

Auditoría Gubernamental

Rafael Paredes Carrasco

Doctorando en Administración, U. Pablo de Olavide (España)

Magíster en Ingeniería Industrial

Maestría en Administración

Contador Público y Auditor USACH

Licenciado en Contabilidad y Auditoría USACH

Relación Entre GR Corp. – Marco Integrado & CI – Marco Integrado

- *Gestión de riesgos corporativos – Marco integrado añade otra categoría de objetivos, denominados **objetivos estratégicos**.*

Objetivos Estratégicos *(sigue)*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

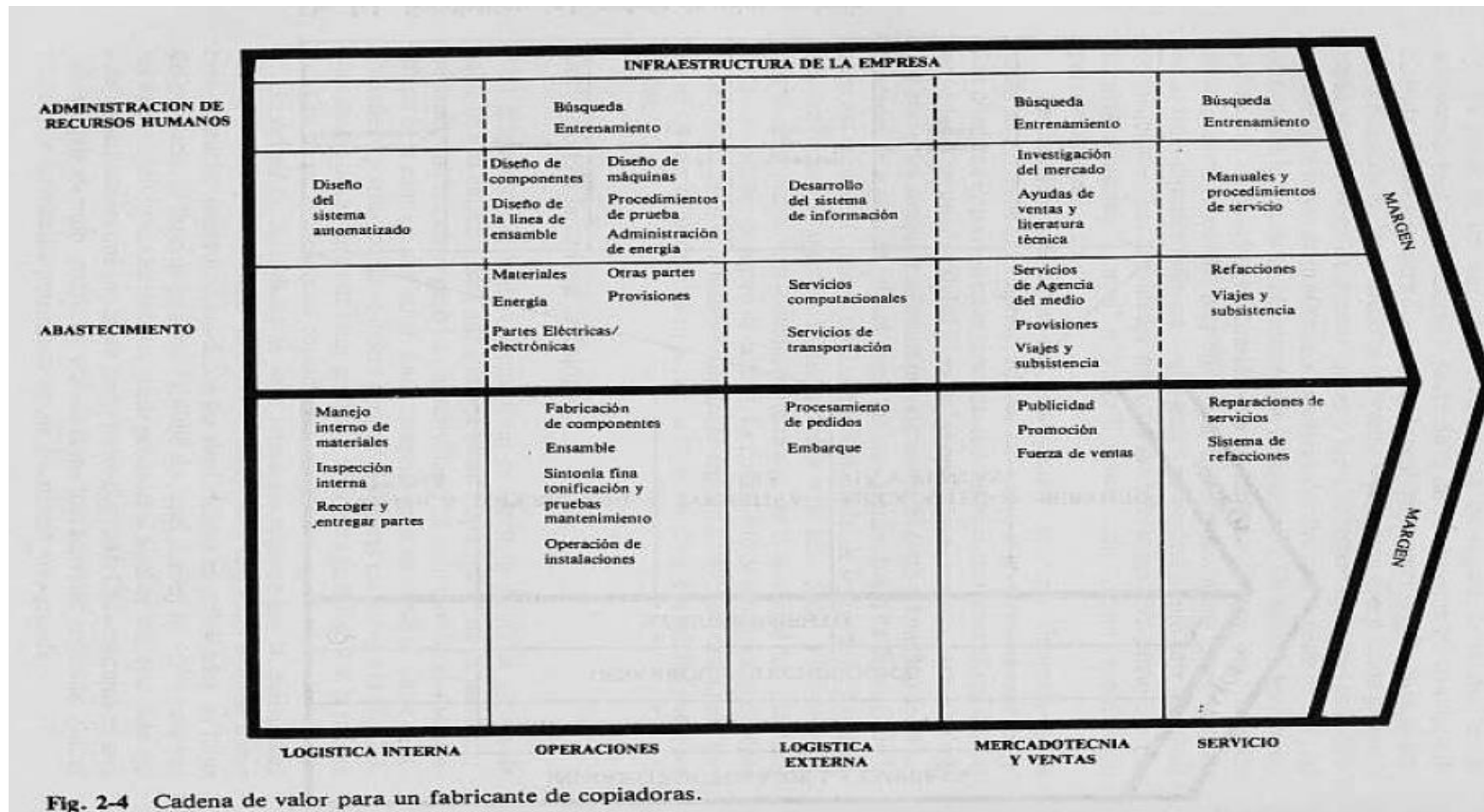


Objetivos Estratégicos *(sigue)*

“¿Qué es lo que quieres lograr o evitar? Las respuestas a esta pregunta son los objetivos. ¿Cómo usted logrará los resultados deseados? La respuesta a esto se puede llamar a la estrategia.”

