



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Análisis de la Matriz Estratégica de Riesgos como instrumento de
Control Interno en el Gobierno Regional de Valparaíso**

P-8898

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

Alumno

Marcelo Rodríguez Muñoz

Valparaíso, Diciembre 2010

PROFESOR GUÍA: JAIME RUBINA BUSTAMANTE

En este período he vivido difíciles situaciones y experiencias que marcarán mi futuro....nadie dijo que sería fácil..... pero con fe, esfuerzo y perseverancia se logra revertir todo lo malo que puede invadir tu vida..

Primero, quiero reconocer a ti Señor mi Dios el darme la fortaleza y templanza para avanzar en este camino, que hoy parece cómodo y sencillo.

Agradezco a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional en este tiempo, especialmente a mi madre porque cumplí la meta que le prometí algún día..... Los amo... son y serán siempre mi familia.

Quisiera retribuir en su mejor expresión a mi querida lía que en cada minuto fue parte de mis aprensiones y alegrías... te amo.

Finalmente quiero agradecer a todas mis malas compañías que han estado conmigo en todo momento. Especialmente a Felipe, Tyty, Pancho, Pequeño y Néstor.... Algún día entenderán cuando este viejo chico los instaba a conocer otros horizontes. Los Quiero.

Los caminos de la vida no son como yo pensaba.... (Vicentico)

ÍNDICE

Resumen.....	5
Introducción.....	6-7
Capítulo I: Presentación y caracterización del Gobierno Regional de Valparaíso.....	8
1.1 Gobierno Regional de Valparaíso.....	8
1.1.1 Ubicación.....	8
1.2 Definiciones estratégicas de la Institución.....	8
1.2.1 Misión Institucional.....	8
1.2.2 Objetivos Estratégicos de la Institución.....	8-9
1.3 Breve Reseña y Aspectos legales.....	9
1.3.1 Reseña Gobierno Regional de Valparaíso.....	9
1.3.2 Aspectos Legales.....	9-10
1.3.3 Leyes y Normativas que rigen el funcionamiento del Gobierno Regional de Valparaíso.....	10
1.4 Estructura Organizacional y Dependencia.....	10 -11
1.5 Descripción de la Unidad en que se desarrollo el trabajo.....	11
1.6 Características Organizacional.....	11
1.6.1 Objetivos de la UAI.....	11-12
1.6.2 Organigrama.....	12
1.6.3 Personal.....	12
1.7 Principales Procesos.....	13-14
Capítulo II: Gestión de Riesgos.....	15
2.1 Que es un Riesgo.....	15
2.1.1 Riesgo del Entorno.....	15-16
2.2 Definición Gestión de Riesgo.....	16-17
2.2.1 Ventajas.....	17
2.3 Fases Genéricas en el Proceso Gestión de Riesgo.....	18
2.3.1 Establecimiento del Contexto.....	18-19
2.3.1.1 Definición de Roles y Responsabilidades.....	19-20
2.3.2 Identificación de los Riesgos y Oportunidades.....	20
2.3.3 Análisis de los Riesgos.....	21-24

2.3.4 Evaluación de los Riesgos.....	24
2.3.5 Tratamiento de los Riesgos.....	25
2.3.6 Monitoreo y Revisión.....	25
2.3.7 Comunicación y Consulta.....	25
Capítulo III: Control Interno.....	26
3.1 Definición.....	26
3.2 Conceptos Fundamentales del Control Interno.....	26-27
3.3 Ventajas.....	27-28
Capítulo IV: Metodología de Investigación.....	29
4.1 Planteamiento del Problema.....	29-30
4.2 Objetivo General.....	30
4.3 Objetivos Específicos.....	30
4.4 Variables.....	31
4.5 Población.....	31
4.6 Fuentes de Información y Muestra.....	31-32
4.7 Descripción del Instrumento Utilizado para la recopilación de la información.....	32-33
4.8 Modelos de Entrevistas.....	33
4.8.1 Entrevista a Jefe Departamento y/o Unidad.....	33
4.8.2 Entrevista a Encargado Institucional del Comité de Riesgo.....	34
4.8.3 Entrevista Auditor Interno.....	34
Capítulo V: Análisis e Interpretación de la Información Obtenida.....	35-40
Capítulo VI: propuestas de Mejora.....	41-44
Conclusiones.....	45-46
Bibliografía.....	47
Anexos.....	48

RESUMEN

Desde la creación del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) en el año 1994 por mandato del presidente de la época, Eduardo Frei Ruiz-Tagle se ha intentando potenciar al interior de la administración del Estado el concepto de Ética Pública y rol activo de la administración en cuanto a los principios de eficiencia y eficacia.

Para fortalecer esta premisa, se han dictado una serie de normativas e instructivos presidenciales con el fin de otorgarle una sustento legal y operativo, en materias de transparencia y probidad al sector Gubernamental en Chile.

No obstante lo anterior, el citado Consejo mediante la emisión de Documentos Técnicos sobre Auditoría interna y Gestión de Riesgo, intenta plasmar dentro de la Administración Pública un control preventivo de los actos, implementando el Proceso de Gestión de Riesgos, con la construcción de Matrices, las cuales constituyen un Mapa Global sobre los riesgos operativos y financieros que poseen las instituciones públicas y los cuales de acuerdo a su criticidad deben ser tratados con el fin de reducir la posibilidad de ocurrencia y potenciar el sistema de control interno dentro de estos mismos.

En el siguiente trabajo analizaremos la Matriz de Riesgo del Gobierno Regional de Valparaíso, sus efectos como herramienta de control interno y el valor agregado que supone su utilización al interior de esta entidad Pública.

INTRODUCCIÓN

El Control interno dentro de las Instituciones Publicas es una herramienta en la Gestión Pública que durante los últimos años ha tomado nuevos bríos, por cuanto se necesita que los recursos fiscales sean utilizados de acuerdo a criterios de eficiencia y eficacia.

En la actualidad el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, es el órgano asesor del Presidente de la Republica en lo que ha materia de Auditoría y Gestión de Riesgos se trata. En lo que se refiere al Proceso de Gestión de Riesgos, es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que limiten el logro de sus objetivos. Para aquello el CAIGG ha implementado la Metodología de Gestión de Riesgos, estableciendo etapas y productos que sirven de retroalimentación continua a la administración, aumentando los controles que posee la institución y fomentando las herramientas de control interno.

En este sentido el Proceso de Gestión de Riesgos y en particular la Matriz Estratégica de Riesgos genera un mapa global de la institución de acuerdo a los riesgos que según las actividades que realice tendrán un mayor grado de relevancia al interior de la institución, asignándole ponderaciones y controles asociados a cada uno de los riesgos financieros y operativos según corresponda.

Por instrucciones presidenciales, en el Gobierno Regional de Valparaíso, desde el año 2007, se comienza a implementar el proceso descrito precedentemente, buscando obtener dentro del servicio un mapa global que permita conocer adecuadamente los riesgos de la organización y sus controles asociados.

Esta implementación lleva tres años, por lo tanto es necesario analizar cómo ha contribuido al proceso de gestión de riesgos como herramienta de control interno dentro de la institución, estableciendo si ha permitido minimizar los riesgos de carácter estratégicos y potenciar los controles que persigue la administración.

El objetivo general del presente trabajo será el análisis del impacto de la Matriz Estratégica de Riesgos como instrumento de Control Interno en el Gobierno Regional de Valparaíso

Para dar cumplimiento al objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Describir el concepto de riesgo en el contexto de la estructura del Gobierno Regional.
- Describir la Matriz Estratégica de Riesgos y su metodología según los documentos Técnicos del CAIGG.
- Describir el funcionamiento del Comité de Riesgos.
- Analizar la relevancia de la Matriz de Riesgos para las Jefaturas de Departamento y/o Encargados de Unidad.
- Realizar propuestas de mejora.

Para realizar este análisis, usaremos una metodología cualitativa y explicativa, que nos permitirá determinar cómo se relacionan las diferentes variables que dan origen a los fenómenos que determinan como actúa la organización frente a este proceso. Se comenzará realizando una breve descripción de la organización, sus productos estratégicos y el marco normativo de la institución. Dentro de este capítulo se definirá la Unidad en que se realizará el análisis, los procesos y funciones que realiza éste dentro de la institución

En los capítulos posteriores, se definirá el concepto de Riesgo y la Gestión de Riesgos que realiza el sector público a partir de los requerimientos del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, estableciendo otros conceptos como el control interno y la relevancia que debe tener éste dentro de las instituciones.

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO

1.1 Gobierno Regional de Valparaíso

El Gobierno Regional de Valparaíso es un servicio Público descentralizado que cuenta con personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio, si bien este servicio no tiene dependencia ministerial se encuentra adscrito al Ministerio del Interior del cual depende jerárquicamente. Dentro de sus atribuciones corresponde la Administración superior de la región intentando promover el desarrollo social, cultural y económico.

1.1.1 Ubicación

La Institución se encuentra ubicado en Melgarejo N° 669 piso 7º, Valparaíso, Chile

1.2 Definiciones estratégicas de la institución

1.2.1 Misión Institucional

Según las definiciones estratégicas su misión es elevar las oportunidades y la calidad de vida de todas las personas de la región, mediante la formulación y aplicación de instrumentos de Planificación y Ordenamiento Territorial y de Presupuesto de Inversión de Decisión Regional, con apego a los principios de probidad y transparencia.¹

1.2.2 Objetivos Estratégicos de la Institución

- Gestionar en forma eficiente y eficaz la Inversión Pública de Decisión Regional para materializar los objetivos de desarrollo, optimizando las etapas del proceso de inversión pública.

¹ [En línea] <<http://200.24.235.33/gorevalparaíso.cl/www/>> [Consulta:22 de Septiembre del 2010]

- Planificar el desarrollo de la región para orientar las decisiones de inversión regional, a través de la elaboración y aplicación de instrumentos de planificación y ordenamiento territorial.
- Elaborar y gestionar programas y proyectos con el propósito de satisfacer necesidades y carencias de la región, mediante la focalización de la inversión en materias de desarrollo social, cultural, deportivas, económicas y científica tecnológica.

