



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORIA

“MATRIZ DE RIESGO”
UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA EL AUDITOR EN LAS
INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES

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

Tesistas : Nadia Hernández G.
Natalia Herrera L.

Profesora Guía: Miguel Ossandón L.

Valparaíso, Diciembre 2009

ÍNDICE

	Páginas
INTRODUCCIÓN	01
RESUMEN	02
MARCO TEÓRICO	
1. Auditoría Interna en el Sector Público	03
2. El control en la Auditoría Gubernamental	04
2.1 El nuevo rol de la Auditoría Interna Gubernamental	05
2.2. Rol de la Auditoría Interna en el proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Gubernamental	06
3. ¿Qué es Matriz de Riesgo?	08
3.1 Concepto de Riesgo	09
4. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno	11
5. Etapa de Planificación de Auditoría	15
5.1 Elementos de los cuales se debe obtener información	18
5.2 Factores globales que podrían provocar materialización de los riesgos relevantes	20
5.3 Formulación del Plan Anual de Auditoría	21
5.4 Opinión del auditor acerca de la Matriz de Riesgos Estratégica	23
6. Etapa de Programación de Auditoría	25
7. Etapa de Ejecución de Auditoría	26
8. Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica	28
9. Gestión de Riesgo	29
10. Consideraciones para la ejecución del control interno	32
10.1 Cumplimiento de las Normas Internacionales para el ejercicio	34

profesional de la Auditoría Interna	
11. Aplicación de la Matriz de Riesgo, de acuerdo al documento Técnico	35
11.1 Identificación de etapas en cada subproceso	37
11.2 Identificación de objetivos específicos	36
11.3 Exposición al riesgo individual, por etapas, subprocesos y Proceso	40
11.4 Resultado o producto del desarrollo de este trabajo	40
12. La realización de la Matriz de Riesgo está directamente relacionada con los objetivos con los cuales fue creada la Institución	41
12.1 Consideraciones al desarrollar los objetivos de las Instituciones Gubernamentales	43
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	45
OBJETIVO GENERAL	46
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	46
METODOLOGÍA	47
CONCLUSIONES	50
LIMITACIONES AL ESTUDIO	54
ANEXOS	55
Anexo 1 “Glosario”	56
Anexo 2 “Bibliografía”	59
Anexo 3 “ Modelo Entrevista”	61
Anexo 4 “Documentos Técnicos relacionados con la Auditoría Interna Gubernamental.	71

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis esta dedicada a mis Padres, a quien agradezco de todo corazón por su amor, cariño y comprensión. En todo momento los llevo conmigo.

Agradezco a mi hermano por su apoyo, cariño y protección.

Agradezco a Dios por llenar mi vida de dicha, bendiciones e iluminar mi camino ayer, hoy y siempre.

Agradezco a mis amigos por su compañía, alegría y confianza.

Agradezco a aquella linda persona que hoy me acompaña y me brinda apoyo, alegría y amor día a día...

Agradezco a mis profesores por su disposición y ayuda.

Nadia Hernández G.

“Agradezco a mis padres por el tremendo pilar que han sido en mi vida y en este largo proceso que está por finalizar, dándome apoyo y cariño en todo momento, al amor de mi vida patricio porque cuando el camino se hizo cuesta arriba siempre me ayudo a mirar hacia el fin, los amo “

Natalia Herrera L.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación desarrollaremos como tema principal “ La Matriz de Riesgo de Auditoría en las Instituciones Gubernamentales ” como una de las herramientas fundamentales para realizar el trabajo de auditoría que nos entrega una medición de las grandes falencias que tienen hoy en día las empresas en sus procesos, determinando “ciclos críticos”, aspecto que puede ser controlado al desarrollar un mapa de riesgo para que en el futuro las instituciones puedan disminuir los focos de riesgos a que están propensas y con esto, aminorar los vicios del entorno tanto internos como externos.

La Matriz de Riesgo será planteada en su formato teórico para tener conocer a cabalidad su origen, qué función cumple y el objetivo que persigue, siempre considerando que es un modelo con una fuerte expansión dentro de los últimos años y que en las instituciones gubernamentales es de carácter obligatorio.

Enmarcados en este proceso se presenta esta tesis, la que tiene como objetivo central describir la Matriz de Riesgo y analizar cómo se ha transformado en una herramienta fundamental en la eficiencia del trabajo del auditor.

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad demostrar cómo la Matriz de Riesgo se ha vuelto materia de gran importancia para las instituciones, específicamente, para las Instituciones Gubernamentales, puesto que están en la obligación de entender y medir el riesgo, determinar los niveles aceptables de exposición, implantar el control apropiado, y monitorear su efectividad.

Siendo la Matriz de Riesgo una herramienta fundamental para el trabajo del auditor, es propio de esta proporcionar información relevante para el conocimiento de los procesos que se desarrollan en las Instituciones Gubernamentales. En estas se llevarán a cabo los respectivos controles y la segregación de las funciones en el trabajo de auditoría, con lo que se contribuye al cumplimiento de los objetivos frente a las eventuales contingencias.

Mediante la información recolectada de los entes reguladores de las Instituciones Gubernamentales como la emitida por el Consejo de Auditoría General de Gobierno (CAIGG), que a través de documentos técnicos ha implementado y dirige el desarrollo de la Matriz de Riesgo. Más la opinión de los profesionales de Instituciones Gubernamentales se dará sustento a esta investigación.

Realizada la investigación, se ha determinado que las instituciones en comento utilizan la matriz de riesgo para dar apoyo al proceso de evaluación del riesgo de control, otorgando a la organización una forma conveniente de estructura de los elementos que pasan por la evaluación del riesgo de control para cada objetivo de auditoría relacionados con las operaciones.

MARCO TEÓRICO

1. AUDITORÍA INTERNA EN EL SECTOR PÚBLICO

La administración del Sector Gubernamental en su afán de fortalecimiento, desarrollo y modernización de sus organismos, con el fin de adoptar metodologías y sistemas que permitan resguardar los recursos públicos, apoyar la gestión de la administración y los actos de gobierno, según lo dictaminado por el Presidente de la República a partir del año 2005, decidió adoptar un sistema eficaz para “Identificar y sistematizar áreas y procesos críticos, construyendo al efecto, mapas de riesgo ministeriales e institucionales”.

Actualmente, a través de la etapa de planificación, la gran mayoría de las unidades de auditoría en el sector público realizan sus matrices de riesgo, en las cuales definen procesos relevantes en las organizaciones que se someterán a auditorías. Pese a lo adecuado de esta actividad, en general, no existen análisis integrales de dichos procesos que permitan contar con Mapas de Riesgo actualizados, de utilidad no sólo para la auditoría, sino que fundamentalmente para la organización en su conjunto.

Con el desarrollo de este Objetivo Gubernamental, se pretende ir avanzando hacia la construcción armonizada de Mapas que permitan a las autoridades contar con una visión estratégica de cuáles son las áreas y los procesos que concentran los riesgos con mayores niveles, los que presentan déficit en los controles y aquellos con niveles de exposición altos, expuestos a la materialización de los efectos de los riesgos.

Para poder definir la Matriz de Riesgo, cuál es su misión y qué aporta al trabajo del auditor en las instituciones gubernamentales, debemos primero conocer el

concepto de Auditoría Interna como uno de los conceptos fundamentales para el desarrollo de nuestro estudio:

La **Auditoría Interna** “es una actividad independiente, objetiva, de aseguramiento y consulta, realizada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Contribuye al logro de los objetivos de una organización, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.”(4)

2. EL CONTROL EN LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

Los modernos conceptos de “control” concuerdan con que corresponde a una función inherente de la gestión, a la dirección de las organizaciones y, por lo tanto, deja de ser una función asignada a un área específica de la Institución, como Contraloría, finanzas o contabilidad. Es decir, el control pasa a convertirse en una responsabilidad de todo el personal de la organización: en lo interno, en cuanto apoyo permanente al proceso de decisión y frente a organismos externos, respecto del cumplimiento de leyes y reglamentos que le son exigibles.

Este enfoque requiere de un ambiente distinto del tradicional, en el que habitualmente una instancia fiscaliza el cumplimiento realizado por los estamentos operativos, intentando restablecer todas las condiciones necesarias para que el equipo ponga su mejor esfuerzo en lograr los resultados y promoviendo el buen funcionamiento de la Institución. Esto significa reconocer y aceptar que cada persona tiene capacidades para aportar tanto en la formulación de los objetivos organizacionales como en las acciones necesarias para alcanzarlos, asumiendo que cada individuo requiere de cierta autonomía en el desempeño de funciones, y por lo tanto, se aprueban la independencia y creatividad con que actúan.

2.1 El Nuevo Rol de la Auditoría Interna Gubernamental

Para las autoridades de Gobierno es fundamental obtener una confianza razonable al interior de sus Instituciones, que los mecanismos de control funcionen, que las personas adopten sus políticas y propósitos, y que como consecuencia de ello, exista confianza de que los objetivos planteados se cumplirán. La labor de la Auditoría Interna se relaciona con la necesidad constante de información de las autoridades responsables, preocupándose de las metas fijadas, la correcta utilización de los recursos, la confiabilidad de la información que sirve de base para la toma de decisiones, el posicionamiento e imagen lograda y el clima organizacional existente.

Las Unidades de Auditoría Interna dependientes del ejecutivo, deben coordinar esfuerzos para cumplir los requerimientos de sus directivos, satisfacer las exigencias funcionales de la propia Institución, atender las solicitudes Gubernamentales y Ministeriales, y del mismo modo, coordinar las acciones con quienes ejercer actividades de control externo.

La función de Auditoría Interna de Gobierno debe promover nuevos instrumentos que fortalezcan el éxito de la gestión. Un instrumento nuevo y de importancia consiste en la “administración de riesgos lo que constituye una preocupación permanente de la autoridad, ya que el solo hecho de establecer metas y objetivos, implica riesgos de no lograrlos. Sin embargo, todo riesgo es susceptible de administrar de manera de minimizarlo y en tal caso, considerando la importancia que esto reviste, el auditor interno debería colaborar activamente en el análisis de riesgos, a través de los Comités de Auditoría Institucionales. **(1)**

2.2 Rol de la Auditoría Interna en el proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Gubernamental

Cuando nos encontramos en una entidad gubernamental que cuenta con un Proceso de Gestión de Riesgos en operación; la formulación de Matriz de Riesgos y las estrategias para tratar y monitorear los riesgos pasan a ser parte de los elementos que la Auditoría Interna siempre debe considerar en su planificación y programación.

Por lo tanto, en base a normas de auditoría y en la experiencia que se ha obtenido en el levantamiento de riesgos en el Sector Gubernamental, se puede concluir que el rol fundamental de la Auditoría Interna en el Proceso de Gestión de Riesgos será proveer aseguramiento objetivo a la dirección sobre la efectividad de las actividades del proceso de gestión de riesgos para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente.

En las organizaciones se debe comprender que la Jefatura Superior siempre mantiene la responsabilidad de la gestión de riesgo y que los auditores internos deben proveer asesoría, y motivar las decisiones gerenciales sobre riesgos, y no tomar decisiones sobre gestión de riesgo.

Estas directrices deben afectar en forma gradual el enfoque y las orientaciones con las que en la actualidad se definen las actividades de auditoría:

2.2.1 Roles para la Auditoría Interna en el Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Gubernamental

Los principales factores que los auditores internos deben tomar en cuenta cuando determinen el rol de Auditoría Interna son si la actividad representa alguna amenaza sobre la independencia y objetividad al realizar su trabajo, y si podría mejorar los Procesos de Gestión de Riesgo y el control interno en la organización.

2.2.2. Principales Roles recomendados en el Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Gubernamental

- Realizar evaluación y entregar aseguramiento sobre el Proceso de Gestión de Riesgo a la dirección.
- Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados en el Proceso de Gestión de Riesgos.
- Revisión del manejo y evaluación de reportes de riesgos claves.

2.2.3 Algunos Roles que deben realizarse con independencia y objetividad en el Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Gubernamental

- Facilitación, identificación y evaluación de riesgos.
- Entrenamiento a la alta dirección sobre respuesta a riesgos.
- Coordinación de actividades del Proceso de Gestión de Riesgos.
- Mantenimiento y desarrollo del marco del Proceso de Gestión de Riesgos.
- Defender el establecimiento del Proceso de Gestión de Riesgos.
- Desarrollo de estrategias de gestión de riesgo para aprobación de Jefatura del Servicio.

