar y llevar a cabo la evaluación del diseño y la efectividad operativa de los controles antifraude.
- Ayudar a la organización en la evaluación de los riesgos de fraude y a sacar conclusiones en cuanto a las estrategias más apropiadas para mitigarlos.
- Informar al Comité de Auditoría sobre las evaluaciones del control interno, auditorías, investigaciones y actividades relacionadas.

En relación al rol que tiene el auditor interno dentro del proceso de gestión de riesgos en una entidad gubernamental, se puede concluir que es fundamental, ya que es responsable de proveer el aseguramiento sobre la certeza de las actividades del proceso de gestión de riesgos, para ayudar a asegurar que están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno esta operando efectivamente.

Finalmente la investigación evidencio que el Gobierno Regional de Valparaíso, en su aplicación de la gestión de riesgos, esta de acuerdo a los criterios establecidos en el Libro Coso II en gran parte de la ejecución de los componentes del Control Interno.

La institución durante el periodo 2014 realizo la identificación, el análisis, la valorización de los riesgos críticos y la formulación de las medidas de tratamiento de dichos riesgos en base a lo establecido en la Guía Técnica N° 59, cuyo marco metodológico para la gestión de riesgos esta basado principalmente en las disposiciones de las Normas Chilenas NCh-ISO 31000:2012, NCh-ISO 31000:2013 y en menor medida el Libro Coso I y Coso II.

Pero es de vital importancia mencionar que pese a contar con herramientas para mitigar las situaciones potenciales de riesgos de fraude, como la matriz de riesgos estratégica y su plan de tratamiento, ambas contribuyen de manera integral al proceso de gestión de riegos, pero es preciso fortalecer el desarrollo de un programa antifraude específico para procesos que involucre el manejo o la transferencia de efectivo o efectivo equivalente, definiendo una Matriz de Riesgos Especifica donde se puedan generar este tipo de fraude.

BIBLIOGRAFIA

1. Arens, A (1996). Auditoria un Enfoque Integral. 1° edición, Editorial Prentice Hall México.
2. Catrón, Jimena. Encuesta EY: Chile tiene los niveles de percepción de fraude más altos de Latinoamérica (en línea). Viernes 20 de junio del 2014. (Fecha de Consulta: 26 de septiembre del 2014). Disponible en: <https://www.df.cl/noticias/site/artic/20140619/pags/20140619200317.html>
3. Chile Transparente (s.f.) Resultados de Chile Índice de Percepción de la Corrupción 2013 recuperado el lunes 8 de septiembre del 2014, Disponible en: <http://www.chiletransparente.cl/indice-de-percepcion-de-corrupcion/>
4. Chile Transparente (s.f.) Organismos Públicos 2013 recuperado el lunes 8 de septiembre del 2014, de <http://www.chiletransparente.cl/organismos-publicos>
5. Cepeda, G. (1997) Auditoría y Control Interno. Primera edición, Editorial McGRAWHILL. Colombia.
6. Colegio de Contadores de Chile A.G., Nomas de Auditoria Interna, NORMA N°3 “Glosario de términos y conceptos de auditoría interna y de gestión”. Primera edición Agosto 2012.
7. Colegio de Contadores de Chile A.G., Nomas de Auditoria Interna, NORMA N°3 “Glosario de términos y conceptos de auditoría interna y de gestión”. Primera edición Agosto 2012.
8. Colegio de Contadores de Chile A.G., Nomas de Auditoria Interna, NORMA N°4 “Normas generales de auditoría interna y de gestión”. Primera edición Enero 2013.
9. Colegio de Contadores de Chile A.G., Nomas de Auditoria Interna, NORMA N°5 “Normas de conducta de los auditores internos y de gestión”. Primera edición Agosto 2012.
10. Colegio de Contadores de Chile A.G., Nomas de Auditoria Interna, NORMA N°6 “Definición de Auditoría Interna y de Gestión”. Primera edición Marzo 2013.
11. Colegio de Contadores de Chile A.G., Nomas de Auditoria Interna, NORMA N°7 “Informes de Auditoría Interna y de Gestión”. Primera edición Noviembre 2013.
12. Coopers & Lybrand (1997) Los nuevos conceptos del control Interno (Informe Coso), Primera edición, Editorial Díaz de Santos.1997.
13. Instituto Nacional de Normalización, Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012 Gestión del riesgo - Principios y orientaciones. Primera edición (21.12.2012).