1.3 Breve reseña y aspectos legales

1.3.1 Reseña Gobierno Regional de Valparaíso

El Gobierno Regional nace con la ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional,² promulgada en el año 1992 por el Presidente de la época Señor Patricio Aylwin Azocar y actualizada en el Decreto Fuerza de Ley N° 1 de noviembre 2006 del Ministerio del Interior. Esta normativa define entre otras cosas atribuciones y funciones del Intendente, crea la estructura administrativa del Gobierno Regional, Consejo Regional, sistema presupuestario regional, etc.

Esta nueva institución se enmarca dentro del proceso descentralizador del Estado a través del traspaso de competencias de carácter económico a instituciones regionales y locales; con el objetivo de lograr el fortalecimiento de la gestión regional. El mecanismo de mayor influencia en la realización de la misión institucional es el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), el cual es un instrumento financiero a través del cual el Gobierno canaliza los recursos presupuestarios a cada una de las regiones del país para la materialización de programas y proyectos de desarrollo regional.

1.3.2 Aspectos legales

En lo que respecta a la organización administrativa del Estado, el Gobierno Regional de Valparaíso, como Servicio Público se rige en primera instancia por la Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, la cual establece en su Artículo N° 1 que el Presidente de la República ejerce el Gobierno y la

² [En línea] <<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=243771>> [Consulta: 23 de Septiembre de 2010]

Administración del Estado con la colaboración de los órganos que establezca la Constitución y las Leyes, mientras que en su Artículo N° 2 hace referencia a las competencia y atribuciones de éstos órganos, por cuanto su actuación no puede ser otra que las que expresamente les haya conferido el ordenamiento jurídico. En cuanto a su condición de Servicio, el Artículo N° 3 de la citada Ley estipula que la administración del Estado se encuentra al servicio de la persona humana, teniendo por finalidad promover el bien común, las necesidades públicas en forma continua y permanente, fomentar el desarrollo del país, la aprobación, ejecución y control de las políticas, planes y programas y acciones de alcance nacional, regional y comunal.

1.3.3 Leyes y Normativas que rigen el funcionamiento del Gobierno Regional de Valparaíso

- Ley Orgánica Constitucional N° 19.175, sobre Gobierno y Administración Regional publicada el (11/11/1992)
- Decreto con fuerza de Ley N° 1-19.175, que fija el texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado de la ley N° 19.175, orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración del Estado publicada (08/11/2005).

1.4 Estructura Organizacional y Dependencia

El Gobierno Regional de Valparaíso está encabezado por el Intendente Regional, quien es el representante inmediato del Presidente de la República en la región y Jefe de Servicio de esta institución. Según la norma jurídica que lo rige y para cumplimiento de los objetivos institucionales, cuenta con tres divisiones; Administración y Finanzas, Análisis y Control de Gestión y Planificación y Desarrollo; las cuales desarrollan funciones de línea dentro de la institución. Anexo a estas funciones se encuentra el equipo Staff, conformado por el Departamento Jurídico, Unidad de Auditoría Interna y asesores.

Adicional a esta estructura administrativa se encuentra el Consejo Regional, cuerpo colegiado de 28 miembros, que tiene como finalidad hacer efectiva la participación de la

comunidad regional y que está investido de facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras.³

1.5 Descripción de la Unidad en que se desarrolló el trabajo

El trabajo realizado ha sido desarrollado en la Unidad de Auditoría Interna⁴. Esta Unidad ha sido creada por Instrucciones del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno⁵ por Resolución Exenta N° 569 de fecha 17 de Junio de 1997 y teniendo su última modificación en la resolución Exenta N° 545 de fecha 23 de abril del 2008. La UAI es concebida como un órgano de Staff, con dependencia jerárquica directa y exclusiva del Intendente Regional. Su función es asesorar al ejecutivo del Gobierno Regional en materia de auditoría y control interno, contribuyendo a mejorar y fortalecer la gestión institucional.⁶

1.6 Características Organizacional

1.6.1 Objetivo

Los objetivos de la UAI son⁷:

- Apoyar la función directiva del Intendente en sus esfuerzos por promover el mejoramiento de la gestión, la eficiencia operacional y adhesión a las políticas que se establezcan.
- Propiciar que la ejecución de las programaciones se ajusten al ordenamiento jurídico que regula el funcionamiento del servicio.

³ Idem. 2

⁴ En Adelante UAI

⁵ En adelante CAIGG

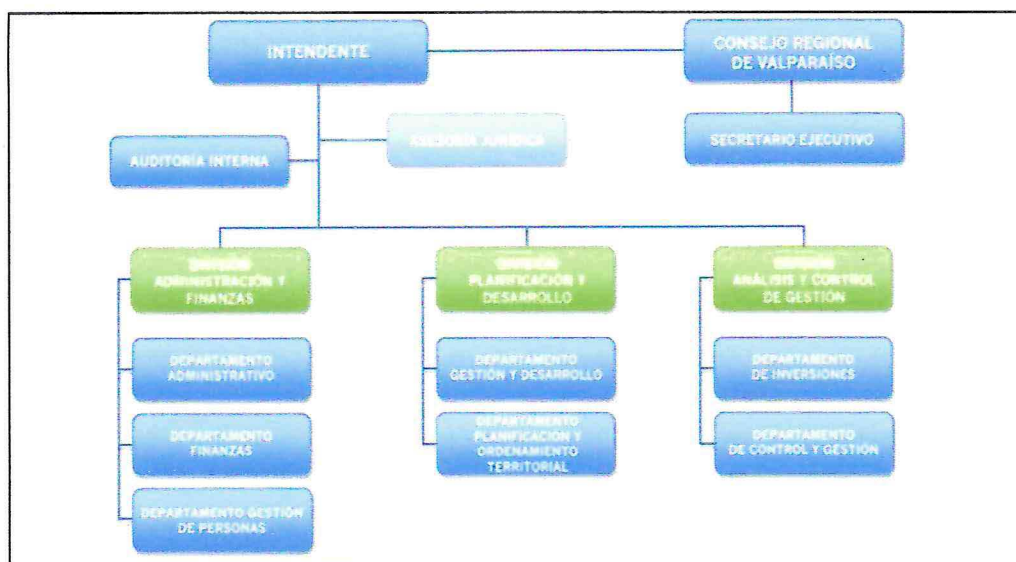
⁶ Gobierno Regional de Valparaíso, Manual de procedimientos Unidad de Auditoría Interna (2009)

⁷ Gobierno Regional de Valparaíso, Manual de procedimientos Unidad de Auditoría Interna (2009)

- Propiciar el autocontrol y promover la probidad administrativa, asesorando al Intendente en la elaboración y difusión de la doctrina administrativa de la institución

1.6.2 Organigrama

El Organigrama del Gobierno Regional de Valparaíso es el que se presenta a continuación:



FUENTE: Pagina WEB Gobierno Regional de Valparaíso

1.6.3 Personal:

En la actualidad, y debido a reestructuración del servicio, la UAI del Gobierno Regional está compuesta por los siguientes funcionarios:

Numero Funcionario	Calidad Jurídica	Escalafón	Grado
1	Contrata	Técnico	10º
2	Honorarios	-	-

FUENTE: Elaboración Propia

1.6 Principales Procesos

De acuerdo a la planificación anual para el año 2010⁸, definida en la etapa II del Programa Mejoramiento de la Gestión, Sistema de Auditoría Interna, La UAI realiza los siguientes procesos:

- Auditorías Institucionales: Esta tipo de auditorías son aquellas que se realizan a partir de procesos institucionales, definidos en la Matriz Estratégica de Riesgos y que contempla los procesos de mayor relevancia dentro del servicio.
- Auditorías Gubernamentales: Este requerimiento solicitado por la Presidencia de la República, a través de su organismo asesor, Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, trata sobre materias transversales en el ámbito de Auditoría de los servicios y del cual todos las UAI tienen obligación de dar cumplimiento. Mayoritariamente el requerimiento solicitado corresponde al aseguramiento y seguimiento al proceso de gestión de riesgos.
- Informes solicitados por Contraloría Regional: En su calidad de Organismo Contralor y por la naturaleza de sus funciones, ha instruido en el ORD. 5632 de fecha de 20 de Noviembre del 2008 a las UAI de los servicios públicos de la Región de Valparaíso, a informar periódicamente sobre inhabilidades e incompatibilidades, seguimiento disciplinarios, aportes a privados realizados y uso y circulación de los vehículos que posee la Institución.
- Informes de gestión relativa al Programa de Mejoramiento a la Gestión y Convenio Desempeño Colectivo: las UAI en su calidad de órgano Staff del Jefe de Servicio le corresponde informar periódicamente sobre el estado de avance de los indicadores que han obtenido los Programas de incentivos que tiene la institución.

⁸ Informe Programa Mejoramiento de la Gestión 2009, Sistema Auditoría Interna, Gobierno Regional de Valparaíso.

- Requerimientos adicionales solicitados por el Jefe de servicio: Tipo de requerimiento solicitado por el Jefe de Servicio, a partir de algún tema, que necesita se aclaren, como irregularidades o deficiencias de control interno.
- Asesorar al Comité de Riesgos en las fases del Proceso de Gestión de Riesgos: Según la definición de roles de la política de gestión de riesgos aprobada en la resolución exenta N° 544 de fecha 30 de julio del 2010 corresponde a la UAI, la revisión de riesgos específicos y elaborar reportes e informes sobre proceso de gestión de riesgos al encargado institucional.
- Presidir Comité Regional de Auditores Internos de la Región de Valparaíso: Este Comité tiene como función fortalecer el vínculo entre los auditores internos de las instituciones públicas de la región, intercambiando laborales profesionales que permitan mejorar y fortalecer el trabajo de control y acceder a un canal de comunicación regional más integral⁹. Para el cumplimiento de este objetivo se realizan reuniones periódicas en la que se comparten experiencias y se realizan capacitaciones en materias de auditoría.

⁹ Informe Programa Mejoramiento de la Gestión 2009, Sistema Auditoría Interna, Gobierno Regional de Valparaíso.

CAPÍTULO II: GESTIÓN DE RIESGOS

2.1. ¿Qué es un Riesgo?