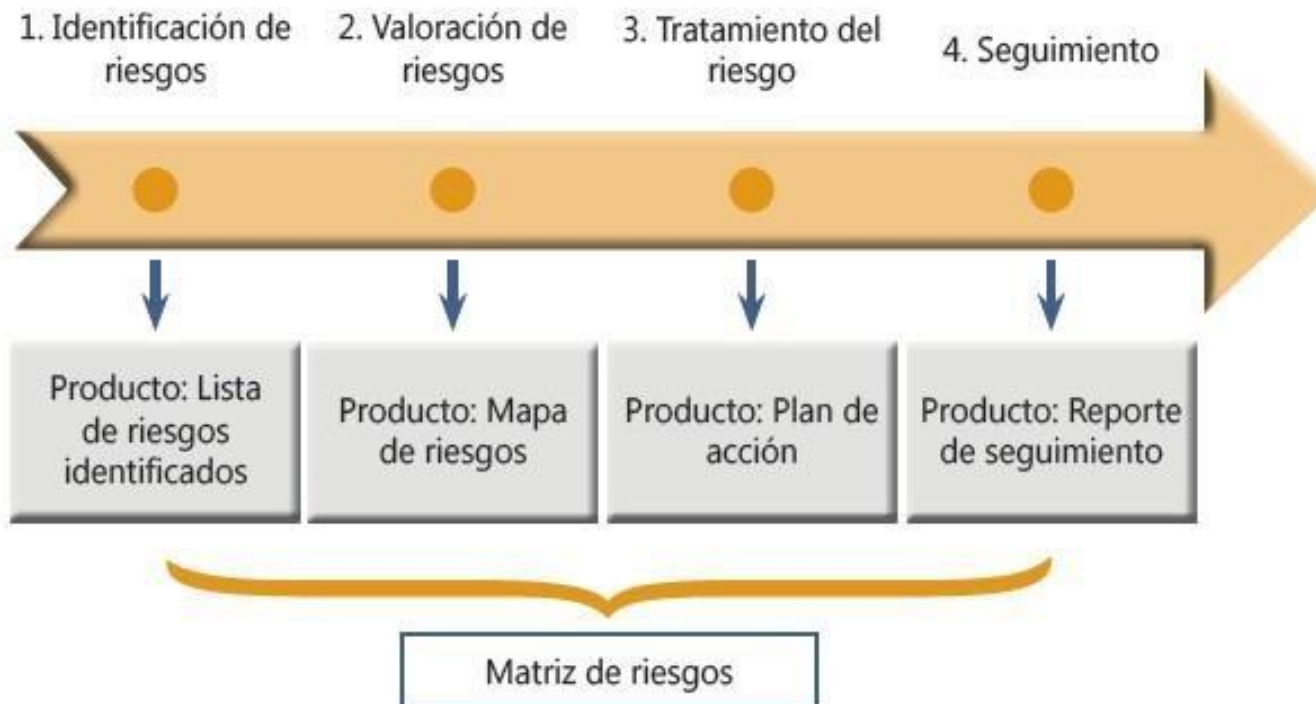
- William E. Rothschild

La Cadena De Valor



Implementación de la GR

ILUSTRACIÓN 5 Acciones de la implementación de la gestión de riesgos



Fuente: Adaptado de ISO 3100. ISO 31010. ISO 31007 (2016).