14. KPMG Auditores Consultores Chile. Revista de Investigación. “Gestión de Riesgos de Fraude, desarrollo de una estrategia de prevención, detección y respuesta al fraude”. Primera edición
15. Medina, Daniel. Ranking de corrupción: Chile baja al segundo lugar en América Latina. Biobiochile.cl (en línea). Martes 3 de Diciembre del 2013. (Fecha de Consulta: miércoles 10 de septiembre del 2014). Disponible en: <http://www.biobiochile.cl/2013/12/03/ranking-de-corrupcion-chile-baja-al-segundo-lugar-en-america-latina.shtml>
16. Pricewaterhousecoopers Chile. Encuesta Global de Delito Económico (en línea). Noviembre 2009. (Fecha de consulta: miércoles 3 de septiembre del 2014). Disponible en <http://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/gecs-chile.pdf>
17. Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado –Técnicas de aplicación, Septiembre 2004.

ANEXOS

ANEXO N°1: EJEMPLOS DE CRITERIOS E INDICADORES PARA ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Criterio	Posibles Indicadores para Análisis	Responsable	Plazos
Severidad del Riesgo	<p>Procesos con más altas severidades del riesgo.</p> <p>Subprocesos con más altas severidades de riesgo.</p> <p>Etapas con más altas severidades de riesgo, etc.</p>	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Exposición al Riesgo	<p>Procesos con más altas exposiciones al riesgo.</p> <p>Subprocesos con más altas exposiciones al riesgo.</p> <p>Etapas con más altas exposiciones al riesgo, etc.</p>	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Impacto al Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos con riesgos de impactos más altos. • Subprocesos con riesgos de impactos más altos. • Etapas con riesgos de impactos más altos, etc. 	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Tipos de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Tipologías de Riesgos que más se repiten. • Tipos de riesgos con mayor exposición. • Tipos de riesgos con mayor impacto, etc. 	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Controles	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos con controles más efectivos. • Procesos con controles menos efectivos. • Riesgos extremos con controles menos efectivos, etc. 	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Ranking	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos en los primeros lugares del ranking y su relación al negocio. • Procesos en los primeros lugares del ranking y su relación al soporte. • Procesos priorizados y profundidad del levantamiento realizado, etc. 	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.



ANEXO N°2: “CUESTIONARIOS A APLICAR A LOS FUNCIONARIOS CONTABLES DEL ÁREA DE AUDITORIA INTERNA DE LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO”

El siguiente cuestionario forma parte de la Tesis de Titulación y Grado: **“Análisis en la Gestión de Riesgos de Fraude al Gobierno Regional de Valparaíso en el Marco del Libro Coso II, periodo 2013-2014”** para optar al Título de Contador Público-Auditor y al Grado académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El siguiente instrumento pretende:

- Determinar la situación actual, respecto a los riesgos que generen potenciales situaciones de riesgo de Fraude al interior del Gobierno Regional de Valparaíso, basado en los criterios del Libro Coso II, respecto a la evaluación del riesgo.

Las preguntas de la 1 a la 7 se han preparado como afirmaciones, las que deben ser contestadas según la escala de *Likert* dividida en 5 tramos donde 1 es el valor mínimo y 5 el máximo. Existen preguntas para responder en forma abierta, donde Usted podrá expresar su experiencia.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo

Se deja establecido que los antecedentes recopilados serán utilizados sólo para fines educacionales y el cuestionario con sus resultados serán tratados confidencialmente.