Para efectos de esta investigación definiremos riesgo como “Aquella situación que coloca a una entidad o corporación en peligro de sufrir”:

- Pérdidas Financieras sustantivas con daño en el patrimonio de las utilidades.
- Sanciones o multas de organismos reguladores y fiscalizadores.
- Daño a la imagen frente a la ciudadanía o comunidad.

2.1.1 Riesgo del Entorno

- Riesgo país: involucra aquellos riesgos que se definen a partir de los acontecimientos nacionales y que afectan a la organización, entre ellas, variaciones económicas.
- Riesgo de negocios: Incluye aquellos riesgos relacionados con los aspectos que impactan directamente en el proceso de negocio de la organización y que son claramente identificables, es decir, varía de acuerdo a la naturaleza de las actividades para la cual fue creada dicha institución.
- Riesgo de Operación: Este agrupa aquellas variables que puedan afectar las operaciones relacionadas con el quehacer administrativo-operativo de la organización, estos factores pueden ser: Contravención a la normativa vigente, error de los procedimientos administrativos, riesgos asociados a los recursos humanos, etc.
- Riesgo de Información: Asociados directamente al manejo, procesamiento, clasificación y entrega de información conducente con los objetivos estratégicos de la institución. En este sentido la tecnología es considerada un factor de gran relevancia que incluye su análisis, privacidad, integridad y disponibilidad de la información.

- **Riesgos de Operaciones Ilícitas:** Esta área en particular se puede considerar con un mayor grado de complejidad puesto que estas operaciones vienen antecedidas por irregularidades o conclusiones difíciles de detectar, considerando factores como fraude y blanqueo de dinero.
- **Riesgo Inherente:** La tendencia de un área de la organización a cometer errores materiales, individuales, combinados y en los que se puede suponer la inexistencia de controles internos relacionados.
- **Riesgos de Control:** corresponde al error material de estimación que un hecho no pueda ser detectado a tiempo por deficiencias en las políticas o procedimientos de control interno.

2.2 Definición Gestión de Riesgo

La Gestión de riesgo es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. 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.¹⁰

Si bien en la actualidad existen un serie de modelos para la evaluación y administración de riesgos con fundamentos financieros, matemáticos o analíticos es necesario precisar que el modelo más utilizado en la actualidad es el de la Gestión de Riesgos Corporativos; Marco integrado, emitido por el Committee of Sponsoring of treadway Comision (COSO). Este marco también conocido como el COSO II, fue definido por el citado Comité para ayudar a las organizaciones a definir, gestionar y proporcionar componentes y principios de un marco integral de la gestión de riesgos corporativos. El objetivo es proporcionar orientación a las organizaciones para determinar cómo mejorar su gestión otorgándoles un contexto y facilitando su aplicación a la vida real. Adicionalmente se puede agregar que este marco ha sido diseñado para proveer una base para el uso de las

¹⁰ Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, Objetivo Gubernamental de auditoría N° 3, 2009.

organizaciones en la tarea de determinar si su gestión es eficaz y en el caso contrario que necesitan para que esta lo sea.¹¹

2.2.1 Ventajas¹²

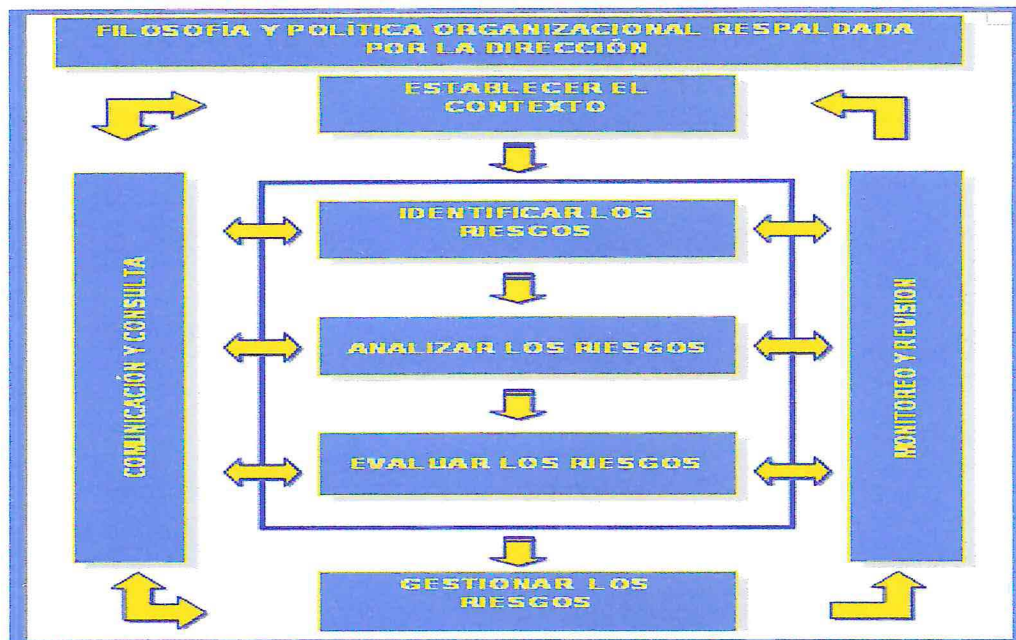
- Mejora las posibilidades de alcanzar los objetivos de la organización.
- Aumenta el entendimiento de riesgos claves y sus implicaciones en la organización.
- Genera y fortalece el enfoque en asuntos que realmente importa a la organización.
- Contribuye a disminuir las sorpresas y crisis en la organización.
- Incrementa la posibilidad de que cambios e iniciativas de proyectos puedan ser logrados en mejor forma.
- Genera mayor información y con más transparencias sobre los riesgos identificados, tomados y las decisiones realizadas.

¹¹http://www.inh.cl/norma_iso/calidad/documentos%20externos/4%20sai/1%20doc%20n41%20objetivo%20gubernamental%20n%203%20%202009.pdf

¹²http://www.inh.cl/norma_iso/calidad/documentos%20externos/4%20sai/1%20doc%20n41%20objetivo%20gubernamental%20n%203%20%202009.pdf

2.3 Fases Genéricas en el Proceso Gestión de Riesgo

De acuerdo a lo establecido en el modelo genérico establecido por el COSO II y emitido en el documento técnico N° 41 del año 2009, el siguiente cuadro muestra un esquema representativo del Proceso de Gestión de Riesgos:



FUENTE: Documento Técnico N° 41

2.3.1 Establecimiento del contexto

Consiste en establecer el contexto estratégico organizacional y de gestión en los cuales tendrá lugar el proceso de Gestión de Riesgos. Deben establecerse los criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura de análisis, los roles y responsabilidades. En esta fase corresponde realizar la Política de Gestión de Riesgos, definiendo la orientación respecto a los productos estratégicos que tiene la institución. La política de Gestión de Riesgo del Gobierno Regional de Valparaíso fue aprobada en la Resolución Exenta N° 544 de 30 de julio del 2010 establece los siguientes lineamientos:

- Orientar el proceso de administración de riesgos al logro de los objetivos institucionales, en perfecta alineación con los criterios de calidad exigidos a una organización moderna, respetando el apego irrestricto al marco legal que impera en la administración pública chilena.

- Implantar prácticas efectivas en materia de control preventivo apoyado por un proceso de gestión de riesgo en todas sus actividades y en todos sus niveles de estructura.
- Enfocar la gestión de riesgos en los procesos de mayor criticidad observados y que se vinculen con los productos estratégicos institucionales.
- Enfocar aquellas áreas de desarrollo institucional especialmente lo que dice relación con los canales de relación interna que aseguren la oportunidad de seguridad y por sobre todo la pertinencia de información.

Esta misma política declara que el ámbito de aplicación de este instrumento será todos los procesos que se vinculen a los objetivos de negocio y de soporte que posee la institución a partir de las directrices emitidas por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno que consiste en levantamiento de procesos, subprocesos, etapas que se ven reflejadas finalmente en la Matriz Estratégica de Riesgo Institucional.

2.3.1.1 Definición de roles y responsabilidades

Esta definición roles y responsabilidades abarca a toda la organización desde el Intendente Regional hasta las Jefaturas de Departamento y/o Unidades, los cuales tienen distintas funciones de acuerdo al cargo que desempeñan. Los roles son los siguientes:

- Jefe de Servicio (Intendente Regional): Tiene como función la definición de la estrategia y supervisión de la política de gestión de riesgos.
- Comité de Riesgos Institucional (Jefes de División, Jefa Departamento Administrativo, Control de Gestión e Informática): Tienen como rol función la supervisión de la implementación de la política de riesgo y actualización permanente de los riesgos asociados a los objetivos estratégicos.
- Encargado Institucional Comité de Riesgo (Jefe División de Administración y Finanzas): Su función Velar por el cumplimiento, identificar y registrar acciones

asociadas a riesgo dentro de la institución e informar nuevos riesgos que puedan ser detectados.

- Coordinadores de Riesgo (Jefes de Departamento y/o Unidad): estos tienen la función de controlar en forma permanente los riesgos asociados a su área, registrar y reportar cualquier desviación de alguno de ellos sujeto a vulnerabilidad.
- Auditor Interno: Corresponde en su labor asesorar la implementación del Proceso de Gestión de Riesgos y lo concerniente a la construcción de la Matriz Estratégica de Riesgo, en cuanto a la metodología del proceso, sin embargo la definición y evaluación de los procesos es generada por los coordinadores de Riesgo.

2.3.2. Identificación de los riesgos y oportunidades

Consiste en identificar los riesgos que podrían impedir, degradar o demorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización, así como las oportunidades que puedan contribuir al logro de los objetivos referidos. Corresponde a las jefaturas de Departamento y/o encargados de Unidad definir los Procesos, Subprocesos, etapas y riesgos que tienen dentro de sus dependencias con el objetivo de que la confección final de la Matriz de riesgo presente un grado de razonabilidad acorde con la realidad de los procedimientos realizados en la actualidad.

Se entiende por:

- 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.
- Subproceso: Corresponden aquellos componentes principales en el desarrollo de los procesos.
- Etapa relevante: Componente estratégico de carácter relevante en un subproceso.
- Objetivo específico de la etapa: Finalidad principal que alcanza una etapa.