2.2.4 Algunos Roles que auditoría interna no deben realizar en el Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Gubernamental

- Establecer el nivel de Riesgo Aceptado.
- Imponer Procesos de Gestión de Riesgo.
- Manejar el aseguramiento sobre los riesgos.
- Tomar decisiones en respuesta a los riesgos.
- Implementar respuestas a riesgos.
- Tener roles y responsabilidad de la gestión de los riesgos. **(16)**

3. ¿QUÉ ES MATRIZ DE RIESGO?

La Matriz de Riesgo es una herramienta que se utiliza para reconocer los procesos o subprocesos relevantes de una organización, identificando los distintos riesgos tipos de las actividades que se desarrollan internas y del entorno que pudieran impactar los objetivos propuestos por la organización. Entendiéndose por **riesgo** según La Real Academia de la Lengua Española como la contingencia, probabilidad o proximidad de un daño, peligro. Permitiendo a los auditores implantar oportunamente acciones preventivas y correctivas que minimicen los riesgos detectados.

Denominada también como Mapa de Riesgo según COSO Report “Es una representación gráfica de la probabilidades he impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de procesos que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad he impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o Impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menos probabilidad y/o Impacto). Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o

Impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto” **(2)**

El objetivo de la aplicación de herramientas como Matrices de Riesgos, plantean adecuados métodos de control y gestión que permitirán al participante la construcción de mapas de riesgos, así como calificaciones cualitativas y cuantitativas que estructuradas adecuadamente completarán su análisis de medición avanzada de riesgos, reduciendo la exposición de la entidad y permitiendo a los actores de control interno establecer mecanismos preventivos.

La Matriz de Riesgo distingue el nivel de relevancia de los procesos y subprocesos como la desarrollada por el Consejo de auditoría a través del Documento Técnico N° 23, para dar cumplimiento de la “Política de Auditoría Interna General de Gobierno Implementada y propiciada por el Ejecutivo para el fortalecimiento y desarrollo de los organismos, sistemas y metodologías que permitan resguardar los recursos públicos y apoyar las gestión de la Administración y los actos de Gobierno”. **(3)**

3.1 Concepto de Riesgo

Para efectos de nuestro estudio definiremos el riesgo como “Toda aquella situación que coloca a una entidad o corporación en peligro de sufrir:

- Perdidas financieras sustantivas con daño en el patrimonio en las utilidades.
- Sanciones o multas de organismos reguladores y fiscalizadores.
- Perdida de imagen frente a los usuarios o la comunidad en general.

Estos tres efectos, que podría tener un riesgo al materializarse, sirven como parámetro para determinar si una situación tiene riesgo o no lo tiene.

Riesgo del Entorno:

- Riesgo país: Involucra aquellos riesgos que se definen a partir de los acontecimientos nacionales y que afectan a la organización, entre ellos las variaciones macro económicas, como por ejemplo, un manejo de la tasa de interés por parte de las autoridades monetarias que afecta significativamente las estructuras de negocios.
- Riesgo de negocios: Incluye aquellos riesgos relacionados con los aspectos que impactan directamente en el negocio y que son claramente identificables con el, es decir, varía de acuerdo con la naturaleza de la actividad comercial y el tipo de operaciones que realiza la entidad.
- Riesgo de operación: Agrupa aquellas variables que pueden afectar las operaciones relacionadas con el quehacer administrativo-operativo de la organización, así los factores que constituyen esta área de riesgo son: el incumplimiento normativo; los errores en los procesos administrativos que pueden provocar serios problemas de operación; también los riesgos asociados a los recursos humanos con una variable relevante al momento de ejecutar las operaciones.
- Riesgo de la información: Se concentrarán los riesgos directamente asociados al manejo, procesamiento, clasificación, y entrega de información de los negocios de la entidad. Actualmente la tecnología es considerada uno de los factores relevantes, que incluye en su análisis, privacidad, integridad y disponibilidad de la información.

La privacidad, referida a la custodia de las bases de datos y antecedentes de las operaciones, la integridad, atendiendo a mantener completa la información. Y la

disponibilidad, a la capacidad de entregar la información solicitada en forma oportuna.

- Riesgo de operaciones ilícitas: Esta categoría es una de las áreas de riesgo que podemos considerar más complejas, puesto que los riesgos asociados con las operaciones ilícitas habitualmente vienen precedidas de irregularidades o conclusiones difíciles de detectar, porque considera tres factores de acción básicas para la identificación de los riesgos: el factor fraude; el blanqueo de dinero; y las operaciones ligadas narcotráfico.

Se entiende como riesgo inherente la tendencia de un área de tecnología de información a cometer un error que podría ser material, en forma individual o en combinación con otros, suponiendo la inexistencia de controles internos relacionados.

Se entiende por riesgo de control, el riesgo de que un error material de estimación en una aseveración no pueda ser prevenido o detectado oportunamente por políticas o procedimientos internos de control. **(4)**

4. CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA GENERAL DE GOBIERNO (CAIGG)

Es la Institución Gubernamental que regula la Matriz de Riesgo, cual introdujo el concepto de administración de riesgo en las entidades del Estado, considerando la exposición permanente a diferentes riesgos que en un momento dado pueden poner en peligro la consecución de los objetivos institucionales y del Estado.

Un órgano asesor de la Presidenta de la República en materias de Auditoría Interna, control interno y probidad administrativa, creado mediante Decreto Supremo N° 12 de 1997, posteriormente modificado por el Decreto Supremo N° 147 de 2005, ambos del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Entre sus

funciones destacan la formulación de políticas, planes, programas y medidas de control interno en la administración, conforme a las directrices definidas por la Presidenta de la República, con miras al fortalecimiento de la gestión gubernativa y el debido uso de los recursos públicos. Una de sus labores primordiales es la coordinación técnica de las actividades desarrolladas por las Unidades de Auditoría Interna de las entidades dependientes o relacionadas con el Poder Ejecutivo, promoviendo la generación y mantención de ambientes adecuados de control, la elaboración de documentación técnica y la realización de labores de orientación en la actividad de la auditoría interna.

Principales funciones:

- Proponer, impulsar y coordinar una política de Auditoría Interna al interior del Ejecutivo, formulando anualmente un Plan General de Auditoría Interna de Gobierno, que oriente a las distintas entidades que conforman la Administración Activa;
- Recomendar políticas, planes y programas destinados a prevenir y minimizar los riesgos de desviaciones en la gestión de los órganos dependientes o relacionados con el Poder Ejecutivo, con sujeción a los principios de probidad y transparencia;
- Conocer y evaluar la formulación de planes y programas ministeriales, institucionales y sectoriales de Auditoría Interna, a fin de velar por su coherencia con lo dispuesto por la Presidenta de la República, a través de los Objetivos Gubernamentales de Auditoría Interna y Gestión de Riesgos Corporativos;
- Absolver las consultas técnicas que sobre la materia formulen los jefes de servicio, subsecretarios y ministros de Estado;

- Brindar asistencia técnica y cooperación a las Unidades de Auditoría Interna, así como a los auditores ministeriales, regionales e internos del sistema de Auditoría Interna, con el objeto de desarrollar competencias profesionales en el marco de las nuevas tendencias que la disciplina de Auditoría Interna experimenta a nivel mundial, esfuerzo que se extiende también a otros servidores públicos en lo que se relaciona a la Gestión de Riesgos;
- Formular, proponer e implementar metodología y modelos para la ejecución de las Políticas de Auditoría Interna de Gobierno y de Administración de Riesgos;
- Desarrollar aplicaciones tecnológicas que contribuyan en cumplimiento de los requerimientos de los Procesos de Gestión de Riesgos y Auditoría Interna;
- Prestar asesoría en la formulación y evaluación de las etapas del Sistema de Auditoría Interna correspondientes a los Programas de Mejoramiento de la Gestión y de Metas de Eficiencia Institucional.

Misión

El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno está llamado a estimular y profundizar el control de la probidad pública, mediante estrategias y metodologías de carácter preventivo y observando las normas propias de la disciplina de Auditoría Interna. De esta forma, brinda apoyo y asistencia técnica a las Unidades de Auditoría, auditores ministeriales, regionales e internos de ministerios, Servicios y empresas del Estado, con el fin de propender al uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, manteniendo la integridad del patrimonio fiscal.

Entendiéndose por **control** como “El Proceso del sistema de gestión es un instrumento necesario para la eficacia organizacional, debido a la constante incertidumbre y a la propia escasez de los recursos. Desde su ámbito primario, el control pasó a constituirse en un sistema capaz de asegurar una efectiva gestión de la totalidad del sistema Institucional, acuñado en la administración moderna e insertado en las actividades de los directivos más exitosos de hoy.” **(7)**

Por lo que la gestión pública debe ser desarrollada en forma transparente y con la mayor eficiencia posible esto porque los siempre escasos recursos deben ser utilizados de manera responsable por que lo que se está administrando es un patrimonio ajeno es por esta razón que se hace necesario integrar a la estructura del servicio público Unidad de Auditoría con el propósito de apoyar mediante

La Unidad de Auditoría Interna tiene como misión implementar y desarrollar metodologías de control interno tendientes a asegurar una correcta utilización de los recursos públicos promover el autocontrol. **(5)**

Visión

El Consejo de Auditoría tiene el compromiso de brindar asesoría y apoyo técnico al sistema de Auditoría Interna, constituido, organizado y desarrollado a impulso del Poder Ejecutivo.

La visión Institucional del Consejo de Auditoría considera como bases fundamentales de su labor el desarrollo de prácticas Institucionales que se asientan sobre la base de los principios de eficiencia, eficacia y oportunidad, con un alto estándar de gestión profesional y desarrollando herramientas tecnológicas que sirvan de apoyo en la gestión de los servicios públicos.

El Proceso de Auditoría Interna en el Sector Gubernamental se basa en normas internacionales de auditoría, adecuadas a la realidad nacional, orientándose por lo tanto a que los profesionales de la Auditoría Interna puedan realizar su labor como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida

para agregar valor a la Administración en el cumplimiento de sus objetivos y mejorar las operaciones en el Estado, mediante un enfoque sistemático y disciplinado. (5)

5. ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

La Etapa de Planificación General en Auditoría se ha convertido en una pieza fundamental del enfoque moderno de auditoría, orientada a agregar valor a la organización, al seguir una orientación que permite optimizar los recursos que poseen los Servicios Públicos, priorizando las acciones de auditoría en aquellos procesos estratégicos relevantes y riesgosos en la Institución.

Una de las actividades relevantes a considerar en el Plan Anual será la auditoría de aseguramiento y su correspondiente seguimiento. Estas actividades entregarán al auditor una visión integral de la adecuación en la implantación del proceso de Gestión de Riesgos en la entidad gubernamental.

En términos generales, esta etapa incluye un análisis integral de todos los elementos internos y externos a la organización, con la finalidad de determinar los eventos que cuentan con la mayor relevancia para cumplir con la misión y objetivos estratégicos, y que a su vez, cuentan con el mayor nivel de riesgo. En base a estos elementos, se debe formular un plan de auditoría que incluya las materias que deberían requerir mayor dedicación para la función de auditoría.