© Prof. Dr. (ec) Rafael Paredes

Modelo Matriz R

Modelo de matriz de riesgos de corrupción

MATRIZ DE RIESGOS													
IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN			TRATAMIENTO				SEGUIMIENTO		
Tipo de proceso	Proceso	N.º	Riesgo de corrupción	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Control	Responsable	Actividades	Plazo	Grado de cumplimiento	Medio de verificación	Observaciones/ Comentarios
Proceso de soporte	Contrataciones	1	Solicitud de pagos para favorecer a un proveedor	Moderada	Alto	Alto	Verificación, evaluación y promoción de un proceso de contrataciones transparente.	Oficina de Logística	1. Fijar un punto de control en cada proceso previo a la firma y visto bueno de la adjudicación del contrato por parte del(de la) jefe(a) de Logística donde conste que se evaluaron las condiciones técnicas, jurídicas y financieras del proceso. 2. Aplicar la modalidad de selección secuencial de proveedores, lo cual implica no repetir proveedores en un periodo establecido. 3. De acuerdo con el cronograma de cierre del proceso de selección, se realizará un acto de cierre y entrega de propuestas en diligencia pública.	5 meses	Cumplió	Contratos revisados, historial de proveedores y actos públicos realizados	12-6-17 Oficina de Planificación

EJEMPLO: INFORMACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE RIESGOS

(sigue)

Proceso transversal (1)	Proceso (2)	Ranking de procesos (3)	Subproceso (4)	Etapas (5)	Riesgo Específico (6)	Fuente del riesgo (7)	Tipo de riesgo (8)	Estrategia genérica (9)	Descripción de la estrategia a aplicar (10)	Efecto potencial en la severidad de riesgo y/o efectividad del control (11)	Responsable de la estrategia (12)	Plazo (13)	Indicador de logro (14)	Periodo Medición del Indicador (15)	Meta (16)	Evidencia que se observará (17)
Crédito – Recuperación de prestamos	Créditos de fomento a mujeres microempresarias	1	Recuperación del crédito	Ejecución de Garantías	Falta de garantías	Interna	Procesos	Reducir	Se establecerá una instancia de revisión del Comité de Crédito que deberá revisar cada crédito y cotejar la garantía de acuerdo al tipo de crédito Se adicionará un módulo al sistema de información de créditos, para que si un crédito no tiene incorporado el número de póliza de garantía no permita cursar el crédito	Las acciones tienden a mejorar el control del riesgo que es débil estableciendo una instancia que controle al Comité de Crédito y una aplicación al sistema. También se espera disminuir la probabilidad de que se concrete la falta de garantías	Jefe de Operaciones	6 meses	Porcentaje de créditos sin garantía (Nº total de créditos mensuales / Nº de créditos sin garantía) * 100	mensual	- 3%	Carpeta del crédito Información del sistema Actas Comité Actas de revisión

EJEMPLO: INFORMACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE RIESGOS

(sigue)

	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESOS					RIESGOS CRÍTICOS										
Proceso Transversal	Proceso Crítico	Subproceso	Pd. (1)	Etapas	Objetivos	Descripción Riesgos Especificos	Fuente de Riesgos	Tipo de Riesgo	Señal de Alerta LA/FT/DF Asociada (2)	Cargo(s) Funcionario Relacionado (3)	Probabilidad		Impacto		Severidad del Riesgo	
											Clasif	Valor	Clasif	Valor	Clasif	Valor
Crédito – Recuperación de prestamos	Créditos de fomento a mujeres microempresarias	Postulación	10%	...		...	...	...			...		...		...	...
Crédito – Recuperación de prestamos	Créditos de fomento a mujeres microempresarias	Evaluación	35%			...	...	...			...		...		...	...
Crédito – Recuperación de prestamos	Créditos de fomento a mujeres microempresarias	Entrega de créditos	20%	...	...	...	...	...			...		...		...	...
Crédito – Recuperación de prestamos	Créditos de fomento a mujeres microempresarias	Recuperación del crédito	35%	Cobranza	Obtener el pago completo y oportuno de los créditos otorgados a las usuarias	Falta de acciones oportunas de cobranza	Interna	Procesos	SI	Jefe Depto. Cobranza	Moderado	3	Moderado	3	Alto	9

EJEMPLO: INFORMACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE RIESGOS

(sigue)