2.3.3 Análisis de los riesgos

Esta fase debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuan probable es que los riesgos puedan ocurrir. Consecuencia y probabilidades combinan para producir un nivel estimado de riesgo según la definición de la organización. Adicionalmente se debe analizar e identificar los controles mitigantes existentes. Este análisis debe considerar las siguientes variables:¹³

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

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

FUENTE: Documento Técnico N° 41

¹³ Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, Objetivo de Auditoria Gubernamental 2009 Primer Trimestre 2010 N°3, documento técnico N° 41. Marzo 2009.

- Probabilidad: definido como la posibilidad de ocurrencia de un riesgo potencial.

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

FUENTE: Documento Técnico N° 41

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

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

Moderado (3)	Insignificantes (1)	BAJO (3)
Improbable (2)	Catastroficas (5)	EXTREMO (10)
Improbable (2)	Mayores (4)	ALTO (9)
Improbable (2)	Moderadas (3)	MODERADO (6)
Improbable (2)	Menores (2)	BAJO (4)
Improbable (2)	Insignificantes (1)	BAJO (2)
Muy Improbable (1)	Catastroficas (5)	ALTO (5)
Muy Improbable (1)	Mayores (4)	ALTO (4)
Muy Improbable (1)	Moderadas (3)	MODERADO (3)
Muy Improbable (1)	Menores (2)	BAJO (2)
Muy Improbable (1)	Insignificantes (1)	BAJO (1)

FUENTE: Documento Técnico N° 41

- Descripción de controles Mitigantes: Corresponden a los controles asociados a un riesgo, que en conjunto deben ser analizados para determinar en qué grado mitigan la ocurrencia del Riesgo.

PERIODICIDAD (PD)	OPORTUNIDAD (O)	AUTOMATIZACION (A)	CLASIFICACION	VALOR DEL DISEÑO DEL CONTROL
Permanente	preventivo	Informatizado	OPTIMO	5
Permanente	preventivo	Semi Informatizado		
Permanente	preventivo	Manual		
Permanente	correctivo	Informatizado		
Permanente	correctivo	Semi Informatizado		
Permanente	correctivo	Manual		
Permanente	Detectivo	Informatizado	BUENO	4
Permanente	Detectivo	Semi Informatizado		
Permanente	Detectivo	Manual		
Periódico	preventivo	Informatizado		
Periodico	preventivo	Semi Informatizado		
Periodico	preventivo	Manual		
Periodico	correctivo	Informatizado	MAS QUE REGULAR	3
Periodico	correctivo	Semi Informatizado		
Periodico	correctivo	Manual		
Periodico	Detectivo	Informatizado		
Periodico	Detectivo	Semi Informatizado		
Periodico	Detectivo	Manual		
Ocasional	preventivo	Informatizado	REGULAR	2
Ocasional	preventivo	Semi Informatizado		
Ocasional	preventivo	Manual		

Ocasional	correctivo	Informatizado		
Ocasional	correctivo	Semi Informatizado		
Ocasional	correctivo	Manual		
Ocasional	Detectivo	Informatizado	DEFICIENTE	1
Ocasional	Detectivo	Semi Informatizado		
Ocasional	Detectivo	Manual		
No determinado	No determinado	No determinado	INEXISTENTE	1

FUENTE: Documento Técnico N° 41

- Exposición de Riesgo: Representación grafica fundamentada en el análisis de la severidad, nivel de controles y nivel de exposición de los procesos institucionales críticos.

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

FUENTE: Documento Técnico N° 41

2.3.4 Evaluación de los riesgos

Consta en la comparación de los niveles de severidad de riesgo encontrados contra los niveles de riesgo preestablecidos considerando el balance entre beneficios potenciales y resultados adversos. Ordenar y priorizar mediante un ranking los riesgos analizados.



FUENTE: Documento Técnico N° 41

2.3.5 Tratamiento de los riesgos:

De acuerdo al ranking de riesgos y al nivel de riesgo establecido previamente por la institución, se debe establecer el tratamiento y monitoreo, desarrollando e implementando estrategias y planes de acción específicos que contribuyan a mantener los niveles de riesgo según lo acordado por la institución.

2.3.6 Monitoreo y Revisión

Definir y utilizar mecanismos para monitorear y revisar el desempeño del proceso de gestión de riesgos y dar cuenta de la evolución del nivel del riesgo en procesos críticos para la administración.

2.3.7 Comunicación y consulta

Esta fase debe definir mecanismo para comunicar y consultar con los interesados internos y externos, según resulte apropiado en cada etapa del proceso de gestión. Estos mecanismos deben permitir a las autoridades tomar decisiones en forma oportuna respecto de los riesgos con mayores desviaciones en relación a los niveles aceptados.

CAPÍTULO III: CONTROL INTERNO

3.1 Definición

El control interno de acuerdo con el informe COSO es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:¹⁴

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

3.2 Conceptos fundamentales del Control Interno

Proceso: Este constituye una serie de acciones relacionadas que circulan por toda las actividades de la organización, están vinculados a los objetivo estratégicos de la organización y se encuentran entrelazados con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos". Esta incorporación de controles tiene una directa relación con las gestiones que realice la entidad por la concreción de sus objetivos.

Personas: El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.¹⁵ Esto es debido a que cada miembro de una organización tiene vivencias distintas, conocimientos únicos como

¹⁴ <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>, (Visitado el 15/11/2010)

¹⁵ <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>, (Visitado el 15/11/2010)

perspectivas y prioridades distintas, esta situación afectará sin duda a la ejecución de los controles internos de la organización.

Seguridad razonable: El control interno sólo otorga a la organización un grado de razonabilidad frente a la concreción de los objetivos, no lo elimina esto porque existen variables que limitan al control interno como por ejemplo, decisiones erróneas, fallas humanas, colusión de funcionarios para burlar los sistemas de control establecidos, etc.

Objetivos: Toda organización posee una misión y visión, las cuales están elaboradas para determinar las estrategias y planes de acción para alcanzarlas.

3.3 Ventajas

Establece adicionalmente que esta metodología de supervisión presenta los siguientes beneficios:

- Identificación de Instituciones que requieren mayor atención y áreas críticas de riesgo.
- Uso eficiente de los recursos aplicados a la supervisión, basado en perfiles de riesgo de las Instituciones.
- Permite la acción inmediata y la acción oportuna.
- Evaluación metódica de los riesgos
- Promueve una sólida gestión de riesgos en las instituciones financieras.
- Monitoreo continuo¹⁶

¹⁶ Sporing Organizations of tredway Commision (COSO). (2004) Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado-Técnicas de aplicación. Estados Unidos.

Finalmente, el sistema de control interno es establecido para proporcionar un grado de razonabilidad y seguridad a la concreción de los objetivos institucionales relativo con la información financiera y cumplimiento de la normativa legal.

Sin embargo, es necesario aclarar que la organización no puede prevenir todos los acontecimientos, esto debido a que no ejerce el control de los riesgos externos a la organización estando fuera de su alcance ejercer alguna acción al respecto.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1 Planteamiento del problema

Hoy en día, las normativas relativas a la probidad administrativa, uso eficiente de los recursos fiscales y la orientación de la administración del Estado hacia rangos de calidad, hacen necesario la redefinición de procedimientos y herramientas de control interno que permitan a las entidades gubernamentales y a cada integrante de la administración conocer las deficiencias que poseen sus procedimientos administrativos, generando la mejora continua de estos mismos.

Por requerimiento del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno en las Instituciones Gubernamentales se confecciona y actualiza anualmente la Matriz Estratégica de Riesgos con el objetivo de generar un mapa global que permita identificar los riesgos de mayor criticidad dentro de la institución, definiendo controles y acciones mitigantes para cada uno de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales, tratando de generar los mecanismos de control interno y autocontrol necesarios para la organización. En este sentido el Gobierno Regional de Valparaíso desde la génesis de este requerimiento Gubernamental que forma parte integrante del cumplimiento para aprobación del PMG, sistema de Auditoría Interna, y a través de su Comité de Riesgos Institucional ha cumplido con la construcción y actualización de este instrumento.

Ahora bien, el presente proyecto de investigación pretende establecer como la Matriz de Riesgo desde su implementación como herramienta de control interno ha contribuido o no a la minimización de riesgos Estratégicos y/o Soporte que posee cada Departamento o Unidades, analizando si la construcción de este instrumento se ajusta a la realidad de los procedimientos que tiene cada ente involucrado acorde a niveles razonables de criticidad, severidad del riesgo y definición de controles claves que permitan minimizar el impacto organizacional si llegará a materializarse algunos de los riesgos presentados en la Matriz Estratégica de Riesgos año 2009.

Por otra parte es menester analizar la relevancia que tiene el control interno dentro la institución estableciendo si este instrumento ha sido o no un aporte dentro de la gestión que realiza este servicio público.

Otro punto de vital importancia, es analizar el funcionamiento del Comité de Riesgos Institucional y si éste controla que la formulación de los riesgos tiene parámetros formales, (Manual de Procedimientos) a fin de evitar que se excluyan procesos relevantes que generen omisiones voluntarias o involuntarias afectando la relevancia que puede tener esta herramienta de control interno dentro de la institución.

Finalmente se pretende determinar la relevancia y finalidad que tiene para la administración, las fortalezas y debilidades que ha tenido su implementación y establecer el grado de confianza que podría tener como instrumento para desarrollar el control interno dentro de la institución.

4.2 Objetivo General

Analizar el impacto de la Matriz Estratégica de Riesgos como instrumento de control interno en el Gobierno Regional de Valparaíso.

4.3 Objetivos Específicos

- Describir el concepto de riesgo en el contexto de la estructura del Gobierno Regional.
- Describir la Matriz Estratégica de Riesgos y su metodología según los documentos Técnicos del CAIGG.
- Describir el funcionamiento del Comité de Riesgos.
- Analizar la relevancia de la Matriz de Riesgos para las Jefaturas de Departamento y/o Encargados de Unidad.
- Realizar propuestas de mejora.