Las actividades que se realizan en esta etapa se encuentran definidas en diferentes normas de auditoría referidas a la planificación del trabajo, las que señalan que se debe considerar principalmente lo siguiente:

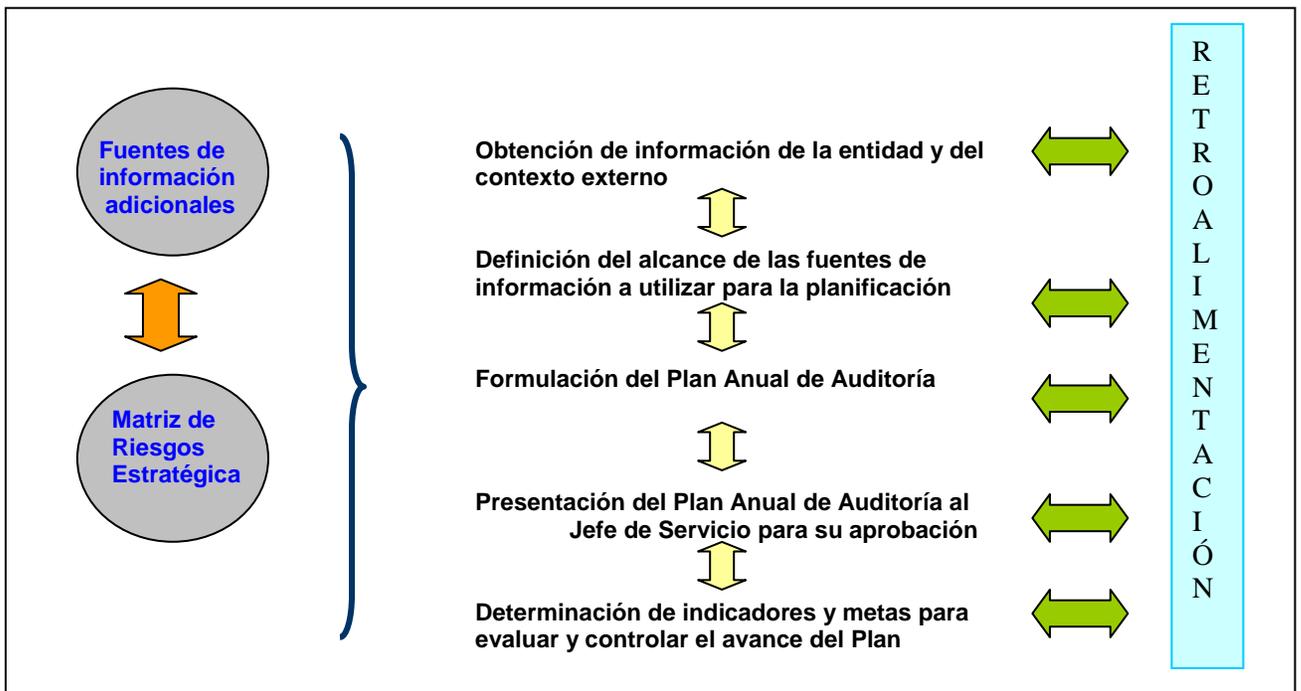
- El jefe de auditoría debe administrar y gestionar la actividad de Auditoría Interna para asegurar que añada valor a la Institución.

- El jefe de auditoría debe establecer planes basados en riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de Auditoría Interna.
- Los planes de auditoría deberán ser consistentes con las metas de la Institución.
- El plan de auditoría debe estar basado en una evaluación de riesgos, realizada al menos anualmente.
- En este proceso de planificación anual se deben considerar los comentarios y observaciones del jefe del servicio.
- El jefe de auditoría deberá analizar las actividades a realizar en su plan considerando las competencias de su personal, con la finalidad de mejorar la calidad del examen y formar equipos de trabajo multidisciplinarios para compartir el conocimiento adquirido.
- El jefe de auditoría debe aceptar los trabajos de auditoría solicitados por el jefe de servicio, que sirvan para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor, y mejorar las operaciones de la Institución. Aquellos trabajos que hayan sido aceptados deben ser incluidos en el plan de auditoría.
- El jefe de auditoría debe comunicar al jefe de servicio, para su adecuada revisión y aprobación formal, los planes y requerimientos de recursos de la actividad de Auditoría Interna, incluyendo los cambios provisorios significativos.
- El jefe de auditoría también debe comunicar al jefe del servicio, el impacto de cualquier limitación de recursos para ejecutar una actividad que podría estar o no en el plan.
- El jefe de auditoría debe asegurar que los recursos para la Auditoría Interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado.
- El jefe de auditoría debe informar periódicamente a la jefatura del servicio sobre la actividad de Auditoría Interna en lo referido al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir

exposiciones de riesgo relevantes y cuestiones de control, gobierno corporativo y otras necesarias o requeridas por la dirección.

- El jefe de auditoría debe considerar la supervisión de los trabajos, directamente o a través de funcionario delegado.

El desarrollo de la Etapa de Planificación General en Auditoría puede variar en cada entidad gubernamental, dependiendo, entre otros, del nivel de complejidad, tamaño, control interno, sistemas de información y estructura organizacional. Para ello se ha estimado conveniente presentar, con fines explicativos y en orden cronológico, las principales fases genéricas que la componen, sin perjuicio de lo cual, en la práctica, algunas de estas fases se desarrollan en forma paralela entre ellas. En el siguiente esquema se sistematizan las fases de esta etapa. **(17)**



Como requisito para planificar adecuadamente el trabajo, el auditor debe obtener información de todos los elementos que son la base para la existencia y

continuidad de la entidad, además de los riesgos y factores internos y externos que podrían afectar el normal desarrollo de ésta. Tales elementos y factores pueden incluir, por ejemplo, los siguientes:

5.1 Elementos de los cuales se debe obtener información

5.1.1 Elementos estratégicos de la entidad

La formulación de la planificación estratégica: La misión, los objetivos estratégicos, las metas, las estrategias específicas, el presupuesto general y el operativo. Especialmente, se requiere obtener el modelo para análisis de negocio utilizado, podría ser, por ejemplo, el FODA (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas) o el análisis de 5 fuerzas de M. Porter (Poder de los Proveedores – Competidores Potenciales – Amenazas de Productos/Servicios de Sustitución - Poder de Negociación de los Compradores - Competencia).

5.1.2 Elementos referidos a las leyes, reglamentos, normas y dictámenes

La ley orgánica de la institución y todas las normas que regulan la actividad de la organización con los ciudadanos, tanto en forma externa (sector que atiende), así como respecto de aquellas normas y regulaciones operativas que contemplan los programas y procesos de la institución. Se sugiere también en este punto, contemplar los dictámenes de la Contraloría General de la República, así como de otros órganos que emitan pronunciamientos que afecten al Servicio (resoluciones del SII, Aduanas, Superintendencia de Seguridad Social, entre otros).

5.1.3 Elementos sobre el entorno

El sector de la comunidad que atiende, los tipos de productos y servicios ofrecidos, las localidades donde opera y los métodos de producción, distribución y

comercialización si procede, las nuevas tecnologías que imperan en el mercado y que afectan el cumplimiento de la misión.

5.1.4 Elementos referidos al diseño organizacional

El tipo de estructura organizacional, la estructura organizacional nacional y por regiones.

5.1.5 Elementos referidos al recurso humano

La cantidad y distribución del personal en el nivel central y regional, el proceso de selección, contratación y capacitación del recurso humano.

5.1.6 Elementos de los sistemas de información

Documentación sobre los sistemas de información contable, presupuestarios y administrativos, los sistemas de información informáticos y las bases de datos que contienen la información de los procesos Institucionales.

5.1.7 Elementos del ambiente de control y gestión de riesgos

El sistema de control interno, los mecanismos de monitoreo en la ejecución de los procesos y el modelo para gestión de los riesgos corporativos, los organismos contralores y fiscalizadores.

5.1.8 Elementos referidos a los recursos financieros

La cantidad de recursos que el Servicio o Institución administra, la distribución a nivel regional, origen de los recursos y sus requisitos de ejecución.

5.2 Factores globales que podrían provocar materialización de los riesgos relevantes

a.- De carácter externo

- Económicos

Cambios de precios de los insumos, nuevas restricciones o aperturas en el acceso a mercados, cambios en las barreras de entrada de la competencia, y nuevos competidores. Cambios en los mercados financieros, variaciones de la tasa de interés, nuevas fusiones y adquisiciones de empresas del sector privado que se relacionan con la entidad.

- Medioambientales

Incluyen los niveles de emisiones y residuos, las restricciones en la obtención de energía, así como las inundaciones, incendios y terremotos que afectan la gestión de la organización y provocan daños a los bienes, instalaciones o edificios.

- Sociales

Relacionados con los cambios demográficos, en las costumbres sociales, en las estructuras familiares y en las prioridades trabajo/ocio de los ciudadanos y, las tendencias de los niveles de desempleo.

- Tecnológicos

Incluyen las tecnologías emergentes, los avances en las redes de comunicación, los medios tecnológicos para realizar comercio electrónico y Gobierno Electrónico que generan una mayor disponibilidad de datos, las reducciones de costos de infraestructura y un mayor aumento en la demanda de servicios basados en la tecnología.

- Regulaciones

Cambios de políticas públicas y normas que implican oportunidades o amenazas en el mercado o segmento en que participa la organización. Modificaciones en las normas que regulan o afectan el que hacer de un Servicio o entidad gubernamental.

b.- De carácter interno

- Infraestructura

El incremento de recursos para mantenimiento preventivo de la infraestructura y el nivel de apoyo a los centros de atención a los ciudadanos y comunas. La complejidad, disponibilidad y capacidad de producción de los activos.

- Personal

El ambiente de higiene y seguridad existente y los niveles de accidentes laborales. Las competencias y la capacidad del personal y el cumplimiento de metas colectivas.

- Procesos

El nivel de documentación bajo estándares de calidad, las modificaciones de procesos sin adecuados protocolos para la gestión de los cambios, los errores en su ejecución y la externalización de entregas al cliente con un control insuficiente.

(17)

5.3 Formulación del Plan anual de Auditoría

Basado en normas de auditoría referidas a la planificación y en los requerimientos del Consejo de Auditoría, el Plan de Auditoría debe formularse anualmente, es decir, dicho plan al momento de su presentación, reflejará las metas para el año siguiente, los tipos de auditoría a realizarse, los procesos a auditarse, el alcance

general de las auditorías, las estimaciones de uso de recursos para el período, entre otros. Por consiguiente, el Plan de Auditoría corresponderá a un Plan Anual de Auditoría a desarrollarse durante el periodo siguiente y su contenido debe emanar principalmente del análisis de fuentes de información confiables, incluyendo la Matriz de Riesgos Estratégica.

Según el Sistema de Auditoría Interna del Programa de Mejoramiento de la Gestión, en este Plan Anual de Auditoría se deben detallar los denominados “objetivos de control” (Gubernamentales, Ministeriales o Institucionales) y las “actividades de auditoría”, entendiéndose por tal, las auditorías que se desarrollarán en el año para cumplir cada “objetivo de control”.

El Plan Anual de Auditoría debe ser específico, esto implica que debe declararse con individualidad qué se auditará, señalando el proceso, los subprocesos, las etapas y los riesgos específicos que serán parte del plan.

Su formulación y presentación debe considerar un tiempo prudente para que sea aprobado por el Jefe de Servicio antes de comenzar el periodo siguiente donde se aplicará.

Una vez formulado el Plan Anual de Auditoría debe ser discutido con el Jefe Superior del Servicio, sometiéndolo a su aprobación final antes de comenzar a aplicarlo en el periodo para el cual se formuló.

En casos justificados, debe informarse oportunamente al Jefe de Servicio respecto de la necesidad de modificaciones a realizar en el transcurso del año, para su aprobación.

5.4 Opinión del auditor acerca de la Matriz de Riesgos Estratégica

De acuerdo al cuadro N ° 3, o en base a otras variables explícitas, el auditor deberá señalar si en su opinión la Matriz de Riesgos Estratégica del Servicio responde a la realidad de la Institución, de forma que puede utilizarse directamente la información que de ella emana, o si por el contrario, es necesario utilizar un ajuste de dicha información para la formulación del Plan de Auditoría.

En el caso que el auditor tome la segunda opción del punto b) anterior, esto es ajustar la información de la Matriz de Riesgos Estratégica, en el diagnóstico debe quedar totalmente documentado cómo se realizó el ajuste, lo que implica:

- Definir y explicar las variables utilizadas (en caso que sean distintas a las propuestas en este documento).
- Definir y explicar las valuaciones y escalas utilizadas (si son distintas a las propuestas en este documento).
- Definir y explicar las ponderaciones usadas (si son distintas a la propuestas, siempre que cumplan las restricciones establecidas en este documento al punto 2.3, a.).
- Acompañar los resultados de la aplicación de las variables.
- Acompañar los papeles de trabajo que fundamentan los resultados (cuadros, cálculos, entre otros).