CONTROLES CLAVES EXISTENTES						VALOR Y CLASIFICACIÓN DE LA EXPOSICIÓN AL RIESGO Y EXPOSICIÓN AL RIESGO PONDERADA											
						Riesgo		Etapa		Subproceso				Proceso			
Descripción Controles (Norma, quién lo realiza, qué actividades desarrolla, cómo las ejecuta y cuándo y cómo se evidencia su cumplimiento)	Cumple Elementos de Control Adecuado	Nivel de Efectividad			Valor	Nivel ER (3)	Valor ER (3)	Nivel ER (3)	Valor ER (3)	Nivel ER (3)	Valor ER (3)	Valor ERP (4)	Ranking	Nivel ER (3)	Valor ER (3)	Ranking	
...	...	PD	O	A	...	Mayor	6	Mayor	6	Mayor	6	0,6	3º	Media	3,8	1º	
...	...	...	...	...	...	Media	3	Media	3	Media	3	1,05	2º	Media	3,8	1º	
...	...	...	...	...	...	menor	2,5	menor	2,5	menor	2,5	0,5	4º	Media	3,8	1º	
Qué: Aviso automático: Cómo: El Sistema avisa los vencimiento al Jefe de Cobranzas Quién y Cuándo: El Jefe finanzas revisa mensualmente las cobranzas.	SÍ	Pd	Cr	SÍ	3	Media	3	Mayor	5	medio	3,8	1,33	1º	Media	3,8	1º	

Se priorizan los riesgos a partir de la estimación del ICR para la cadena de restaurantes «El Regio», empleando la MR



Figura 5.3. Priorización en el manejo de los riesgos de la cadena de restaurantes «El Regio»