4.4 Variables

- ***Departamentos y Unidades afectas a la Matriz de Riesgo***, se refiere a las estructuras o dependencias organizacionales que se encuentran incluidas dentro de la Matriz Estratégica de Riesgo.
- ***Conocimiento de la Metodología de Construcción de Matrices de Riesgos por parte de los Encargados de Procesos***, dice relación con el grado de comprensión y aplicabilidad de las instrucciones impartidas por el CAIGG.
- ***Eficacia del instrumento como herramienta de Control Interno***, se pretende conocer si los procedimientos implementados cumplen con los objetivos que se ha propuesto en los documentos técnicos emitidos por el CAIGG.
- ***Aplicación de la Matriz Estratégica de Riesgo como Herramienta de Control Interno***, estableciendo el uso que le entrega la institución en sus diversas autoridades.
- ***Impacto organizacional que tiene la aplicación del Instrumento***, corroborar la validez de este instrumento como herramienta de control interno dentro de la institución.

4.5 Población

La Población sujeta a estudio son las Jefaturas y encargados de Unidad de las distintas Reparticiones del Gobierno Regional de Valparaíso de acuerdo a las funciones que se encuentran definidas en la Política de Gestión de Riesgos ,organigrama vigente y disposiciones del Jefe de Servicio.

4.6 Fuentes de Información y Muestra:

Las principales fuentes de información utilizadas en el presente estudio será el documento técnico impartido por el CAIGG relativo al proceso de Gestión de Riesgos, la Matriz Estratégica del 2009 y los actos administrativos que definen las funciones y estructura del

Comité de Riesgos de la Institución y opiniones de Jefaturas de Departamento y Unidades del Gobierno Regional de Valparaíso.

La población sujeta a estudio y a partir de los cuales se pretende establecer un marco común de resultados es sobre el 50% de las Jefaturas y/o Unidades que tienen procesos incluidos dentro de la Matriz Estratégica de Riesgos. Debido al conocimiento de los sujetos de estudio se pretende realizar muestras no probabilísticas, con una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del Problema, orientada a una muestra de expertos, debido a la importancia que tiene la opinión al ser ellos directos involucrados en la construcción y actualización del instrumento de estudio y por tanto el juicio que éstos emitirán es importante en el juicio sobre las conclusiones finales de la investigación. Este tipo de muestras es común establecerlas en estudios de carácter cualitativos y exploratorios para poder entregar respuestas al problema planteado.

En cuanto, a la metodología, será de carácter cualitativo exploratorio, el cual tiene por objeto describir la relación entre conceptos, dirigidos a responder las causas que originan el problema planteado, centrándose en explicar porque se presenta esta situación y las condiciones que permiten la concurrencia de aquel, y la relación entre las variables. Para definir lo anterior se recopilarán datos a través de entrevistas a los sujetos que tienen relación directa con el proceso involucrado para establecer el grado de cumplimiento a las disposiciones establecidas por el organismo técnico que emite estos lineamientos. De la misma forma es explicativo porque pretende analizar los efectos que provoca este instrumento dentro de la organización.

4.7 Descripción del Instrumento utilizado para la recopilación de información.

La elección de la entrevista como medio de recopilación de información se sustenta en el conocimiento que tienen los sujetos, debido a que ellos son los encargados directos de la construcción de la Matriz en el área en la cual, ellos ejercen labores de jefatura.

Para efectos de este trabajo de investigación y con el fin de recopilar información relativa al análisis de Matriz Estratégica de Riesgos en el Gobierno Regional de Valparaíso, se realizarán entrevistas a las Jefaturas del Departamento Administrativo, Finanzas,

Informática, Inversiones y Gestión de Personas con el objeto de poder verificar su conocimiento, sugerencias, aplicación de esta herramienta dentro de sus ámbitos de acción y si ésta constituye una herramienta efectiva para la administración de riesgos.

Por otra parte, se considera necesario conocer la opinión del Jefe de División de Administración y Finanzas, quien cumple el rol de encargado institucional del Comité de Riesgos, definido por Resolución Exenta y el cual tiene entre sus funciones Monitorear permanentemente el proceso a fin de realizar los ajustes en caso de la concreción de alguna deficiencia que afecte el logro de los objetivos institucionales.

Finalmente, se pretende realizar una Entrevista al Auditor Interno del servicio, con el objetivo de conocer su opinión en la calidad de ente asesor en la construcción de la Matriz de Riesgo, estableciendo si esta tiene niveles adecuados de desagregación, severidad de riesgo, importancia que otorgan las jefaturas y finalmente si la Matriz Estratégica de Riesgos cumple los objetivos de administración de riesgos dentro del servicio.

4.8 Modelos de Entrevistas

4.8.1 Entrevista a Jefe Departamento y/o Unidad

1. ¿Cuál es el Rol que tiene usted dentro del Proceso de Gestión de Riesgos?
2. ¿Existen Manuales de Procedimiento establecidos formalmente en su Departamento?
3. ¿Actualiza anualmente la Matriz Estratégica de Riesgos a partir de los procedimientos actuales que realiza su departamento?
4. ¿Los actuales riesgos definidos en la Matriz Estratégica de Riesgos, presentan un grado de severidad de riesgo de acuerdo a la criticidad de los procesos de su departamento?
5. ¿En su calidad de Jefatura, aplica la Matriz de Riesgos para controlar los riesgos definidos en sus procesos?
6. ¿En su calidad de Funcionario, considera que la Matriz de Riesgo ha tenido un impacto sobre la gestión de la organización?
7. ¿Cree usted que la Matriz Estratégica de Riesgos contribuye como herramienta de control interno en su Departamento?

4.8.2 Entrevista a Encargado Institucional del Comité de Riesgos

1. ¿Cuál es el rol que tiene usted dentro del Proceso de Gestión de Riesgos?
2. ¿Usted monitorea periódicamente el cumplimiento de los controles establecidos en la Matriz Estratégica de Riesgos?
3. ¿En su calidad de Funcionario, considera que la Matriz de Riesgo ha tenido un impacto sobre la gestión organización?
4. ¿Cree usted que la Matriz Estratégica de Riesgos como herramienta de control interno contribuye a minimizar los riesgos institucionales?

4.8.3 Entrevista Auditor Interno

1. ¿Cuál es Rol que tiene usted dentro del Proceso de Gestión de Riesgos?
2. ¿Como afecta la Matriz Estratégica de Riesgos en su labor como Auditor Interno?
3. ¿Desde su punto de vista, cree usted que la desagregación de procesos dentro de la Matriz Estratégica de Riesgo se presenta acorde con los procedimientos que aplican los Departamentos y/o Unidades?
4. ¿En su calidad de Funcionario, considera que la Matriz de Riesgo ha tenido un impacto sobre la gestión de la organización?
5. ¿Cree usted que la Matriz Estratégica de Riesgos como herramienta de control Interno contribuye a minimizar los riesgos institucionales?

CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.

Realizada las entrevistas a las personas descritas anteriormente y cuyos formatos han sido presentados en el capítulo anterior, corresponde en el presente capítulo realizar un análisis de las respuestas y opiniones que se han podido obtener de los 5 entrevistados. Este análisis será a partir de las respuestas explícitas de los entrevistados las conversaciones sostenidas fuera de la entrevista, experiencias vividas a partir del trabajo realizado en la institución y las fuentes de información como la Matriz Estratégica de Riesgos 2009 :

- ***Departamentos o Unidades afectas a la Matriz Estratégica de Riesgos:*** Según lo conversado con la coordinadora Institucional del Comité de Riesgo (la cual tiene otras funciones), apunta que en la confección de la Matriz Estratégica de Riesgo 2009, se incluyeron la mayoría de los procesos que al momento de su confección tenía la institución, sin embargo, señala que se excluyeron los riesgos relativos a la Ley de Transparencia 20.285 sobre acceso a la información pública, que empezó a regir a partir del 20 de abril del 2009. Apunta adicionalmente que este requerimiento es transversal a la organización y que todas las Jefaturas y/o Encargados de Unidad deben establecer sus procesos de mayor relevancia sean estos estratégicos u operativos, con el fin de obtener un mapa global de la Institución. Consultada sobre la importancia que le otorgaban las Jefaturas al Proceso de Gestión de Riesgos, señala que en la actualidad, es un trámite para cumplir con el requerimiento solicitado por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, en el Marco del Programa Mejoramiento de la Gestión, Sistema de Auditoría Interna pero que estas no aportan un trabajo demasiado concienzudo en esta materia, reuniéndose solo cuando se hace exigible el requerimiento, no se ha realizado un calendario de trabajo sistemático con el fin de monitorear constantemente las variaciones que puedan surgir de la Matriz Estratégica, de esto se puede desprender que la institución no ha dado una importancia sustancial al proceso, sino que conforma un requisito más para cumplir las metas de Gestión estipulada en el Programa de Mejoramiento de la Gestión.

- **Conocimiento de la Metodología de Construcción de Matrices de Riesgos y roles dentro del proceso de gestión de riesgos** Realizada la pregunta a los distintos entrevistados *¿Cuál es Rol que tiene usted dentro del Proceso de Gestión de Riesgos?* Se puede constatar que si bien todos tienen claridad de los roles establecidos en la Política de Gestión de Riesgos del servicio para el año 2009, en la práctica se puede verificar a partir de las conversaciones sostenidas fuera de la entrevista, que los funcionarios debido a que esta tarea es ajena a sus funciones cumplen sólo por el requisito formal del Programa de Mejoramiento de la Gestión sin otorgar un valor agregado a esta tarea.

En cuanto al conocimiento sobre la Construcción de las Matrices y según los lineamientos metodológicos establecidos por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, tienen nociones sobre la construcción de este instrumento. Sin embargo analizada la ponderación del Ranking por procesos de acuerdo a los criterios de severidad establecidos por los encargados de proceso y según lo respondido por el Auditor Interno en la pregunta *¿Desde su punto de vista, cree usted que la desagregación de procesos dentro de la Matriz Estratégica de Riesgo se presenta acorde con los procedimientos que aplican los Departamentos y/o Unidades?* Esta responde que la ponderación obtenida en la Matriz Estratégica del año 2009, tiene disonancias respecto con los objetivos estratégicos de la institución, particularmente en el proceso de administración financiera que se ubica dentro del 9º lugar del ranking:

PROCESOS	NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO PONDERADA	RANKING PARA PRIORIZAR ESTRATEGIAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS EN LOS PROCESOS
PROGRAMACIÓN DE LA INVERSIÓN	0,434583333	1
EJECUCIÓN DE LA INVERSIÓN	0,39625	2
GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTRATEGICOS	0,2425	3
PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL	0,191666667	4

RECURSOS HUMANOS	0,120388889	5
INFORMATICA	0,0985	6
AUDITORIA INTERNA	0,093462963	7
GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO	0,079047619	8
ADMINISTRACION FINANCIERA	0,071537778	9
RECURSOS FISICOS	0,062916667	10
OFICINA DE PARTES	0,055	11

FUENTE: Elaboración Propia

Esta situación genera que la Matriz Estratégica de Riesgos no considere dentro del tratamiento de riesgos anual los procesos de administración financiera por no considerarse con un nivel de criticidad que se encuentre dentro de los primeros lugares de la Matriz.