Cuando se esté trabajando en base a la información de la Matriz de Riesgos Estratégica directamente, los criterios a utilizar serán los tradicionales, que el auditor puede elegir de acuerdo a su criterio y a la calidad de la Matriz de Riesgos Estratégica (exposición, severidad, impacto, entre otros). **(17)**

Cuadro N ° 3. Ejemplo de posibles acciones a seguir por el auditor interno

Situación	V	F	Posible acción para priorización en el Plan de Auditoría
Utilice directamente información de la Matriz de Riesgos Estratégica para priorización de procesos y/o subprocesos La Matriz de Riesgos Estratégica, producto de las mejoras, las auditorías de aseguramiento y seguimiento realizados, representa en forma adecuada la desagregación de procesos, la identificación y valuación de riesgos y controles en el Servicio.	X		Utilice directamente información de la Matriz de Riesgos Estratégica para priorización de procesos y/o subprocesos
		X	Ajuste la información dispuesta en la Matriz de Riesgos Estratégica para priorización de procesos y/o subprocesos
La Matriz de Riesgos Estratégica no representa en forma adecuada la desagregación de procesos, la identificación y valuación de riesgos y controles en el Servicio y tiene algunas deficiencias importantes que dificultan trabajar la información directamente.		X	Utilice directamente información de la Matriz de Riesgos Estratégica para priorización de procesos y/o subprocesos
	X		Ajuste la información dispuesta en la Matriz de Riesgos Estratégica para priorización de procesos y/o subprocesos
La Matriz de Riesgos Estratégica tiene una baja desagregación y existen algunos subprocesos a juicio del auditor que no se consideran o sólo se consideran parcialmente		X	Utilice directamente información de la Matriz de Riesgos Estratégica para priorización de procesos y/o subprocesos
	X		Ajuste la información dispuesta en la Matriz de Riesgos Estratégica para priorización de procesos y/o subprocesos
Desde la última actualización de la Matriz de Riesgos Estratégica se han reformulado o creado nuevos procesos, programas o sistemas de carácter relevante que deberían ser analizados para someterlos a la priorización para el Plan Anual de Auditoría correspondiente.		X	Utilice directamente información de la Matriz de Riesgos Estratégica para priorización de procesos y/o subprocesos
	X		Ajuste la información dispuesta en la Matriz de Riesgos Estratégica para priorización de procesos y/o subprocesos

6. ETAPA DE PROGRAMACIÓN DE AUDITORÍA

La planificación específica consiste en el trabajo que el auditor realiza para determinar en base al conocimiento integral del proceso a auditar; cuáles, cómo, por quién, con qué extensión y cuándo se ejecutarán los procedimientos de trabajo, que permitan satisfacer adecuadamente los objetivos de auditoría generales y específicos propuestos.

Entre los beneficios que se pueden obtener destacan:

- Facilitar la organización de las actividades respecto de los objetivos de auditoría.
- Concentración en la identificación y evaluación de lo importante, en base a los riesgos y controles existentes.
- Contribuir a la racionalización de los recursos humanos, técnicos y financieros.
- Fijar líneas de acción para ejecutar programadamente las labores en terreno.
- Guiar la obtención de evidencia de auditoría adecuada y suficiente para respaldar el contenido del informe.
- Presentar evidencia objetiva de la programación de las actividades en terreno.
- Explicar la labor del auditor frente a cuestionamientos externos.
- Documentar los procedimientos utilizados para dar aseguramiento a la jefatura del servicio respecto del proceso de gestión de riesgos.

En diversos cuerpos normativos de la disciplina de auditoría existen normas que contienen requisitos a cumplir dentro de esta etapa y que obligan a programar rigurosamente cada trabajo, considerando entre otros los siguientes elementos:

- Los auditores internos deben programar cada auditoría, incluyendo su registro, el alcance, los objetivos, el tiempo y la asignación de recursos.

- Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:
 - Los objetivos de la actividad que está siendo auditada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño.
 - Los riesgos significativos de los procesos, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.
 - La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un cuadro o modelo de control relevante.
 - Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control del proceso.
- El auditor interno es el responsable de planificar y conducir el trabajo asignado, sujeto a la revisión y aprobación del jefe de la Unidad de Auditoría Interna.
- Los auditores internos deben preparar programas de auditoría que cumplan con los objetivos de trabajo. Estos programas deben estar registrados.

7. ETAPA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA

El objetivo de esta etapa es obtener y analizar toda la información del proceso que se audita, con la finalidad de obtener evidencia suficiente, competente y relevante, es decir, contar con todos los elementos que le aseguren al auditor el establecimiento de conclusiones fundadas en el informe acerca de las situaciones analizadas en terreno, que entre otras incluyan: el nivel efectivo de exposición al riesgo; las causas que lo originan; los efectos o impactos que se podrían ocasionar al materializarse un riesgo y, en base a estos análisis, generar y fundamentar las recomendaciones que debería acoger la Administración.

En esta etapa se debería dar cumplimiento a las normas que regulan la actividad

de ejecución del trabajo en auditoría, las que en general señalan que los auditores internos deben:

- Obtener, identificar, analizar y registrar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.
- Contar con suficiente información, la que tiene que ser de carácter confiable, relevante y útil de manera que permita alcanzar los objetivos del trabajo.
- Basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.
- Registrar información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo. Los registros que contienen dicha información deben ser controlados y custodiados mediante políticas y procedimientos que regulen el acceso y conocimiento por terceros a la organización.
- Supervisar adecuadamente la ejecución de la auditoría, para asegurar el desarrollo profesional del personal, el logro de los objetivos y la calidad del trabajo. **(5)**

Es especialmente importante, la auditoría de aseguramiento que realice el Auditor Interno del Servicio, en base al Documento Técnico N ° 42, ya que de esta auditoría deberá emitirse un informe con hallazgos y sugerencias que se informarán al Consejo de Auditoría. Las sugerencias que emanen de ese informe de auditoría, serán obligatorias para el Servicio y deben ser implementadas para el mejoramiento del Proceso de Gestión de Riesgos. Para verificar el grado de implementación de dichas sugerencias, el auditor deberá realizar una auditoría de seguimiento, cuyos resultados también deben ser informados al Consejo de Auditoría.

En el caso que el Servicio no acepte alguna de las sugerencias del auditor, se entenderá que la dirección acepta este riesgo, haciéndose responsable de su potencial concreción y efectos. La implementación de las sugerencias serán claves para el perfeccionamiento del Proceso de Gestión de Riesgos al interior del

Servicio, que tendrá el plazo que se señala en este documento técnico para superar las debilidades observadas y contará con la asesoría del asesor de riesgos o sectorialista del Consejo de Auditoría.” **(16)**

Según la experiencia que tenga el Servicio y la evolución del Proceso de Gestión de Riesgos, la Matriz de Riesgos Estratégica debería reflejar en mayor o menor medida la realidad de la Institución. Cuando los Servicios tengan matrices de riesgo de mayor calidad, es posible que el auditor interno obtenga mayor seguridad de la información y pudiera no realizar ajustes muy profundos a la información dispuesta en ella para efectos de formular el Plan de Auditoría. En los casos que las matrices de riesgos presenten observaciones o deficiencias relevantes, será necesario para el auditor interno, proceder a realizar ajustes profundos a la información para que su Plan de Auditoría tenga la cobertura y alcance adecuado. En este

caso, será necesario sólo para efectos de priorización de las actividades en el Plan de Auditoría, ajustar la información a nivel de procesos y/o subprocesos de la Matriz de Riesgos Estratégica, esto implica establecer criterios o variables sobre las cuales fundamentar el referido ajuste de la información.

En ambos casos, el auditor está realizando un estudio preliminar que le permita basar el Plan de Auditoría en un análisis de riesgos. **(17)**

8. COMISIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA (CONICYT)

Tiene la responsabilidad de diseñar y aplicar métodos y procedimientos de control que permitan identificar y evaluar aquellos eventos tanto internos como externos que pueden afectar o impedir el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos Institucionales. Dentro de estos criterios, corresponde administrar los riesgos, a partir de la adopción de una Matriz de Riesgo, la que es concebida como una herramienta de gestión establecida para

minimizarlos, monitorearlos y corregirlos y así evitar la extensión de sus efectos, bajo parámetros de calidad, eficiencia, economía y eficacia.

La identificación, evaluación y gestión del riesgo permite a CONICYT, se referirá de ahora en adelante a la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, proporcionando adelantarse a hechos potencialmente negativos y adoptar una actitud preventiva frente a ellos, en vez de una reactiva o correctiva.

Comprometido a preservar la eficiencia operativa de CONICYT, así como el bienestar de sus funcionarios, garantizando un óptimo manejo de recursos, mediante el establecimiento e implementación de un Sistema de Gestión de Riesgo que permita la minimización de los costos causados por éstos y el cumplimiento de la misión y los objetivos de CONICYT.

Gestionaremos la materialización de eventos, que puedan afectar o impedir el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos derivados de la estrategia Institucional, realizando un adecuado análisis del contexto estratégico, la pronta identificación de amenazas y debilidades, el acertado estudio y valoración de los riesgos, así como la debida selección de métodos para su tratamiento y monitoreo.

9. GESTIÓN DE RIESGO

Coso Report define la gestión de riesgos “Un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Todos en la organización juegan un rol en el aseguramiento de éxito de la Gestión de Riesgos, pero la responsabilidad principal de la misma recae sobre la Dirección.”

Ventajas:

- Aumentan posibilidades de alcanzar los objetivos de la organización.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves e impactos en la organización.
- Genera y fortalece el enfoque de la gestión en asuntos que realmente importan a la organización.
- Disminuye la posibilidad de sorpresas y crisis en la organización.
- En función de la relación con los objetivos estratégicos de la organización.
- Debe utilizarse para elaborar el plan de acción para enfrentar los riesgos (asignación prioridades y recursos).
- Es aplicable en todos los niveles de una organización.
- Es iterativo, debe contribuir a la mejora continua de la organización.

Esta herramienta de gestión que se desarrolla en base a la metodología del CAIGG, que será implementada en la organización en armonía y consistencia con el sistema de gestión de la calidad y que será revisada periódicamente por la alta dirección. Esta es la primera responsable del sistema aunque, sin embargo la gestión de riesgos es un proceso transversal a la organización, por lo que todos somos responsables de velar por su adecuada gestión.

“La gestión de riesgos corporativos capacita a la dirección para identificar, evaluar y gestionar los riesgos en caso de incertidumbre, mejorando así la capacidad de generar valor. La gestión de riesgos corporativos incluye las siguientes capacidades: Alinear el riesgo aceptado y la estrategia, mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos, reducir las sorpresas y pérdidas operativas, identificar y gestionar la diversidad de los riesgos para toda la organización, aprovechar las oportunidades y mejorar la dotación de capital.” **(16)**

“Matriz de Riesgo, soporte de la gestión de riesgos. Las modernas metodologías de gestión de riesgos promueven una cultura de controles internos y

administración de riesgos para una adecuada gestión de los procesos que soportan los negocios de la organización.” **(5)**

Para implantar el sistema de gestión de riesgo levantaremos todos los procesos de la organización lo que nos permitirá definir los procesos estratégicos críticos sobre los cuales orientaremos nuestros esfuerzos en una primera etapa de implantación. Luego, en etapas sucesivas, ampliar nuestra gestión a procesos de apoyo que se definan como críticos.

Con el objetivo de unificar los conceptos desarrollado En el Documento Técnico. N ° 23 para lograr el Objetivo Gubernamental mediante la construcción de Mapas o Matriz de Riegos que proporcionarán la visualización de los riesgos, los déficit en los controles y procesos con altos niveles de exposición al riesgo. El cual sirve de base para realizar el desarrollo de un/a Mapa, Matriz de Riesgo para aplicarlos en otras organizaciones, el auditor al realizar la implementación de la Matriz de Riesgo puede ajustarla y complementarla dependiendo de los procesos al tipo de organización que aplicará.

La gestión o administración del riesgo Institucional ocupa un lugar importante en el sector Institucional, ya que constituye una herramienta indispensable para la toma de decisiones que pudieran conllevar al cumplimiento de los objetivos y metas trazados por las mismas. En el presente trabajo se implementa una metodología para la identificación de riesgos a partir del componente de evaluación de riesgos. Se confeccionó el Mapa de Riesgos los que se clasifican en internos y externos; se determinan las frecuencias de ocurrencia y las consecuencias y se tipifican según su incidencia en el proceso de funcionamiento organizativo, como primer paso para la Administración de los riesgos. Se utilizan el procesador electrónico de datos (Excel) y cualitativos: Entrevistas, análisis documental. Se han obtenido resultados favorables en la entidad y en toda su estructura organizativa, que permitirán el posterior desarrollo de las etapas de administración de los riesgos. **(8)**

El proceso de Gestión de Riesgos dará cumplimiento a los siguientes aspectos:

- La existencia de un ambiente controlado de gestión de riesgos que, definido por la Dirección, establezca estrategias corporativas y una estructura de supervisión adecuada que garantice su operatividad.
- La definición y documentación de la exposición al riesgo a lo largo de los procesos y lineamientos, de acuerdo con los criterios de las Normas de Calidad.
- La cuantificación del impacto y probabilidad de ocurrencia para cada uno de los riesgos identificados.
- Evaluación y seguimiento permanente de eventos que generen perjuicios a la entidad. **(16)**

10. CONSIDERACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL CONTROL INTERNO

Se empieza a ver la necesidad de implantar el sistema de Control Interno no sólo en el ámbito financiero-contable, sino también en el ámbito de la gestión y dirección de manera que permita proporcionar, con una seguridad razonable, la consecución de los objetivos específicos de la entidad.