Identificación de quien responde el cuestionario:	
Nombre:	

Modelo de Cuestionario

1. Según su experiencia, al analizar los riesgos bajo el Marco del Libro Coso II, considero la siguiente estructura (responda según escala de Likert)

Detalle	1	2	3	4	5
1. Precisar el contexto organizacional y estratégico en los cuales tendrá lugar el Proceso de Gestión de Riesgos.					
2. Identificar del Riesgo, efectuando un proceso de búsqueda, reconocimiento y descripción de este.					
3. Efectuar un análisis que permita comprender la naturaleza del riesgo y determinar su nivel.					
4. Ordenar y priorizar mediante un ranking los riesgos analizados.					
5. Determinar un tratamiento y/o monitoreo, desarrollando e implementando estrategias, que mantengan el riesgo dentro de los niveles aceptados por la organización					

2. En la preparación de la Matriz de Riesgos Estratégicos, ¿Se efectuaron algunas de las siguientes actividades? (responda según escala de Likert)

Detalle	1	2	3	4	5
1. Identificar los procesos que desempeña el Servicio.					
2. Priorizar los procesos críticos según su nivel de contribución al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.					
3. Identificar los subprocesos que componen los citados procesos críticos.					
4. Ponderar los subprocesos en relación a su importancia para el proceso crítico que componen.					
5. Identificar las etapas que componen los subprocesos del proceso crítico.					
6. Identificar los objetivos o finalidades que tienen cada una de las etapas o subprocesos, según corresponda.					
7. Identificar los riesgos que pueden impedir o retrasar el logro de los objetivos de la etapa o subproceso según corresponda.					
8. Clasificar los riesgos por tipo y origen.					
9. Valuar los riesgos en relación a su probabilidad e impacto y a su nivel de severidad					
10. Identificar los controles claves asociados a los riesgos identificados.					

Detalle	1	2	3	4	5
11. Valuar los controles claves en relación a la efectividad de su diseño.					
12. Determinar la exposición al riesgo por riesgo, etapa, subproceso y proceso, según corresponda.					

3. De acuerdo a su experiencia ¿Se ha enfrentado a alguna situación de fraude al interior de la organización durante los últimos 3 años? Comente

4. ¿Qué procesos considera aportan de manera fundamental e importante en el cumplimiento del objetivo estratégico de la Organización?

5. De modo contrario ¿Que procesos aportan de manera menor en el cumplimiento del objetivo estratégico de la Organización?

6. ¿Las herramientas que entrega el Libro Coso II, La Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012, La Guía Técnica N° 59 son efectivas para mitigar las situaciones de riesgos de fraude o utilizaría otros instrumentos?

7. ¿Existe algún punto que a su parecer es importante ser abordado en este cuestionario respecto a la gestión de riesgos de Fraude?

ANEXO N°3: “INFORMACION A UTILIZAR PARA EL ANALISIS DE MATRIZ DE RIESGOS”

La siguiente información forma parte de la Tesis de Titulación y Grado: **“Análisis en la gestión de riesgos de fraude al Gobierno Regional de Valparaíso en el Marco del Libro Coso II, periodo 2013-2014”** para optar al Título de Contador Público- Auditor y al Grado académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El siguiente instrumento pretende:

- Identifican, analizan y evalúan las situaciones de riesgo que representan potenciales fraudes.
- Averiguar si la institución en estudio aplica lo establecido en proceso de gestión que entrega la Norma Chilena NCh-ISO 31000:2012

Esta Matriz de riesgo tiene como finalidad proporcionar las principales situaciones de potenciales riesgos de fraude al interior del Gobierno Regional de Valparaíso, ya reconocidas en los cuestionarios efectuados a funcionarios contables del área de auditoría interna de la institución en estudio.

- Previo al análisis de la matriz se tomaron nueve tablas de la Guía Técnica N° 59, “Mantenimiento y mejoramiento de las actividades asociadas al proceso de gestión de riesgos en el estado” para medir primero la severidad del riesgo, el diseño de control y finalmente determinar los niveles de clasificación del nivel de exposición al riesgo de la institución respecto a su exposición a situaciones de fraude.

Tablas de valuación para construir la Matriz de Riesgos

1. Severidad del riesgo

- **Cuadro N° 1: Categorías de Probabilidad:**

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

- **Cuadro N° 2: Categorías 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 en el año en curso.
Mayores	4	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto importante en el presupuesto y/o comprometen fuertemente la imagen pública de la 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 en el año en curso.
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto moderado en el presupuesto y/o comprometen moderadamente la imagen pública de la 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 en el año en curso.
Menores	2	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto menor en el presupuesto y/o comprometen de forma menor la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización causaría un bajo daño en el desarrollo del proceso y no afectaría el cumplimiento de los objetivos en el año en curso.
Insignificantes	1	Riesgo cuya materialización no genera pérdidas financieras (\$) ni compromete de ninguna forma la imagen pública de la 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 en el año en curso.