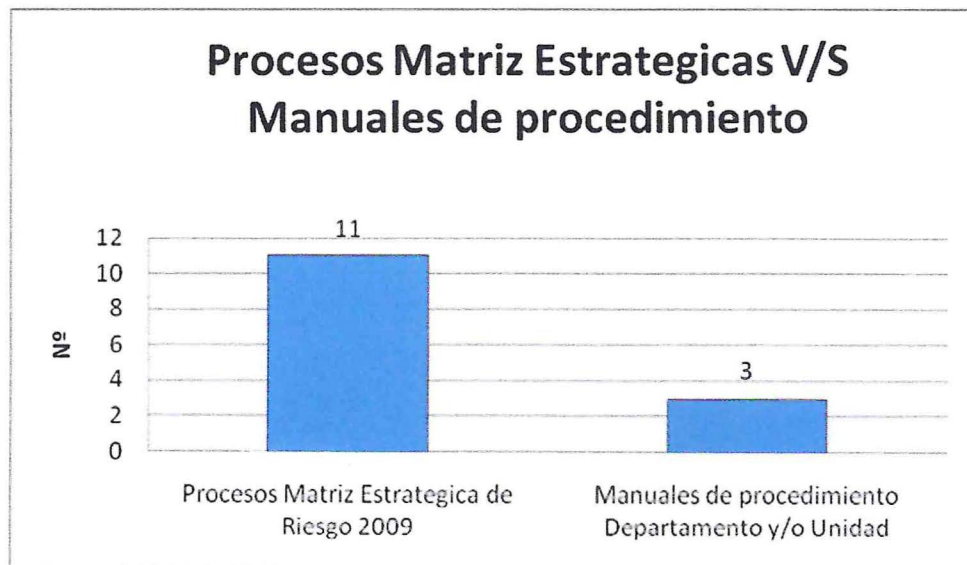
- **Eficacia del instrumento como herramienta de Control Interno:** Esta variable se encuentra asociada al cumplimiento de los objetivos para los cuales se utiliza este instrumento y la minimización de los riesgos operacionales y financieros que posee la institución definidos previamente por las Jefaturas de Departamento y/o Encargados de Unidad, con el objetivo de crear y potenciar sistemas de control interno que permitan monitorear constantemente los riesgos de mayor relevancia dentro de la institución. Al respecto consultado al Auditor Interno sobre la pregunta *¿Cree usted que la Matriz Estratégica de Riesgos como herramienta de control Interno contribuye a minimizar los riesgos institucionales?* Este menciona que este instrumento no ha cumplido con los objetivos planteados estando subutilizado por las siguientes factores:

La inexistencia de Monitoreo y/o retroalimentación de acuerdo a los riesgos por parte de las distintas instancias que define la Política de Gestión de Riesgo institucional, sea este Comité de Riesgos, Encargado Institucional del Comité de Riesgo y Jefe de Departamento los cuales no utilizan el instrumento para establecer una medición periódica sobre los riesgos que tienen dentro de su ámbito de acción. En este punto señala el auditor que su rol de asesorar la implementación y como herramienta que le permite elaborar la planificación anual de auditoría respecto a los procesos de mayor criticidad para ser auditados, no tiene la fiabilidad esperada, esto queda manifestado al momento de incluir en el

plan de trabajo año 2010 el proceso de administración financiera que no debiese haber sido auditado por encontrarse en el lugar N° 9 del Ranking, concluyendo que la herramienta no ha contribuido en su labor de auditor para obtener un mapa global respecto a la institución.

Falta personal de exclusiva dedicación a controlar los riesgos, debido a que como se mencionó anteriormente estas labores no son cotidianas y solo se realizan para dar cumplimiento al requerimiento del PMG, no permitiendo sistematizar la implementación de un monitoreo constante del proceso de Gestión de Riesgos en la institución.

Inexistencia de Manuales de procedimiento dentro de los Departamentos que permitan delinear los riesgos de la matriz de acuerdo a criterios formales establecidos por las Jefaturas de tal modo que los controles internos aplicados sean los que realmente se utilizan. Al respecto, se puede corroborar que al momento de actualizar la Matriz de Estratégica de Riesgo del año 2009 el Gobierno Regional de Valparaíso solo contaba con tres Manuales de procedimientos de un total de once procesos que incluyó dicho instrumento para el periodo señalado. Lo que provocó que la actualización de este instrumento, no haya tenido una base que pueda corroborar la aplicación de los riesgos incluidos.



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se puede establecer a partir de los datos obtenidos de las entrevistas realizadas, que la Matriz Estratégica de Riesgo no ha cumplido con los objetivos planteados por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, en cuanto debe ser una herramienta de control interno que genere un Mapa global sobre los riesgos que tiene la institución, debe estar sujeto a un monitoreo constante y revisión de los procesos con el fin de promover el control interno y eficiencia y eficacia de los recursos públicos, evitando que puedan ocurrir hechos que contravenga la normas de probidad administrativa, como fraudes, ilícitos y colusiones que afecten la imagen de la administración Pública chilena.

- ***Aplicación de la Matriz Estratégica de Riesgo como Herramienta de Control Interno,*** realizada la entrevista a las Jefaturas de Departamento y al momento de preguntarle *¿En su calidad de Jefatura, aplica la Matriz de Riesgos para controlar los riesgos definidos en sus procesos?* responden mayoritariamente que no aplicaban los controles definidos en la Matriz Estratégica de Riesgos, por cuanto no realizaban una acción sistematizada de los controles, aplicándolos solo de forma implícita. Al respecto es necesario señalar que el control interno dentro del Gobierno Regional de Valparaíso, según lo comentado fuera de entrevista por una Jefatura de Departamento, no ha sido una prioridad en la institución y el hecho más característico de esta aseveración es el caso fraude que vivió el Gobierno Regional durante los años 2008-2009 por una suma de más de mil millones de pesos, lo que hace imperiosa la necesidad de fortalecer los sistemas de control que tiene la institución con el objetivo de minimizar el riesgo de ocurrencia nuevamente de un hecho de estas características, que enloda la gestión de la administración pública en su conjunto.
- ***Impacto organizacional que tiene la aplicación del Instrumento:*** Desarrolladas las entrevistas a los Funcionarios y por la experiencia lograda sobre el tema, se puede establecer que la implementación de este instrumento como herramienta para desarrollar un Mapa global respecto a las distintos tipos de riesgos, sean éstos de carácter financiero, operativo y normativo que posee la institución, con el fin de crear sistemas de control interno que reduzcan las áreas de riesgos de la institución, no ha tenido los efectos esperados por cuanto los sistemas de control vigentes hoy, según lo establecido por los mismos entrevistados, no habrían sido una prioridad para la

institución hasta antes del fraude, y que la formulación de la matriz solo ha sido un mero cumplimiento para el Programa de Mejoramiento de la Gestión. En este sentido la única aplicación de este instrumento ha sido para la planificación de Auditoría Interna, quienes lo utilizan como insumo para tener el mapeo de riesgos críticos de la institución, pero según los dichos del auditor, no es una herramienta que le entregue la fiabilidad de acuerdo a la criticidad que él, por su conocimiento de la institución, la experiencia de ocho años y los objetivos estratégicos de la misma; sin embargo ese monitoreo lo debe realizar el Comité de Riesgos de la Institución y no él como auditor interno. Finalmente, señala que el proceso de gestión de riesgos en general es una buena metodología que permite conocer los riesgos de la institución, sin embargo la escasa cultura de la administración pública por el control interno, la falta de procedimientos formales establecidos en la institución, el desinterés de los involucrados y falta de personal dedicado a estas labores, no ha permitido consolidar un desarrollo eficiente del instrumento.

CAPÍTULO VI: PROPUESTAS DE MEJORAS

En el presente estudio de investigación de carácter cualitativo se pretendió entregar al lector un análisis del requerimiento formulado por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, relativo al Proceso de gestión de Riesgos, más específicamente sobre la Matriz Estratégica de Riesgos, requisito obligatorio que todo los servicios públicos centralizados y descentralizados deben formular desde el año 2007 y cuya responsabilidad recae sobre el Jefe de Servicio, Comité de Riesgo, Encargado Institucional de Riesgo y Coordinadores de Riesgo o encargados de procesos. Dentro de las funciones o tareas que debe realizar cada uno de ellos, que se encuentran definidas por la Política de Gestión de Riesgos aprobada por Resolución del Jefe Servicio. Esta herramienta pretende generar un mapa global dentro de la institución, a partir de los riesgos estratégicos y operativos que posee, y los controles para cada uno de ellos con el fin de mantener un grado de control razonable ante la eventualidad de un hecho que pudiera perjudicar el buen uso de los recursos fiscales o procedimiento no acordes con la disposiciones legales vigentes.

Del análisis realizado se puede desprender que si bien el Gobierno Regional de Valparaíso ha cumplido con el requerimiento solicitado, respecto a que todos los Departamentos tienen descritos los procedimientos de esta herramienta, la desagregación y ponderaciones de severidad presentan ciertas falencias de acuerdo a los procedimientos y controles reales que se realizan dentro de la institución y la criticidad de los mismos; caso concreto es el proceso de administración financiera que se encuentra en el 9º lugar en el ranking, situación que no permite hacerle un tratamiento ni monitoreo a los riesgos. En general esta situación se suscitó al interior de la institución porque la conformación del Comité de Riesgo no tiene un rol activo ni sistematizado que permita retroalimentar ni definir la criticidad de los riesgos, básicamente porque las funciones establecidas en la definición de roles, no son asumidas por sus integrantes por constituir un trabajo adicional que no crea ningún valor agregado para las labores que ellos realizan.