Le corresponde al auditor evaluar de grado de respuesta, que tiene la organización, a las variables del entorno general e inmediato, de forma de analizar como ellas están afectando al Control Interno.

“Las organizaciones están en la obligación de entender y medir el riesgo, determinar los niveles aceptables de exposición, implantar el control apropiado y monitorear su efectividad.

La identificación y evaluación de los riesgos de la empresa, para procurar su minimización, ha sido últimamente el gran tema de análisis de la auditoría, además de todo lo relacionado con los gobiernos corporativos” **(11)**

“Para el auditor la Matriz de Riesgo es una fuente de información que le permite ahorrar muchas horas de trabajo, convirtiendo parte de sus tareas a funciones de mayor análisis y obviamente de mayor exigencia”. **(6)**

Control Interno de acuerdo con el informe COSO lo define como “un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable respecto de la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
2. Fiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”

Los beneficios de esta metodología de supervisión, entre otros, son los siguientes:

- Identificación de Instituciones que requieren mayor atención y áreas críticas de riesgo.
- Uso eficiente de recursos aplicados a la supervisión, basado en perfiles de riesgos de las entidades.
- Permite la intervención inmediata y la acción oportuna.
- Evaluación metódica de los riesgos.
- Promueve una sólida gestión de riesgos en las instituciones financieras.
- Monitoreo continuo. **(2)**

“En el actual medio ambiente cambiante en que opera la auditoría, la función debe buscar constantemente nuevas herramientas y enfoques con miras a aportar un valor agregado a la Institución.

El auditor deberá orientar su trabajo hacia los riesgos y su solución y para adaptar los nuevos enfoques de Control Interno, debe tratar de hacer que la organización ponga en práctica técnicas de evaluación y control de riesgos. El disponer de una matriz de riesgos serviría como una herramienta de apoyo para indicar el nivel de riesgo y para decidir los recursos de auditoría”(12)

10.1 Cumplimiento de las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna

Las actividades de Auditoría Interna son ejercidas dentro de organizaciones por personas internas y estas varían según sus propósitos, tamaño y estructura. Si bien muchos factores pueden afectar esta actividad, el cumplimiento de las “*Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna*” es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos. En el caso de que los auditores internos no puedan cumplir con ciertas partes de las Normas por impedimentos legales o de regulaciones, deberán cumplir con todas las demás partes y efectuar la correspondiente declaración.

El propósito de las *Normas Internacionales* es:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la Auditoría Interna.
2. Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de Auditoría Interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para evaluar el desempeño de la Auditoría Interna.
4. Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Estas *Normas* están constituidas por tres tipos:

1. Las Normas sobre atributos: Estas tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de Auditoría Interna.
2. Las Normas sobre desempeño: Son las que describen la naturaleza de las actividades de Auditoría Interna y proveen criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.
3. Las Normas de implantación: Constituyen un grupo para cada uno de los mayores tipos de actividades de Auditoría Interna. Las Normas de implantación han sido establecidas para aseguramiento y actividades de consultoría.(5)

11 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO, DE ACUERDO AL DOCUMENTO TÉCNICO N °23

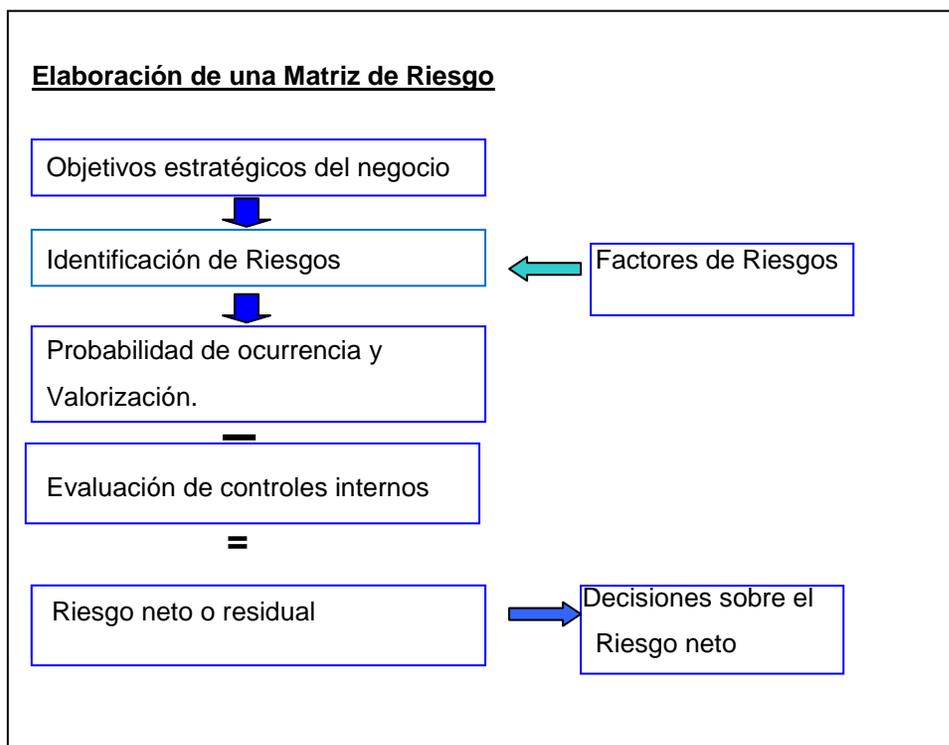
Se debe tomar total conocimiento de los procesos y subprocesos de la Institución a través de la investigación minuciosa del auditor para determinar la relevancia de los estos, ver como se encuentran expuestos al riesgo y además ver que grado de severidad que trae consigo el riesgo, repercutiendo directamente a los objetivos de la organización si se materializará.

Existe una herramienta que distingue el nivel de relevancia de los procesos y subprocesos que como la desarrollada por el CAIGG ha realizado el Documento Técnico N° 23 para dar cumplimiento de la Política de Auditoría Interna General de Gobierno.

Así mismo el CAIGG también define una metodología para el desarrollo de la Matriz en donde considera:

- “La identificación de procesos críticos dentro de la Institución,
- La identificación de subprocesos relevantes dentro de esos procesos,
 - La identificación de procesos críticos o riesgos inherentes en las etapas de cada subproceso,
 - La identificación y análisis de eficiencia en los controles claves asociados a los riesgos inherentes y
 - Determinar el nivel de exposición al riesgo por proceso, subproceso y cuando corresponda por etapa.”

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



Se deben identificar los procesos de mayor relevancia, los cuales debiesen estar respaldados con documentación o normados por la organización, y tener un mayor

control puesto que tienen gran incidencia en los objetivos de la organización. El proceso puede tener una repercusión desde niveles, muy alto a muy bajo hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, donde estos niveles ponderarán un valor para reflejarlo en la tabla con un número que expresará el nivel de incidencia en los objetivos. Determinando los procesos con mayor ponderación será el que repercute más en los objetivos de la empresa y de los cuales asociaremos los riesgos que involucran.

Este proceso es de vital importancia para el auditor ya que después de identificar la veracidad y el profesionalismo con que se realizó la Matriz de Riesgo, este puede basar su trabajo en los ciclos identificados para dar paso a la relajación de pruebas de control.

11.1 Identificación de etapas en cada subproceso

Ahora se debe desagregar el subprocesos por etapas, esto se hará posible si la estructura de cada subproceso lo permite. Las etapas equivalen a las acciones o actividades que en conjunto forman un proceso. Existiendo en algunos casos en la desagregación solo llegará al proceso, subprocesos o permitiéndolo hasta las etapas.

11.2 Identificación de objetivos específicos

Los objetivos específicos es la meta que se desea cumplir a través de la ejecución o de un proceso, o subproceso y/o una etapa. Como señala el Documento técnico N ° 23 “Siempre hay que tener presente que los objetivos del proceso, subproceso o etapa no se establecen por el auditor, sino que están dados por la Institución a través de documentos formales (bases administrativas o técnicas, normas internas, programas, términos de referencia, etc.) en forma explícita o implícita, lo que implica una labor de estudio y análisis de la

documentación regulatoria y de soporte en los procesos. Si no es posible extraer y conocer los objetivos a través de la citada documentación, el auditor debe identificarlos en conjunto con los responsables del proceso o subproceso, mediante entrevistas.”

Una vez identificado la desagregación de los procesos se deben identificar los riesgos relevantes. Se puede definir riesgo como, la incertidumbre de un acontecimiento que aporta positiva o negativamente a los objetivos de la organización.

“La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.” **(2)**

“Criterios de valorización para medir el riesgo.

- Muy Alta.- impacto muy significativo sobre el proceso de negocio evaluado y/o sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos;
- Alta.- impacto importante sobre el proceso de negocio que podría dificultar su ejecución y la consecución de algún objetivo operacional o corporativo;
- Media.- impacto que afectaría principalmente a la eficiencia pero no a la consecución de los objetivos;
- Baja.- efecto exclusivo en la eficiencia;
- Muy Baja.- sin efecto en los objetivos operacionales ni corporativos.”

Matriz de análisis de riesgos

Frecuencia	Frecuente	Posible	Ocasional	Remoto	Improbable
Gravedad					
Severa	*****	*****	*****		
Alta	*****				//////////
Moderada	*****		//////////	//////////	//////////
Baja		//////////	//////////	//////////	//////////

Niveles
De
Riesgo



Riesgo alto: Necesita alta protección o toma obligatoria de acciones.

Riesgo medio: Necesita protección básica que se amplía según criterio del ingeniero.

//////////

Riesgo bajo: se puede asumir riesgo o instalar protección.

Se deben tener en cuenta los controles existentes que tiene la organización para responder al riesgo que pueden sufrir, puesto que están hechos para minimizar el riesgo, en la oportunidad correcta debido a que se debe determinar si los controles son eficaces a la hora de estar en presencia del riesgo, y así descartando los controles innecesarios para mitigar los riesgos.

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan 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 del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.”

“En la medida que los controles sean más eficientes y la gestión de riesgos Pro-activa, el indicador de riesgo inherente neto tiende a disminuir.” **(2)**

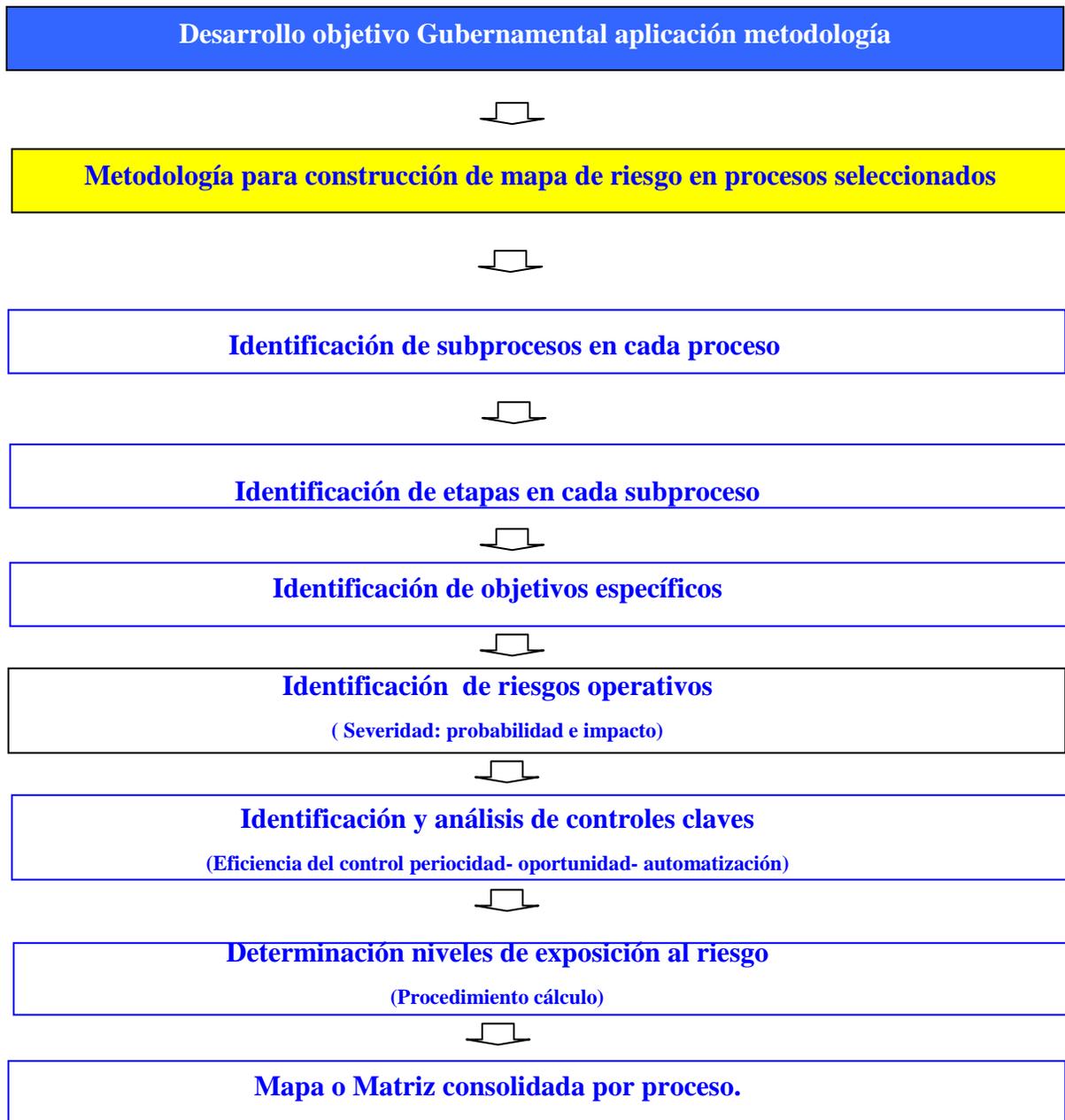
11.3 Exposición al riesgo individual, por etapas, subproceso y proceso

Una vez utilizados todos los controles puede existir el riesgo residual. Cabe señalar que el **riesgo residual** es el riesgo resultante de la aplicación de contramedidas y, por tanto, constituye el riesgo a asumir.