- **Cuadro N° 3: Nivel de Severidad del Riesgo**

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

En el cuadro anterior se muestra el resultado de la combinación entre las categorías del nivel de impacto del riesgo y las categorías del nivel de probabilidad de ocurrencia del riesgo, es decir, el nivel de severidad.

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

Esto explica los casos en que a igual valor, la severidad del riesgo es distinta. A modo de ejemplo se presentan las siguientes relaciones:

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

2. Diseño del control

- **Cuadro N° 4: 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.

- **Cuadro N° 5: 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.

- **Cuadro N° 6: 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.

• **Cuadro N° 7: 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

Para examinar un control, en primer lugar debe expresarse con un breve detalle de las actividades de control realizadas, analizando su nivel de documentación y segregación de funciones (quién autoriza o revisa debe ser distinta a quién ejecuta). Hay que relevar que el control debe expresarse claramente, señalando qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cuándo lo realiza. Una vez definido, se debe evaluar si el control mitigante asociado a un riesgo tiene un nivel de cumplimiento adecuado respecto de los requisitos de control básicos que en este modelo se han relevado para dar razonable seguridad de cumplimiento de los objetivos y metas. Esto implica realizar un análisis integral de los referidos requisitos (segregación, autorización, formalización, etc.) y determinar si éstas se cumplen de para un control examinado en particular.

Producto de este análisis, se puede dar que los referidos 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, 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 ya 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.

Al describir los controles existentes, se debe señalar al menos: la norma o guía que lo instruye, quién lo realiza, qué actividades desarrolla, cómo las ejecuta y cuándo y cómo se evidencia su cumplimiento (registros documentales o electrónicos en el sistema).

3. Niveles de clasificación del nivel de exposición al riesgo

La exposición al riesgo está determinada por la severidad del riesgo dividida por la eficiencia del control asociado a ese riesgo. Estos elementos se obtienen de las relaciones detalladas previamente en este anexo. A continuación se presenta la escala de nivel de exposición al riesgo que los califica:

- **Cuadro N° 8: Escala del Nivel de Exposición al Riesgo**

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

Tal como se señaló, la escala previamente presentada, ha sido construida en base a la relación entre el nivel de severidad del riesgo (Bajo, Moderado, Alto, Extremo) y el nivel de eficiencia del control asociado a ese riesgo (Deficiente, Regular, Más que regular, Bueno, Óptimo). Dicha relación se presenta en el cuadro N° 9.

Un primer análisis de dicha escala observaría que los niveles de exposición al riesgo Mayor y No Aceptable, pudiesen tener un rango muy extenso de valores; 4,0 a 7,99 y 8,0 a 25 puntos respectivamente, pero al realizar un análisis más riguroso, se debería observar que en realidad los niveles de exposición al riesgo con valores más altos, corresponden a las combinaciones entre los niveles de riesgo más severos y los niveles de eficiencia del control más Bajos, o a las combinaciones entre los riesgos con severidad más altas y con controles que tienen un nivel de efectividad sólo de Regular.

Por otra parte, los niveles de exposición al riesgo más bajos están conformados por las combinaciones entre los niveles de riesgos menos severas y los niveles de eficiencia del control más altos, o por las combinaciones entre riesgos con severidades Bajas y controles con niveles de efectividad Deficiente o Regular, o por las combinaciones entre riesgos con severidad altas, pero con controles con nivel de efectividad Óptimo o Bueno.

Por ejemplo, en el cuadro N° 9 se observa que el nivel de exposición al riesgo E1 = 10, (Nivel de exposición al riesgo No Aceptable) está conformado por un nivel de severidad del riesgo, Extremo = 20 y un nivel de efectividad de control, Regular = 2.

En el caso del nivel de exposición E2 = 4 (Nivel de exposición al riesgo Mayor), está conformado por un nivel de severidad del riesgo, Alto = 12 y un nivel de efectividad de control, Más que Regular = 3.

Finalmente, el nivel de exposición E3 = 1 (Nivel de exposición al riesgo Menor), está conformado por un nivel de severidad del riesgo, Alto = 5 y un nivel de efectividad de control, Óptimo = 5.