En cuanto al conocimiento, de los actores involucrados, sobre la Metodología de Gestión de Riesgos, es necesario destacar que existe un manejo adecuado de los documentos técnicos que imparten las instrucciones sobre el proceso gestión de riesgo, sin embargo

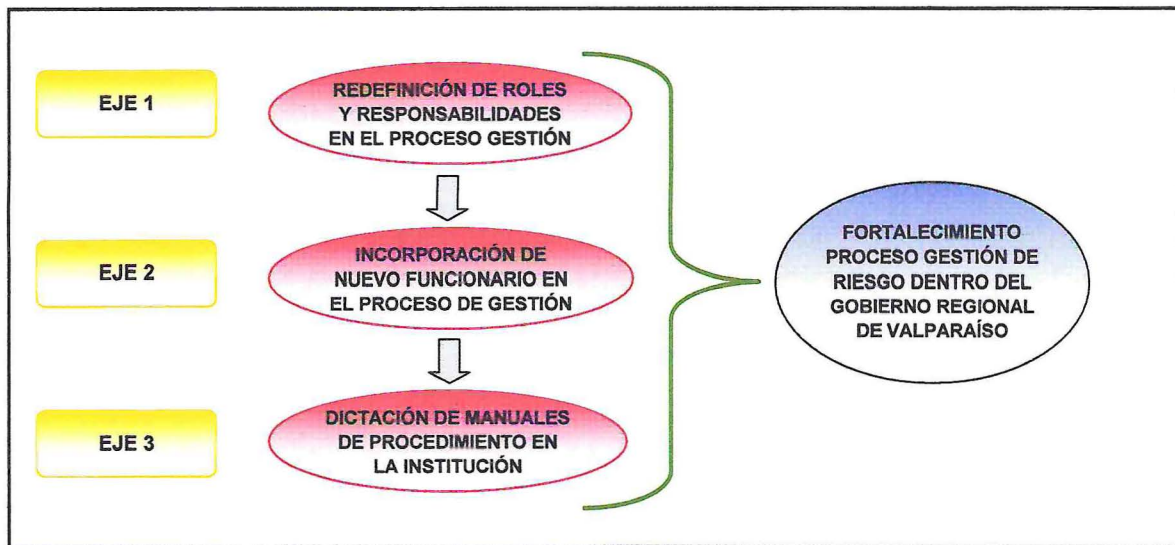
existe una falencia al momento de construir la Matriz Estratégica de Riesgos, debido a que no todos los Jefes de Departamento tienen Manuales de Procedimiento que permitan corroborar que los riesgos indicados en este instrumento son los mismos que aplican formalmente en la práctica, evitando intencionada o casualmente no colocar todos los riesgos que tienen en su área, o peor aún, no definirlos en cuanto a la criticidad real que tienen para la institución. En este sentido la inexistencia de un monitoreo y retroalimentación por parte de las instancias involucradas no permite otorgarle una relevancia sustantiva y utilidad práctica a este instrumento.

De acuerdo a lo mencionado, claramente el instrumento no ha sido eficaz en cuanto al cumplimiento de los objetivos para los cuales fue planteado, esto porque no ha permitido evitar situaciones de riesgo y no ha contribuido como herramienta a fortalecer los sistemas de control interno, en tanto no ha sido una prioridad para las diversas instancias institucionales y solo constituye un trámite que es necesario cumplir, dicho esto, se puede desprender que la cultura organizacional imperante dentro de la institución en cuanto a la relevancia por mejorar los sistemas de control, no es un hecho que se encuentre internalizado.

La aplicación de este instrumento puede ser una gran oportunidad de mejora, con el fin de crear una cultura organizacional que incorpore la importancia de generar sistemas de control y autocontrol dentro de las organizaciones, mencionado eso, es necesario reorientar, las políticas, planes, recursos y estructuras enfocadas a la consolidación de este tipo de sistemas, teniendo presente un enfoque holístico e integrador de una organización moderna, que no solo actúa en base a la normativa sino orienta sus recursos hacia conceptos de eficacia y eficiencia.

Sin duda que el impacto no ha sido el esperado para los distintos agentes de la organización, por cuanto no ha cumplido con los objetivos planteados, en este sentido es menester generar procedimientos que prevengan la promoción de ilícitos e irregularidades dentro de la administración, porque si bien, no existe una fórmula perfecta que permita evitar algún hecho como los sucedidos en esta institución, la lógica apunta que deben crearse los mecanismos que ayuden a prevenir o detectar con mayor facilidad la colusión, o el fraude de dineros fiscales.

En este sentido, por lo comentado precedentemente, se presenta en el siguiente cuadro un esquema o plan de acción con sugerencias que permitan reorientar el Proceso de Gestión de Riesgos y la Matriz Estratégica de Riesgo como herramienta fundamental para el control interno de la Institución:



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Eje1: Redefinición de roles y responsabilidades

Debido a la escasa aplicación que hoy tiene la definición de roles del proceso de Gestión de Riesgos, es necesario, que el Jefe de Servicio mediante la dictación de resolución instruya a las distintas instancias directivas y jefaturas, la necesidad de definir los roles dentro del proceso de gestión de riesgo de acuerdo a la realidad, estableciendo claramente las funciones del nuevo funcionario. El rol de coordinación de esta tarea será el Jefe de División de Administración y Finanzas.

Eje 2: Contratación o reasignación de un profesional.

Sea este Administrador Público, Auditor o Ingeniero Comercial, bajo la modalidad de contrata, con dependencia Jerárquica del Jefe de Servicio, que tenga dentro de sus funciones la de monitorear periódicamente el proceso de gestión de riesgos, estableciendo parámetros formales sobre la fiabilidad de la matriz , para esto es necesario que el Funcionario en cuestión tenga un plan de trabajo anual que contenga a lo menos la revisión mensual de los controles internos de diversos procesos establecidos en la matriz

estratégica, controles preventivos de los diversos Departamentos que posee la institución. El Funcionario deberá poseer el siguiente perfil y funciones:

Perfil del Cargo: Este profesional deberá ser capaz de coordinar, evaluar y controlar el proceso de gestión de riesgos dentro de la institución en todas sus fases, identificando los riesgos potenciales que puedan surgir, así como la revisión periódica de los controles definidos en la Matriz Estratégica de Riesgos.

Funciones

- Crear y mantener medios de comunicación eficientes entre los integrantes del Proceso de Gestión de Riesgos.
- Asesorar permanentemente a las distintas instancias de la institución que pertenezcan al Comité de Riesgos con el fin de que este proceso tenga un rol activo dentro de la institución.
- Revisar en base a un plan anual, los controles descritos en la Matriz Estratégica de Riesgo, informando directamente al Jefe de Servicio sobre el estado de los controles y las medidas correctivas utilizadas para potenciar su desarrollo.

Eje 3: Dictación de manuales de procedimiento

El jefe de Servicio debe instruir a todas las Jefaturas la obligatoriedad de confeccionar manuales de procedimientos, y su actualización, según corresponda, de todos los procesos que posee la institución de tal modo que al confeccionar la Matriz estratégica de Riesgos, ésta tenga parámetros reales y contrastables de acuerdo a la realidad que tiene la institución, según sus procedimientos y controles objetivando la posición que pueda tener las instancias de revisión del instrumento frente a la jefatura de Departamento al presentarse una omisión de riesgos relevante para la institución.

CONCLUSIONES

El proceso de Gestión de Riesgo y en particular, la Matriz Estratégica de Riesgos solo ha conseguido parcialmente su objetivo de desarrollar y potenciar mecanismos de control interno dentro del Gobierno Regional de Valparaíso, esto por cuanto se cumple con la formalidad del requerimiento solicitado por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, sin alcanzar a crear mecanismos de autocontrol eficaces y desarrollar una cultura sobre la importancia del desarrollo de sistemas de control interno que permitan evaluar y garantizar una adecuada administración de los recursos públicos.

El desarrollo del presente trabajo permitió detectar falencias en los procesos administrativos, que dicen relación con la sistematización y formalización de los procedimientos y procesos que realiza para dar cumplimiento a su misión, desarrollando una cultura de la improvisación, que va generando controles a medida que van surgiendo nuevos procesos

Las Jefaturas del Gobierno Regional de Valparaíso en General no utilizan la Matriz Estratégica de Riesgos para controlar las actividades que realizan sus subordinados, dado que alguna de ellas ni siquiera se encuentran mencionadas en esta herramienta de control interno, por lo cual es preciso que desde ahora se utilicen los mecanismos que la ley y la normativa institucional ponen a disposición de la alta dirección de los Servicios públicos.

La incorporación de la Matriz de riesgo, como herramienta de gestión y control interno, debieran inhibir la ocurrencia de hechos y acciones que pretendan malversar y defraudar recursos públicos. Si bien no existe el sistema de control perfecto, que evite el intento o la ocurrencia de algún ilícito, un adecuado sistema de control permitirá minimizar estos intentos y sus efectos, cautelando que los recursos públicos se destinen a los fines que la ley establece.

La construcción y actualización de la Matriz Estratégica de Riesgos, debe establecer un compromiso transversal a toda la organización, tanto de aquellos responsables de su implementación como de los que tendrán funciones operativas en el mismo, lo que supone conocer sus sistemas y mecanismos, para lo cual es absolutamente necesario capacitar a los funcionarios que intervendrán, directa o indirectamente en su operación y mantención. Los sistemas no operan por sí solos, ni por decretos o resoluciones, operan porque existen personas que los hacen funcionar, luego es fundamental el compromiso desde el Jefe de Servicio hasta el último funcionario, para lograr su efectividad y eficiencia, que aumenta si se incrementan las capacidades y habilidades de los encargados de su operación.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

- **Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar.** *"Metodología de la Investigación"*, 3º edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003, México D.F., México.

Documentos

- **Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno** (2009) Objetivo de auditoría Gubernamental 2009 y primer trimestre 2010 - N° 3, Chile.
- **Gobierno Regional de Valparaíso**, Informe Programa Mejoramiento de la Gestión 2009, Sistema Auditoría Interna.