11.4 Resultado o producto del desarrollo de este trabajo

El resultado que se obtendrá de la aplicación de la metodología es el Mapa o Matriz de Riesgos y de exposición al riesgo del Servicio, en base a procesos críticos, a la fecha del análisis.

- Relevar riesgos que destacan por su nivel de severidad (niveles de probabilidad e impacto alto)
- Relevar controles débiles en relación a los riesgos específicos que deben mitigar. Análisis en cuanto a las deficiencias del diseño y cumplimiento de normas específicas del control.
- Relevar el análisis en los niveles de exposición mayores y no aceptables, clasificados por procesos, subprocesos, etapas o riesgo específico.
- Cuando corresponda, formulación de medidas sugeridas para mitigar las exposiciones priorizadas, por nivel de exposición al riesgo. **(3)**



12. LA REALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO ESTÁ DIRECTAMENTE RELACIONADA CON LOS OBJETIVOS CON LOS CUALES FUE CREADA LA INSTITUCIÓN

En un entorno competitivo que cambia y evoluciona constantemente, las instituciones se enfrentan a fuertes presiones derivadas de un mercado que exige

mayor calidad, de una sociedad que exige transparencia y comportamiento ético. Frente a estas exigencias, las Instituciones diseñan estrategias en sus procesos para prevenir la ocurrencia de situaciones que pudieran poner en peligro el logro de sus objetivos.

Procesos “Un conjunto de actividades directamente relacionadas con la realización de un bien o servicio, el cual tiene distintos usuarios en la organización, cumpliendo con la misión que establecieron, proponiendo objetivos para alcanzarla satisfactoriamente, puesto que se pueden ver afectados por los factores internos y externos de la organización.” **(4)**

“Muchos procesos inciden en forma indirecta en el logro de los objetivos, ya que constituyen soporte para la realización de diversas acciones, otros en cambio, inciden en forma directa. Debido a estas particularidades en la organización, se ha estimado necesario formular un método que permita distinguir entre el nivel de relevancia de los procesos.”

“Los objetivos se fijan a escalas estratégicas, 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 y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de 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” **(2)**

“Hay una relación directa entre los objetivos, que son aquellos por cuyo logro se esfuerza una entidad y los componentes que representan lo que se necesita para lograr los objetivos. La relación puede ser representada por una matriz tridimensional.

Existen 3 categorías de Objetivos.

- Operaciones.
- Elaboración de información contable.
- Cumplimiento.” (2)

12.1 Consideraciones al desarrollar los objetivos de las Instituciones Gubernamentales:

- ✓ Misión y Visión
- ✓ Objetivos
- ✓ Planificación
- ✓ Políticas.

La misión y la visión representan los objetivos globales de la organización. La misión es la razón de existir ella. Puede ser heredada de los fundadores o de otros, o puede ser renovada en respuesta a las circunstancias cambiantes. La visión es el estado futuro al que la organización aspira. De la manera en que aquí se emplea el término, incluye los objetivos estratégicos de la organización y los planes para realizarlos.

Una misión explícita y visión clara, compartida en toda la organización, puede mantenerla unida y en marcha. Proveyendo cohesión durante el cambio. Son de este modo, elementos claves de control y deben ser aprobadas por el directorio o su equivalente. La misión y la visión serán elementos de control más eficaces si la gente tiene un interés personal en ellas.

En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en que se hará énfasis y que se cumplirá por medio del entrelazamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de una empresa orientan los planes principales que se deben llevar a cabo, los cuáles definirán los objetivos específicos de cada uno de los departamentos más importantes.

La planificación es un proceso de largo plazo, se origina en los niveles gerenciales de la empresa y considera todos los factores externos e internos que inciden en la formulación de planes globales, utilizando un horizonte de tiempo de varios años.

La alta administración revisa su actual estrategia, buscando oportunidades, detectando amenazas en el medio ambiente y evaluando los recursos de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades.

Las políticas describen cómo deben hacerse las cosas y prohíben las acciones inapropiadas, proporcionando los límites de una acción aceptable. Estas deben ser comprensibles, comunicadas a toda la organización y traducidas en prácticas específicas, brindan directivas respecto de la forma en que se deben conducir las operaciones y reflejan un juicio sobre cuales son los riesgos que se consideran aceptables. Las políticas, junto con los objetivos, proporcionan el marco de referencia para el diseño de las actividades de control.

Se pueden desarrollar políticas en una cantidad de áreas, tales como relaciones con el cliente, niveles de servicio, protección ambiental, administración del riesgo , informe contable y financiero, seguridad confidencialidad y gastos. La necesidad de políticas específicas y el alcance con el que se documenta, depende del tamaño de la organización, los objetivos a se logrados, los riesgos involucrados y el alcance con el cual se requiere la clara comunicación de los límites de una acción aceptable. **(6)**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Instituciones Gubernamentales se desarrollan en un entorno con múltiples factores, los cuales pueden afectar directamente el logro de sus objetivos, por lo que siempre están en constante búsqueda de herramientas que puedan ayudar a mitigar estos factores.

Hoy en día, los avances tecnológicos, la globalización y la necesidad de transparencia en las Instituciones Gubernamentales; han producido permanentes cambios que afectan directamente a las organizaciones, limitando el tiempo que tienen para la toma de decisiones y generando un ambiente de mayor incertidumbre, debido a sus decisiones se apoyan en información que tienen modificaciones continuamente.

Por lo tanto, la empresa debe adaptarse a los cambios del entorno, tratando de contrarrestar las amenazas (efectos negativos) que tales cambios representan para su supervivencia y su eficiencia, aprovechando las oportunidades (efectos positivos) que los mismos tienen en la consecución de sus propios objetivos.

Una Matriz de Riesgo, sería un recurso para proporcionar información que permitirá medir y evaluar un riesgo, así facilitando que las organizaciones se encuentren provistas y/o listas para una eventual amenaza u oportunidad.

En el presente proyecto de investigación se estudia como la Matriz de Riesgo se ha integrado en las instituciones, específicamente en las Instituciones Gubernamentales, enfatizando cuales han sido las fortalezas del sistema, con la finalidad de determinar la importancia que ha adquirido en la administración de la organización y más aún especificar el grado de confianza que podría tener como herramienta fundamental en el trabajo de auditoría, a diciembre del año 2009.

OBJETIVO GENERAL

Describir como la Matriz de Riesgo se ha transformado en una herramienta fundamental para el desarrollo del trabajo de los auditores, optimizando la calidad de la información y entregando datos más exactos de medición de los procesos y actividades que son de absoluta relevancia para el proceso de elaboración de una auditoría.

OBJETIVO ESPECÍFICO.

- Analizar, a través de la utilización de la Matriz de Riesgo de las Instituciones Gubernamentales, la eficiencia de la herramienta para el trabajo del auditor.
- Describir de qué manera la Matriz de Riesgo permite desarrollar una estrategia por medio de la identificación de los procesos críticos para otorgar seguridad del cumplimiento de los objetivos Institucionales frente a los diversos riesgos.

METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo cuantitativo y es de carácter exploratorio – descriptivo, que se desarrollará en las siguientes etapas:

La información disponible respecto de las nuevas políticas de Auditoría Interna Gubernamental y del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, se obtuvo de documentos públicos, libros oficiales del Gobierno y páginas web Institucionales.

Para complementar la información disponible se realizaron entrevistas semiestructuradas a profesionales directamente relacionados con Instituciones Gubernamentales.

Este estudio de carácter descriptivo, analiza el actual plan de acción para detectar las debilidades que obstaculizan la óptima aplicación del proceso, considerando las distintas visiones de los participantes del proceso.

- Recopilar información de la Matriz de Riesgo.
- Tomar conocimiento completo del diseño, empleo de Matrices de Riesgos
- Adquirir conocimiento de la experiencia de las Instituciones Gubernamentales
- Observar si la eficiente la utilización de la Matriz de Riesgo en las Instituciones Gubernamentales.

- Elaboración de un instrumento de observación, es este caso el desarrollo de un modelo de entrevista a profesionales de Instituciones Gubernamentales.
- Envío y respuesta de Entrevista validada.
- Determinación de conclusiones referentes al conocimiento adquirido de las fuentes de información.

Cronograma

ACTIVIDAD	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Recopilar información de la Matriz de Riesgo			X					
Tomar conocimiento completo de la Normativa de Matrices de Riesgos.		X						
Adquirir conocimiento de la experiencia de las Instituciones Gubernamentales.		X						
Observar si es eficiente la utilización de la Matriz de Riesgo en la Instituciones Gubernamentales.			X					
Elaboración de Entrevista a los profesionales de Instituciones Gubernamentales.	X							
Envío y respuesta de la Entrevista validada.			X					
Determinación de Conclusiones referentes al conocimiento adquirido de las fuentes de información.		X						

El desarrollo del proyecto abarcará a diciembre del 2009.

CONCLUSIONES

Luego de haber expuesto el contexto y la forma en que se realizó la presente tesis y los datos obtenidos. Ha sido posible un cierto número de conclusión que serán abordadas en dos etapas. Primero, se analiza en que medidas se lograron lo objetivos propuestos en el proyecto de tesis, tanto el global como los específicos. Finalmente, se proponen las perspectivas que presenta el trabajo desarrollado.

En función de los objetivos planteados es posible exponer las siguientes conclusiones;

Según los resultados obtenidos, de los entes reguladores de las Instituciones Gubernamentales como la emitida por el Consejo de Auditoría General de Gobierno (CAIGG), más la opinión de los profesionales de Instituciones Gubernamentales, se derivan las siguientes conclusiones de carácter general:

La construcción de la Matriz de Riesgo está dentro del Proceso de Gestión de Riesgo (PGR), es nuevo en el sector público, el cual corresponde a un Objetivo Gubernamental de Auditoría y se requiere su implementación a los Servicios por instructivo Presidencial y es guiada por la metodología entregada por el Consejo de Auditoría General de Gobierno, emitida continuamente en los documentos técnicos, y es adaptada a cada tipo de Institución Gubernamental mediante la comprensión del auditor interno de esta normativa, la cual podrá:

- Identificar procesos críticos dentro de la Institución,
- Identificar subprocesos relevantes dentro de esos procesos,
- Identificar de procesos críticos o riesgos inherentes en las etapas de cada subproceso,
- Identificar y analizar la eficiencia en los controles claves asociados a los riesgos inherentes y

- Determinar el nivel de exposición al riesgo por proceso, subproceso y cuando corresponda por etapa.

Así el Proceso de Gestión de Riesgos ha permitido identificar los procesos críticos que afectan en distintos niveles a los objetivos estratégicos y, mediante la desagregación de dichos procesos, su ponderación en base a su relevancia para la entidad y el análisis de los riesgos y controles claves asociados a estos procesos, han construido la Matriz de Riesgo Estratégica, con el fin de determinar los eventos a ser tratados para mantener el riesgo del Servicio en un nivel aceptable, enunciando planes de tratamientos con acciones concretas para mitigar los riesgos. Es importante que entiendan que la Matriz de Riesgo habla de riesgos de la Institución.