- **Cuadro Nº 9: Relaciones Entre Severidad del Riesgo y Efectividad del Control que Determinan la Escala del Nivel de Exposición al Riesgo**

		NIVEL DE LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL					
		ÓPTIMO	BUENO	MÁS QUE REGULAR	REGULAR	DEFICIENTE	
		5	4	3	2	1	
NIVEL DEL RIESGO	EXTREMO	25	5	6,25	8,33	12,5	25
		20	4	5	6,67	10	20
		16	3,2	4	5,33	8	16
		15	3	3,75	5	7,5	15
		12	2,4	3	4	6	12
	ALTO	10	2	2,5	3,33	5	10
		9	1,8	2,25	3	4,5	9
		8	1,6	2	2,67	4	8
		6	1,2	1,5	2	3	6
		5	1	1,25	1,67	2,5	5
	MODERADO	4	0,8	1	1,33	2	4
		3	0,6	0,75	1	1,5	3
		2	0,4	0,5	0,67	1	2
		1	0,2	0,25	0,33	0,5	1

**ANEXO N°4: “ENTREVISTA DIRIGIDA A FUNCIONARIO CONTABLE DEL ÁREA
DE AUDITORIA INTERNA DE LA ORGANIZACION EN ESTUDIO”**

La siguiente entrevista forma parte de la Tesis de Titulación y Grado: “**Análisis en la Gestión de Riesgos de Fraude al Gobierno Regional de Valparaíso en el Marco del Libro Coso II, periodo 2013-2014**” para optar al Título de Contador Público-Auditor y al Grado académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El siguiente instrumento pretende:

- Determinar las actividades que aplica el Gobierno Regional de Valparaíso, asociadas al proceso de gestión a aplicar para mitigar los riesgos de fraude de acuerdo a las herramientas que proporciona el Libro Coso II.

La entrevista se divide en tres partes y las preguntas se han preparado considerando los parámetros que entrega el Libro Coso II, respecto a las actividades de Control y el Monitoreo. Estas preguntas se han confeccionado para ser respondidas en forma abierta, donde Usted podrá expresar su experiencia.

Se deja establecido que los antecedentes recopilados serán utilizados sólo para fines educacionales y la entrevista con sus resultados serán tratados confidencialmente.

Identificación de quien responde la entrevista:	
Fecha:	

Modelo de Entrevista

1° Parte de la Entrevista: Proceso de Gestión de Riesgo

1. ¿En su calidad de funcionario, considera que la Matriz de Riesgo ha tenido un impacto sobre la gestión de la organización?
2. ¿Los actuales riesgos definidos en la Matriz, presentan un grado de severidad de riesgo de acuerdo a la criticidad de los procesos de la Organización?
3. ¿Está de acuerdo con las actividades definidas para controlar las estrategias implementadas para el tratamiento del riesgo o recomienda otras?

2° Parte de la Entrevista: Actividades de Control y el Monitoreo

1. ¿Se realizan evaluaciones periódicas del control interno y el personal, mientras realiza sus deberes regulares, obtiene evidencia de que el sistema de control interno sigue funcionando?
 - ¿Los controles existentes que contribuyen a asegurar el cumplimiento de las medidas tomadas para mitigar los riesgos son monitoreados periódicamente
 - ¿Existen procedimientos para monitorear cuándo los controles son omitidos y para determinar si la omisión fue apropiada?
 - ¿Existen políticas / procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles?

3° Parte de la Entrevista: Rol del Auditor Interno en el Proceso de Gestión de Riesgo.

1. ¿Cuál es el Rol que tiene Usted dentro del Proceso de Gestión de Riesgo?
 - ¿Es apropiado el alcance de las actividades de auditoría interna dado la naturaleza, el tamaño y la estructura de la organización?
 - ¿Es adecuado el nivel de personal, adiestramiento, y habilidades especializadas que tienen los auditores internos en la Organización?
 - ¿Es independiente la función de auditoría interna (en términos de autoridad y relaciones de reporte) de las actividades que auditan?
2. Finalmente, ¿Cree usted que la Matriz de Riesgos como herramienta de control interno contribuye a mitigar las situaciones de potenciales fraudes al interior de la organización?