Cuerpos Legales

- Constitución Política de la República de Chile.
- Ley N° 19.175, Orgánica constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.

Referencias Web

- [://www.inh.cl/norma_iso/CALIDAD/DOCUMENTOS%20EXTERNOS/4%20SAI/1%20DOC%20N41%20OBJETIVO%20GUBERNAMENTAL%20N%203%20%202009.pdf](http://www.inh.cl/norma_iso/CALIDAD/DOCUMENTOS%20EXTERNOS/4%20SAI/1%20DOC%20N41%20OBJETIVO%20GUBERNAMENTAL%20N%203%20%202009.pdf).
- <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>, (Visitado el 15/11/2010).
- <http://www.gorevalparaiso.gov.cl/>
- www.dipres.cl
- <http://www.auditoriainternadegobierno.cl/>

ANEXOS

Entrevista Auditor Interno

1. ¿Cuál es Rol que tiene usted dentro del Proceso de Gestión de Riesgos?

Mi rol es apoyar al Comité de Riesgos en todas las fases del proceso de gestión de riesgos, en el caso puntual de la elaboración de la matriz es otorgar un asesoramiento en la construcción del instrumento.

2. ¿Cómo afecta la Matriz Estratégica de Riesgos en su labor como Auditor Interno?

La Matriz de riesgo esta impuesta dentro de la planificación anual de trabajo, donde esta herramienta constituye el insumo principal para la confección del plan de trabajo del año siguiente.

3. ¿Desde su punto de vista, cree usted que la desagregación de procesos dentro de la Matriz Estratégica de Riesgo se presenta acorde con los procedimientos que aplican los Departamentos y/o Unidades?

No, puesto que algunos procesos se encuentran demasiados atomizados o condensados, y no presentan la severidad adecuada debido a que los mismos encargados de procesos son los mismos que elaboran y evalúan las matrices, donde ellos establecen el grado de importancia que tienen esos riesgos para sus procesos, en este sentido existe un grado de subjetividad al momento de elaborar la Matriz, puesto que el Comité de Riesgos debería tener un rol más relevante, donde este puede generar la evaluación final del proceso.

4. ¿En su calidad de Funcionario, considera que la Matriz de Riesgo ha tenido un impacto sobre la gestión de la organización?

No, porque más allá de ser una obligación para la UAI, el resto de los funcionarios simplemente es una obligación de hacer una planilla con controles que en muchos caso no utilizan.

5. ¿Cree usted que la Matriz Estratégica de Riesgos como herramienta de control Interno contribuye a minimizar los riesgos institucionales?

Desde el punto de planificación de auditoría ha servido, solo como insumo en forma general, pero no en forma particular, debido a las fallas en su elaboración. En definitiva esta herramienta solo ha cumplido parcialmente, debido que los controles y ponderaciones no ha sido llevado a cabo de forma conciente por la organización.

Entrevista a Jefe Departamento y/o Unidad 1

1. ¿Cuál es el Rol que tiene usted dentro del Proceso de Gestión de Riesgos?

Solamente estoy encargada del proceso de administración financiera, este año no se elaboró debido a que el CAIGG solo pidió un marco simplificado, sin embargo tengo que destacar, que el cargo de jefatura lo asumí con posterioridad al fraude ocurrido en la institución por lo que la Matriz que tiene el Proceso fue elaborada por la Jefatura anterior.

2. ¿Existen Manuales de Procedimiento establecidos formalmente en su departamento?

Al momento de elaborarse la Matriz 2009, el Departamento de Finanzas solo contaba con manuales de pago a proveedores, los que no se encontraban sancionados por resolución, pero no existían manuales de procedimientos respecto a las tareas que realiza el Departamento de Finanzas.

3. ¿Actualiza anualmente la Matriz Estratégica de Riesgos a partir de los procedimientos actuales que realiza su departamento?

Más que nada se describe los procesos que realiza el departamento, sin embargo debido a que no me encontraba dentro del departamento, la veracidad de la Matriz no fue elaborada por mí.

4. ¿Los actuales riesgos definidos en la Matriz Estratégica de Riesgos, presentan un grado de severidad de riesgo de acuerdo a la criticidad de los procesos de su Departamento?

No.

5. ¿En su calidad de Jefatura, aplica la Matriz de Riesgos para controlar los riesgos definidos en sus procesos?

No los aplicó por dos motivos; uno porque los procesos han cambiado dentro de los últimos meses y segundo porque los controles definidos no fueron los que efectivamente tenían dentro del departamento y solo ha sido confeccionada para dar cumplimiento al PMG, sistema de auditoría Interna.

6. ¿En su calidad de Funcionario, considera que la Matriz de Riesgo ha tenido un impacto sobre la gestión de la organización?

La Matriz no ha tenido el impacto deseado como organización, puesto que no hay un seguimiento ni una revisión posterior de la elaboración de esta.

7. ¿Cree usted que la Matriz Estratégica de Riesgos contribuye como herramienta de control interno en su Departamento?

No ha contribuido como herramienta de control interno, uno porque los riesgos no se encuentran definidos adecuadamente y dos porque los controles no se encuentran bien descritos, además que las ponderaciones de impacto y probabilidad no fueron priorizadas de acuerdo a la realidad de los riesgos.

Entrevista a Jefe Departamento y/o Unidad 2

1. ¿Cuál es el Rol que tiene usted dentro del Proceso de Gestión de Riesgos?

Estoy a cargo de tres procesos e integro el comité de Riesgos.

2. ¿Existían Manuales de Procedimiento establecidos formalmente en su Departamento al momento de establecer la Matriz de Riesgo 2009? Fundamente respuesta. Existían algunos: el de Adquisiciones y uso de vehículos.

3. ¿Actualiza anualmente la Matriz Estratégica de Riesgos a partir de los procedimientos actuales que realiza su Departamento? Fundamente respuesta.

Se actualizaba anualmente hasta el año 2009, pero este año se modificó la metodología, por lo que se dejó hacer de la forma que se llevaba antes.

4. ¿Los actuales riesgos definidos en la Matriz Estratégica de Riesgos, Presentan un grado de severidad de riesgo de acuerdo a la criticidad de los procesos de su departamento? Fundamente respuesta.

Sí, en la matriz se ven reflejados algunos riesgos con un nivel de severidad alto, que realmente son críticos para los procesos, pero con las acciones de control que se han definido, se mitigan, llegando a un nivel menor de exposición.

5. ¿En su calidad de Jefatura, aplica la Matriz de Riesgos para controlar los riesgos definidos en sus procesos? Fundamente respuesta.

Solo en forma implícita al aplicar las acciones de control, pero no existe una aplicación sistematizada de la matriz, menos ahora que la metodología fue modificada.

6. ¿En su calidad de Funcionario, considera que la Matriz de Riesgo ha tenido un impacto sobre la gestión de la organización? Fundamente respuesta.

Creo que sí, en parte, dado que ha permitido identificar dentro de mi departamento algunas áreas que presentaban un grado de exposición al riesgo que ha sido posible mitigar mediante la definición de acciones de control, ejemplo. Sin embargo, es evidente que la matriz no reflejo los verdaderos riesgos que afectaban uno de los procesos más importantes, que tiene que ver con el control financiero de los recursos.

6. ¿Cree usted que la Matriz Estratégica de Riesgos contribuye como herramienta de control interno en su departamento? Fundamente respuesta.

Creo que no, ya que no se ha sistematizado su utilización.

Entrevista a Jefe Departamento y/o Unidad 3

1. ¿Cuál es el rol que tiene usted dentro del proceso de gestión de riesgos?

Liderar al equipo de trabajo de la unidad gestión de personas en las definiciones y actualizaciones de de riesgos y controles considerados en la matriz.

2. ¿Existen manuales de procedimiento establecidos formalmente en su departamento?

Actualmente en elaboración

3. ¿Actualiza anualmente la matriz estratégica de riesgos a partir de los procedimientos actuales que realiza su departamento?

La actualización de la matriz se efectuaba anualmente, a petición de la unidad de auditoría interna.

4. ¿Los actuales riesgos definidos en la matriz estratégica de riesgos, presentan un grado de severidad de riesgo de acuerdo a la criticidad de los procesos de su departamento?

Si, no obstante, éstos pueden ser incrementados y mejorados

5. ¿En su calidad de jefatura, aplica la matriz de riesgos para controlar los riesgos definidos en sus procesos?

No.

6. ¿En su calidad de funcionario, considera que la matriz de riesgo ha tenido un impacto sobre la gestión de la organización?

No, a mi juicio ha sido considerada como un trabajo adicional de utilidad solo para la unidad de auditoría interna

7. ¿Cree usted que la matriz estratégica de riesgos contribuye como herramienta de control interno en su departamento?

No, en primera instancia para conocer y definir "riesgos" y "controles"

Entrevista a Encargado Institucional del Comité de Riesgos

1. ¿Cuál es el rol que tiene usted dentro del Proceso de Gestión de Riesgos?

Encabezar el Proceso de Gestión de Riesgos del Gobierno Regional de Valparaíso. De acuerdo a los lineamientos establecidos por el CAIGG, generando mas bien instancias de coordinación entre los Departamentos y/o Unidades.

2. ¿Usted monitorea periódicamente el cumplimiento de los controles establecidos en la Matriz Estratégica de Riesgos?

Debido a que mi ingreso a la institución fue el mes de abril, he tenido que aprender el funcionamiento de la institución y el proceso de gestión de riesgos ha sido un tema que estoy interiorizando.

3. ¿En su calidad de Funcionario, considera que la Matriz de Riesgo ha tenido un impacto sobre la gestión organización?

Por lo visto en este tiempo este requerimiento es cumplido más bien por el requisito formal del PMG, no teniendo un gran impacto en la gestión organizativa de la institución

4. ¿Cree usted que la Matriz Estratégica de Riesgos como herramienta de control interno contribuye a minimizar los riesgos institucionales?

Por lo visto en el caso fraude y el poco tiempo que llevo en el cargo, es una herramienta que debe ser potenciada e interiorizada por todos los niveles jerárquicos al interior de la Institución a fin de darle un uso adecuado, generando un rol preventivo al interior de la administración.