El rol fundamental de la Auditoría Interna en el Proceso de Gestión de Riesgos es proveer aseguramiento objetivo a la dirección sobre la efectividad de las actividades del proceso de gestión de riesgos para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente. Se deberá llevar a cabo una actualización de la identificación de los riesgos, los Servicios deberán poner al día su análisis de riesgos, actualizando la Matriz de Riesgos e incorporando los procesos relacionados con el Gobierno y todos aquellos procesos nuevos que desarrolle el Servicio, con sus respectivos riesgos y controles.

También la realización de la Matriz de Riesgo se puede obtener conocimiento de la Institución, logrando así una mayor eficiencia en los costos asignados a los controles, que es objetivo fundamental para las Instituciones Gubernamentales que es el resguardo de los recursos públicos. Disminuyendo la posibilidad de pérdidas porque identifican de una manera racional y abarcativa exposiciones a riesgos no aceptables y, brindan respuesta a las mismas.

Realizada las encuestas a distintos auditores podemos inferir que la Matriz de Riesgo es una herramienta relevante y eficaz, ya que el 100% de estos respondió que aporta al conocimiento del proceso de gestión de riesgo, contribuyendo a la comprensión de la Institución, para medir el riesgo de las áreas en que esté subdividida, detectando de manera oportuna los ciclos críticos del control interno y ayudando en forma óptima en el trabajo de auditoría.

La Matriz de Riesgo contribuye al trabajo del auditor a prevalecer sus acciones o priorizar sus actividades de manera de agregar valor a la Institución que es llevada a cabo por el Comité de Riesgos logrando ser así más dirigida, controlada la construcción de la Matriz. Con respecto a la elaboración del Plan anual de Auditoría tendrá mejor conocimiento debido a que es una de las principales fuentes de información para formular el plan de auditoría debería es la Matriz de Riesgos Estratégica generada en el Proceso de Gestión de Riesgos, que adquiere una connotación especial cuando se trata de otorgar aseguramiento a la Jefatura del Servicio en relación a dicho proceso, el auditor puede considerar adicionalmente, entre otras, algunas de las fuentes de información adicionales con la finalidad de enriquecer el análisis para formular el Plan de Auditoría, donde podrá tener comprensión en:

- Las áreas de mayor riesgo y enfocar en ellas la labor de auditoría,
- Contar con información respecto de los controles vigentes y
- Poder constatar la existencia de controles y su aplicación.

Al momento de haber obtenido toda la información necesaria y analizada se podrá comenzar a gestionar los riesgos de la Institución, de manera de mejorar las posibilidades de cumplir con tus metas, objetivos estratégicos y misión. A través de la disminución de los factores que puedan ser un impacto significativo y perturben el logro de los objetivos.

Esta fuente de información le permitirá ahorrar muchas horas de trabajo, reconvirtiendo parte de sus tareas hacia funciones de mayor análisis y, obviamente mayor exigencia. Al mismo tiempo la revisión especializada del auditor brinda el necesario monitoreo y posibilidad de mejoras de esta parte importante de la gestión de riesgos de la institución.

LIMITACIONES AL ESTUDIO

El presente proyecto, en su parte metodológica, lleva a cabo la aplicación de un cuestionario en dos unidades de Auditoría Interna en servicios públicos de Santiago, estas fueron, Fondo de Solidaridad e Inversión Social y el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

El motivo por el cual fueron elegidas estas dos unidades es debido a que eran las más accesibles y las que tuvieron disposición para responder la entrevista realizada para el logro de los objetivos planteados.

ANEXOS

ANEXO 1:
“GLOSARIO”

Director: Aprobación políticas escritas Evaluar efectividad esquema de administración riesgos

Comité de Riesgos: Supervisar implementación del marco de administración de riesgos y su revisión Monitorear perfil riesgo de la organización Asegurarse que los riesgos han sido considerado en planes de largo plazo.

Encargado de Riesgo: Definir prioridades de riesgo Arbitrar y resolver conflictos Alinear respuesta al riesgo a todas las estrategias de la organización y objetivos del negocio Monitorear el avance general de la implementación de las estrategias de tratamiento

Auditor Interno: Revisión cumplimiento de riesgos específicos, fraude, oportunidad de negocio, seguros Reporte al Director

Auditoría Interna: Comunicar y reforzar políticas medición y monitoreo. Revisión de cumplimiento Revisión de cumplimiento del monitoreo Reportes al Director

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

Controles Claves: Controles asociados a un riesgo, que en conjunto deben ser analizados para determinar en que nivel mitigan la ocurrencia del riesgo.

Descripción del Riesgo: Identificación detallada de la situación que podría afectar el logro de los objetivos de la Etapa.

Etapa Relevante: Componente estratégico de carácter relevante en un subproceso.

Impacto: Consecuencia que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

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

Nivel de Riesgo: Severidad ante la ocurrencia del riesgo. Se determina por la relación $\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$.

Nivel de exposición al riesgo: Es la exposición real que tiene un área de que se produzcan los efectos del riesgo después de aplicados los controles existentes.
Riesgo residual

Normas específicas de control: Normas de aseguramiento que se deberían cumplir en el sistema de control interno en una organización o proceso.

Objetivos específicos de la Etapa: Finalidad principal que se debe alcanzar en una Etapa.

Probabilidad: Posibilidad de ocurrencia de un riesgo potencial.

Proceso: Conjunto de actividades íntimamente interrelacionadas que existen para generar un bien o servicio, el cual tiene un cliente interno o externo a la empresa en que opera.

Riesgo asociado: Cualquier situación relevante que entorpece el normal desarrollo e impide el logro del objetivo.

Severidad del riesgo: Corresponde al nivel del riesgo originado por la relación entre el impacto y la probabilidad de ocurrencia.

Subproceso: Corresponden a aquellos componentes principales en el desarrollo de los procesos

ANEXO 2:
“BIBLIOGRAFÍA”

(1) Muñoz Karen. (2006, Diciembre). La Instalación de la Unidad de Auditoría Interna en la Administración Pública, en el Marco de la Modernización del Estado de Chile. Valparaíso.

(2) Sporingn Organizations of the Tredway Commission (COSO). (2004). Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado-Técnicas de Aplicación. Estados Unidos.

(3) Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2004). Programa marco para identificar y sistematizar áreas y procesos críticos, construyendo al efecto, mapas de riesgos ministeriales e institucionales. Chile: Documento Técnico N° 23.

(4) Instituto Profesional Esucomex (2005, Diciembre): Matriz de Riesgo con un enfoque de auditoría, Chile.

(5) www.auditoriainternadegobierno.gob.cl

(6) www.iaia.org.ar/elauditorinterno

(7) González F. Carlos (2005, Diciembre): Análisis del Control de Gestión que se efectúa en el Servicio Nacional de Pesca del Gobierno de Chile, Chile.

(8) Pérez, Juan F.: Control de la Gestión empresarial, España, Editorial ESIC, 2000.

(9) www.bestpractices.com.py/node/3.

(10) Plaza M. F Sbr. (2006, Diciembre). Desafíos de la Implementación. División Control, de www.svs.cl/sitio/publicaciones/doc/sbr/sbr_2006_maf_plaza.ppt

(11)) Eduardo F. R. (2008). Informe del área de negocio, Universidad Santo Tomás, Santiago, Chile

(12) Mas J., & Ramió C. (1997). La auditoría operativa en la Práctica: Técnicas de Mejora Organizativa (1ª ed.). Barcelona: Alfaomega marcombo.

(13) www.fen.uchile.cl

(14) www.conicyt.cl/573/article-11679.html

(15) Auditoria Interna de Gobierno: La Experiencia Chilena 1994-1999. Moraga Guerrero, Rodrigo / Téllez Mellado, Luis / Consejo de Auditoria Interna General de Gobierno / PNUD.1999. 554 P.

(16) Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2009).Objetivo de Auditoría Gubernamental. Chile. Documento Técnico N° 41

(17) Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2008). Planificación de Auditoría. Chile. Documento Técnico N° 33.

(18) Arens A.,& Elder R.,& Beasley M. (2007). Auditoría un Enfoque Integral (11ª). México: Pearson.

ANEXO 3:
“MODELO ENTREVISTA”

Nombre: _____

Institución en que trabaja: _____

1. ¿Qué es una Matriz de Riesgo?
2. ¿Es obligatorio la realización de una Matriz de Riesgo, en las instituciones públicas?

 Si No

¿Porqué?

3. ¿Quién regula y supervisa, la correcta implementación de la Matriz de riesgo?
4. ¿Con qué normativa construyen la Matriz de Riesgo?
5. ¿Quién realiza la Matriz de Riesgo?
6. ¿Qué esperan identificar con ella?
7. ¿Con qué finalidad se realiza la Matriz de Riesgo a la institución?
8. ¿Con qué frecuencia se realiza la Matriz de Riesgo en la institución?
9. ¿En qué ayuda al Auditor, el contar con una Matriz de Riesgo?
10. ¿Usted que ventajas cree que otorga la realización de la Matriz de Riesgo para el trabajo del Auditor?
11. ¿La realización de la Matriz de Riesgo, minimiza el riesgo del Auditor?
12. ¿La realización de la Matriz de Riesgo ayuda al Auditor a tomar conocimiento de la institución?
13. ¿Existen diferencias en el formato, exigencias en la realización de una Matriz de Riesgo entre una Institución Gubernamental y una entidad privada?

14. ¿Desde la implementación de la Matriz de Riesgo a la Institución, para el trabajo del Auditor ha sido más beneficioso?

 Si No

¿Porqué?

15. ¿Usted cree que es necesaria la Matriz de Riesgo, para el trabajo del auditor?

Entrevista. N ° 1

Nombre: Karen Muñoz Cubillos. Contesto este cuestionario sólo para uso académico como personal natural y no como parte del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

Institución en que trabaja: Trabaja en la actualidad en el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, pero se contesta esta entrevista como personal natural. De querer mayor información deberá solicitarlo por escrito al Sr. Auditor Gubernamental.

1. ¿Qué es una Matriz de Riesgo? La Matriz de Riesgo es el producto de varias fases de un Proceso de Gestión de Riesgo (PGR) implementado por toda la Organización. Ver COSO 2 para una definición más amplia.

2. ¿Es obligatorio la realización de una Matriz de Riesgo, en las instituciones públicas?

Si

No

¿Porqué?

El Proceso de Gestión de Riesgo corresponde a un Objetivo Gubernamental de Auditoría. Se requiere a los Servicios por Instructivo Presidencial. Hay algunos servicios con que se acuerda implementar en parte, por su tamaño por ejemplo.

3. ¿Quién regula y supervisa, la correcta implementación de la Matriz de riesgo?

El Consejo de Auditoría instruye las directrices mediante un Documento Técnico para uniformar la implementación del PGR en los Servicios. Y contempla Asesores de Riesgo que capacitan y ayudan a los Encargados de Riesgo de los Servicios.

Luego en una fecha determinada los Servicios deben enviar los productos para su revisión.

4. ¿Con qué normativa construyen la Matriz de Riesgo?

Los Servicios deben implementar el Proceso de Gestión de Riesgo de acuerdo con las directrices del Consejo de Auditoría. En la página WEB podrás encontrar el DT 41 sobre Objetivo Gubernamental N°. Pero es importante tener claro, que esa metodología fue pensada sólo para los Servicios.

5. ¿Quién realiza la Matriz de Riesgo?

Debe existir un Encargado de Riesgo, pero el Proceso de Gestión de Riesgo se implementa con la participación de toda la Organización.

6. ¿Qué esperan identificar con ella?

Una vez identificado y analizado los procesos, subprocesos, objetivos y riesgos asociados, puedes empezar a gestionar los riesgos de la Organización, de manera de mejorar las posibilidades de cumplir con tus metas, objetivos estratégicos y misión.

7. ¿Con qué finalidad se realiza la Matriz de Riesgo a la institución?

Es lo mismo que la pregunta anterior.

8. ¿Con qué frecuencia se realiza la Matriz de Riesgo en la institución?

Se trata de un Proceso de Gestión de Riesgo continuo. Todos los años se debe mantener y mejorar.

9. ¿En qué ayuda al Auditor, el contar con una Matriz de Riesgo?

El Proceso de Gestión de Riesgo, te entrega varios elementos en un mismo producto. (Productos que se relacionan directamente con los objetivos estratégicos, procesos de soporte, riesgos asociados) El Auditor podrá priorizar sus actividades de manera de agregar valor a la Organización.

10. ¿Usted que ventajas cree que otorga la realización de la Matriz de Riesgo para el trabajo del Auditor?

Lo mismo que en el punto anterior. Respecto de los Auditores Externos, la situación es distinta. Los objetivos de una Auditoria externa son distintos a una auditoria interna, y se trata de Organismos distintos.

11. ¿La realización de la Matriz de Riesgo, minimiza el riesgo del Auditor?

Es importante que entiendan que la matriz de riesgo habla de riesgos de la organización y no de riesgo de auditoría. Y también que el Proceso de Gestión de Riesgo es nuevo en el sector público. Mi opinión muy personal es que te ayuda en el conocimiento del negocio por cierto pero quizás deba pasar un tiempo para confiar mayormente en ella. Además, tú sabes que el riesgo siempre está, nunca se minimiza al 100%.

12. ¿La realización de la Matriz de Riesgo ayuda al Auditor a tomar conocimiento de la institución?

Lo mismo que el punto anterior. Ayuda mucho pero como buen auditor debes buscar más.

13. ¿Existen diferencias en el formato, exigencias en la realización de una Matriz de Riesgo entre una Institución Gubernamental y una Entidad Privada?

Como digo en el punto 4, esta metodología fue pensada sólo para los Servicios.

14. ¿Desde la implementación de la Matriz de Riesgo a la institución, para el trabajo del auditor ha sido más beneficioso?

Si

No

¿Porqué?

Todos los puntos anteriores te responden a esta pregunta. Analizar, conocer el Proceso de Gestión de Riesgo debe ser parte del “conocimiento del negocio”, es fundamental pero no es la única fuente de información.

15. ¿Usted cree que es necesaria la Matriz de Riesgo, para el trabajo del auditor?

Todos los puntos anteriores te responden a esta pregunta. Pero además, los auditores internos de los servicios del Estado, deben realizar sus auditorías en base a riesgo. Eso significa que la base fundamental de su Planificación General es el Proceso de Gestión de Riesgo. Ver DT 33 sobre Planificación en la página web.

Entrevista N ° 2

Nombre: Verónica Berrios A.

Institución en que trabaja: Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS

1. ¿Qué es una Matriz de Riesgo?

La Matriz de Riesgo Estratégica es una herramienta de control que permite identificar los procesos de la Institución con sus etapas y riesgos asociados versus los controles vigentes, información que permite tomar decisiones relativas a Planes de Auditorías, Áreas críticas para el Comité de Riesgos, y las acciones asociadas para minimizar dichos riesgos, considerando el impacto y los costos asociados entre otros factores.

2. ¿Es obligatorio la realización de una Matriz de Riesgo, en las instituciones públicas?

Si

No

¿Porqué?

X

Por política gubernamental hace unos tres o cuatro años, la Matriz pasó a ser se implementación obligatoria en los Servicios Públicos, gestión que además esta asociada a los Programas de Modernización del Estado.

3. ¿Quién regula y supervisa, la correcta implementación de la Matriz de riesgo?

El Consejo de Auditoría General de Gobierno que entrega lineamientos operativos al respecto y la valida.

4. ¿Con qué normativa construyen la Matriz de Riesgo?

Con la proporcionada por el Consejo de Auditoría General de Gobierno (CAIGG), que tiene varias metodologías pero principalmente COSO.

5. ¿Quién realiza la Matriz de Riesgo?

Actualmente se encuentra a cargo del Comité de Riesgos, con anterioridad era parte de la labor de los departamentos de Auditoría Interna.

6. ¿Qué esperan identificar con ella?

Los principales riesgos de las etapas, controles asociados, el impacto y la severidad de riesgo de estas a fin de tomar medidas de corrección cuando corresponda.

7. ¿Con qué finalidad se realiza la Matriz de Riesgo a la institución?

Para identificar los principales riesgos de los procesos, sus controles asociados, el impacto y la severidad de riesgo de estas a fin de tomar medidas de corrección cuando corresponda a través del Plan de Riesgo Anual y realizar los Planes de Auditoría Interna.

8. ¿Con qué frecuencia se realiza la Matriz de Riesgo en la institución?

En general una vez al año.

9. ¿En qué ayuda al Auditor el contar con una Matriz de Riesgo?

Es uno de los principales insumos para la elaboración del Plan Anual de Auditoría.

10. ¿Usted que ventajas cree que otorga la realización de la Matriz de Riesgo para el trabajo del Auditor?

- Conocer las áreas de mayor riesgo y enfocar en ellas la labor de auditoría
- Contar con información respecto de los controles vigentes
- Poder constatar la existencia de controles y su aplicación,

11. ¿La realización de la Matriz de Riesgo, minimiza el riesgo del Auditor?

No, da una carta de navegación, pero no lo minimiza, además que es elaborada por otra instancia.

12. ¿La realización de la Matriz de Riesgo ayuda al Auditor a tomar conocimiento de la Institución?

Si.

13. ¿Existen diferencias en el formato, exigencias en la realización de una Matriz de Riesgo entre una Institución Gubernamental y una entidad privada?

En general no, se usa la misma metodología.

14. ¿Desde la implementación de la Matriz de Riesgo a la Institución, para el trabajo del auditor ha sido más beneficioso?

Si

No

¿Porqué?

Ha sido más dirigido y acotado.

15. ¿Usted cree que es necesaria la Matriz de Riesgo, para el trabajo del auditor?

Si, como uno de los insumos de su trabajo.

ANEXO 4:

“DOCUMENTOS TÉCNICOS RELACIONADOS CON LA AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL”

N°	Año de emisión	Materia	Organismo Emisor
2	1994	Directrices de Auditoría de Gobierno	Dirección de asuntos de Gestión de la Presidencia de la Republica.
3	1994	Aspectos de control Interno y Recomendaciones Practicas para una buena Administración	Dirección de asuntos de Gestión de la Presidencia de la Republica.
6	1994	Bases para la creación de Unidades de Auditoría Interna en Servicios.	CAIGG.
9	1994	Bases para la creación de Unidades de Auditoría Interna en Los Gobiernos Regionales.	CAIGG.
12	1998	Metodología Genérica de Auditoría.	CAIGG.
	Nov-00	Manual básico sobre aplicación práctica de la ley de Probidad y otras materias de especial relevancia para el control.	CAIGG.
23	dic-04	Objetivo Gubernamental 2005 y primer trimestre 2006. Programa Marco para identificar y sistematizar áreas y procesos	CAIGG.
24	ene-05	Programación en Auditoría en base a riesgos.	CAIGG.
25	ene-05	Informe de Auditoría.	CAIGG.
26	mar-05	Seguimiento en auditoría.	CAIGG.
28	may-05	Documento Técnico PMG 2005	-
29	jjul-05	Programa Marco de Auditoría en Base a Riesgos sobre probidad administrativa	
30	ago-05	Programa marco de auditoría para transferencias en el sector público.	CAIGG.
31	ago-05	Ejecución de la Auditoría.	CAIGG.
32	feb-05	Sistema de Auditoría Interna , Programa de mejoramiento de la Gestión 2006	CAIGG.
33	2005	Planificación de la Auditoría.	CAIGG.
	2005	Manual sobre implementación ISO 9001-2000, Sistema de Auditoría	-
41	Mar-09	Mejoras a incorporar en el proceso de Gestión de Riesgos.	CAIGG.

Desarrollo de la Ley N° 19.653, Ley N° 19.880 y Proceso de Gobierno Electrónico.

- La Ley N°19.653 de Probidad Administrativa:

En el año 1999 se promulga la ley sobre probidad administrativa aplicable de los órganos de la Administración del Estado. Dicho instrumento legal busca ordenar la aplicación de principio de probidad administrativa en la administración del Estado. Las cambiantes circunstancias del mundo moderno exponen a las administraciones a prácticas poco usuales o desconocidas en el pasado, y las innovaciones tecnológicas presentan desafíos tanto en la gestión como en su control.

Esta ley regula diversas materias que apuntan al principio de probidad y al principio de transparencia de los actos públicos. Algunas de ellas se encontraban contempladas en la jurisprudencia que ha desarrollado la contraloría general de la república a través de los años y otras se establecieron de acuerdo con los avances experimentados en las legislaciones de los países desarrollados. La adhesión por parte de los funcionarios a dichos principios corresponde fundamentalmente a una tarea de los jefes de servicios de la Administración.

- En materia de transparencia:

Este principio es novedoso en nuestra legislación y constituye un desafío para la cultura organizacional tradicional de las organizaciones públicas chilenas. Es considerado sin embargo fundamental en la gran mayoría de los países para una sana administración, para garantizar la adecuada toma de decisiones y para promover la participación de la ciudadanía en la gestión pública, resultando un importante elemento de legitimidad de la actividad estatal que el gobierno quiere promover. Dos son las materias reguladas por la ley de probidad respecto a este principio.

1. Se establece el derecho de los ciudadanos a obtener información de la administración. Lo que consiste fundamentalmente en la posibilidad de cualquier ciudadano a requerir de la administración del Estado el conocimiento de los actos que se efectúan por sus organismos y se traduce en la obligación de los órganos de la Administración de permitir y promover dicho conocimiento. Para ejercitar el derecho de acceso a la información resulta necesario en todo caso a seguir los procedimientos señalados en la ley.
2. Se establece el deber de determinados agentes del Estado de emitir una declaración de intereses, exponiendo en un documento público las actividades profesionales y económicas que desarrollan. De esta forma se busca permitir el escrutinio público de sus actos, garantizando así la imparcialidad y justicia de sus decisiones. Esta declaración de intereses debe efectuarse dentro de los 30 días siguientes de haber asumido el cargo y se debe actualizar cada 4 años y cada vez que se verifique una modificación de las circunstancias económicas y profesionales descritas en la declaración original. La declaración es un documento de acceso público y es la Contraloría General de la República la encargada de la publicidad de dichas declaraciones.

- En materia de probidad:

El principio de probidad administrativa consiste en la observancia de una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular. Este principio ha orientado tradicionalmente la actuación de los funcionarios de la administración del Estado Chileno, habiéndose desarrollado su aplicación en diversos estatutos normativos y en la abundante jurisprudencia de la contraloría general de la república. La ley de probidad regula las siguientes materias respecto al principio de probidad.

1. Se establecen inhabilidades para ingresar a la administración del Estado, en razón de mantener contratos o cauciones con la institución a la cual de opta. Del mismo modo los juicios pendientes con dicha institución, las condenas por crimen o simple delito y los parentescos constituyen motivos de inhabilidad.
 2. Sin perjuicio de reconocerse el principio general de la libertad para el ejercicio de la profesión, oficio, industria y comercio, por parte de cualquier funcionario o autoridad, también se establecen licitaciones generales para ejercer determinadas actividades, cuando estas resulten incompatibles con la función pública.
 3. Si bien no es posible fijar un catálogo completo de conductas contrarias a este principio, la ley establece expresamente ciertas conductas consideradas graves en su transgresión al principio de la probidad administrativa. Como son el uso indebido de información reservada o privilegiada y el tráfico de influencias, emplear bienes de la institución en provecho propio o de terceros, ocupar tiempo de la jornada o utilizar personal en beneficio propio o para fines ajenos a los institucionales, solicitar o aceptar donativos, ventajas o privilegios, salvo las excepciones señaladas, intervenir en contravenir los deberes de eficiencia, eficacia y legalidad, con grave entorpecimiento del servicio o del ejercicio de los derechos ciudadanos.
- Ley N° 19.880 sobre Procedimientos Administrativos.

En mayo de 2003, se promulga la ley N°19.880, que establece las bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado. El Gobierno del presidente Ricardo Lagos manifestó su voluntad de poner especial énfasis en la obligación de esta ley respecto de todos los funcionarios y autoridades. Fundamentalmente, se requería que los jefes de servicios y los funcionarios hicieran suyos el rediseño de la simplificación del trámite administrativo. Considerando que algunos procedimientos pudieran estar relacionados con otros, sea en las mismas o en otras entidades, buscando

siempre actuar cordialmente. El proceso considera la posibilidad de suprimir procedimientos que pueden haber perdido su sentido original en el contexto de la situación actual. Así como aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, tanto en los procedimientos internos, como en sus relaciones con los usuarios y entre los distintos servicios. En la implementación de este proceso, los servicios deben generar sistemas de medición e indicadores que permitan evaluar objetivamente los logros en materia de disminuciones de tiempos en la ejecución de los procedimientos y trámites.

Esta ley introduce por primera vez en Chile un modo común de desarrollar las actividades dentro de los órganos de la Administración del Estado. Esto significa que se cuenta con un cuerpo normativo que regula las bases de los procedimientos administrativos, otorgando certeza a administradores y administrados. Sobre cuando y como comienza; se desarrolla y concluye un trámite o solicitud presentada entre organismos públicos.