MRO de un restaurante

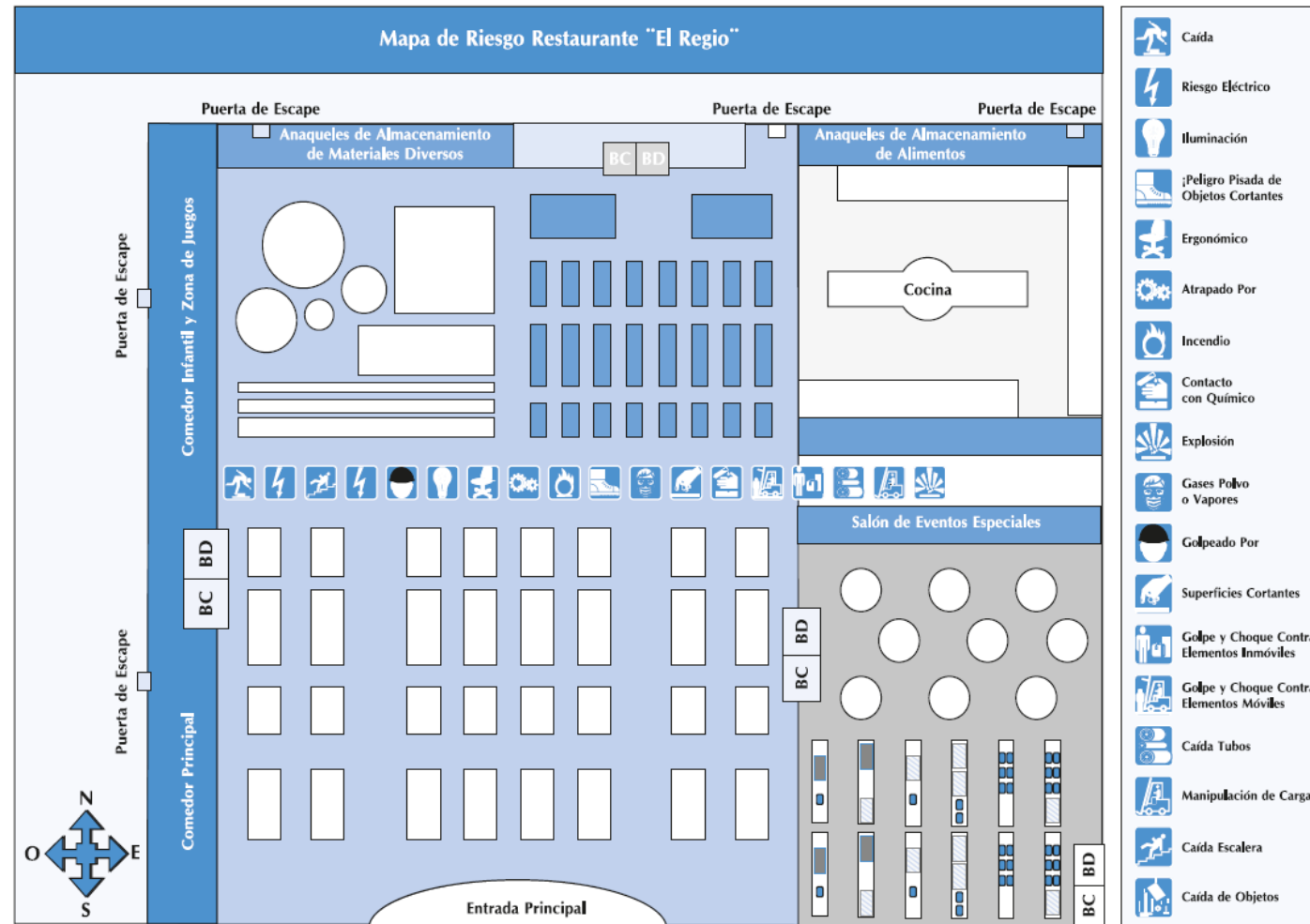


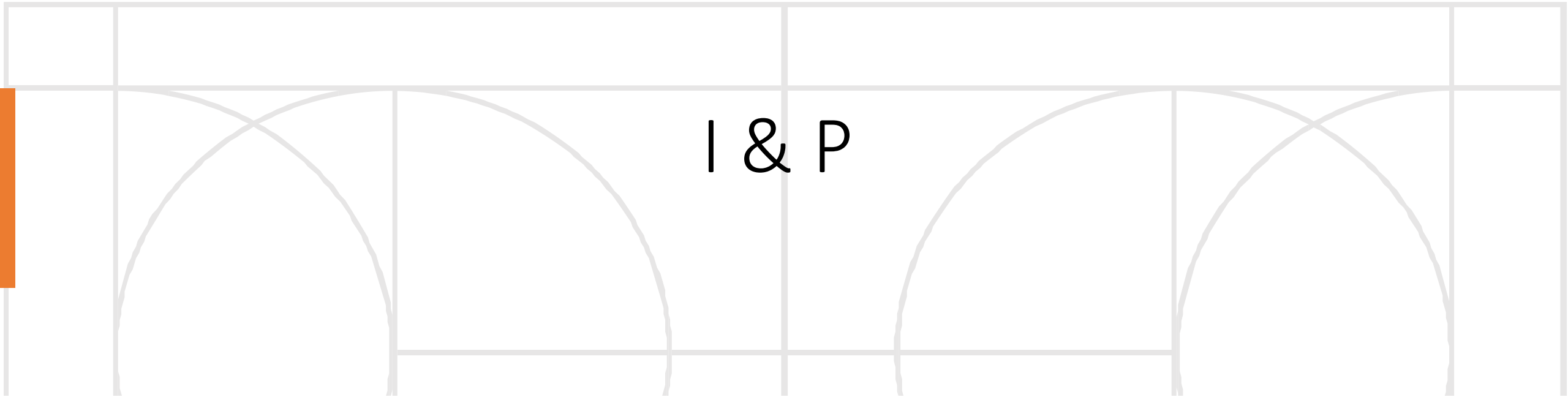
Figura 5.4. Mapa de Riesgos Operacionales del restaurante «El Regio».

Cuadro muestra el riesgo de contagio si habla, canta, grita o está en silencio

Los cuatro jinetes del Apocalipsis en el contagio son estar en un espacio cerrado mal ventilado, con mucha gente alrededor, gritando y sin usar mascarilla.

Tipo y nivel de actividad grupal	Baja aglomeración			Alta aglomeración		
	Al aire libre y bien ventilado	En espacio cerrado y bien ventilado	Mal ventilado	Al aire libre y bien ventilado	En espacio cerrado y bien ventilado	Mal ventilado
Uso de mascarilla y poco tiempo de contacto						
En silencio	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarillo
Hablando	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarillo
Gritando, cantando	Verde	Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Rojo
Uso de mascarilla y prolongado tiempo de contacto						
En silencio	Verde	Verde	Amarillo	Verde	Amarillo	Rojo
Hablando	Verde	Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Rojo
Gritando, cantando	Verde	Amarillo	Rojo	Amarillo	Rojo	Rojo
Sin mascarilla y poco tiempo de contacto						
En silencio	Verde	Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Rojo
Hablando	Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Rojo	Rojo
Gritando, cantando	Amarillo	Amarillo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
Sin mascarilla y prolongado tiempo de contacto						
En silencio	Verde	Amarillo	Rojo	Amarillo	Rojo	Rojo

¿Es una Mapa de Riesgos?

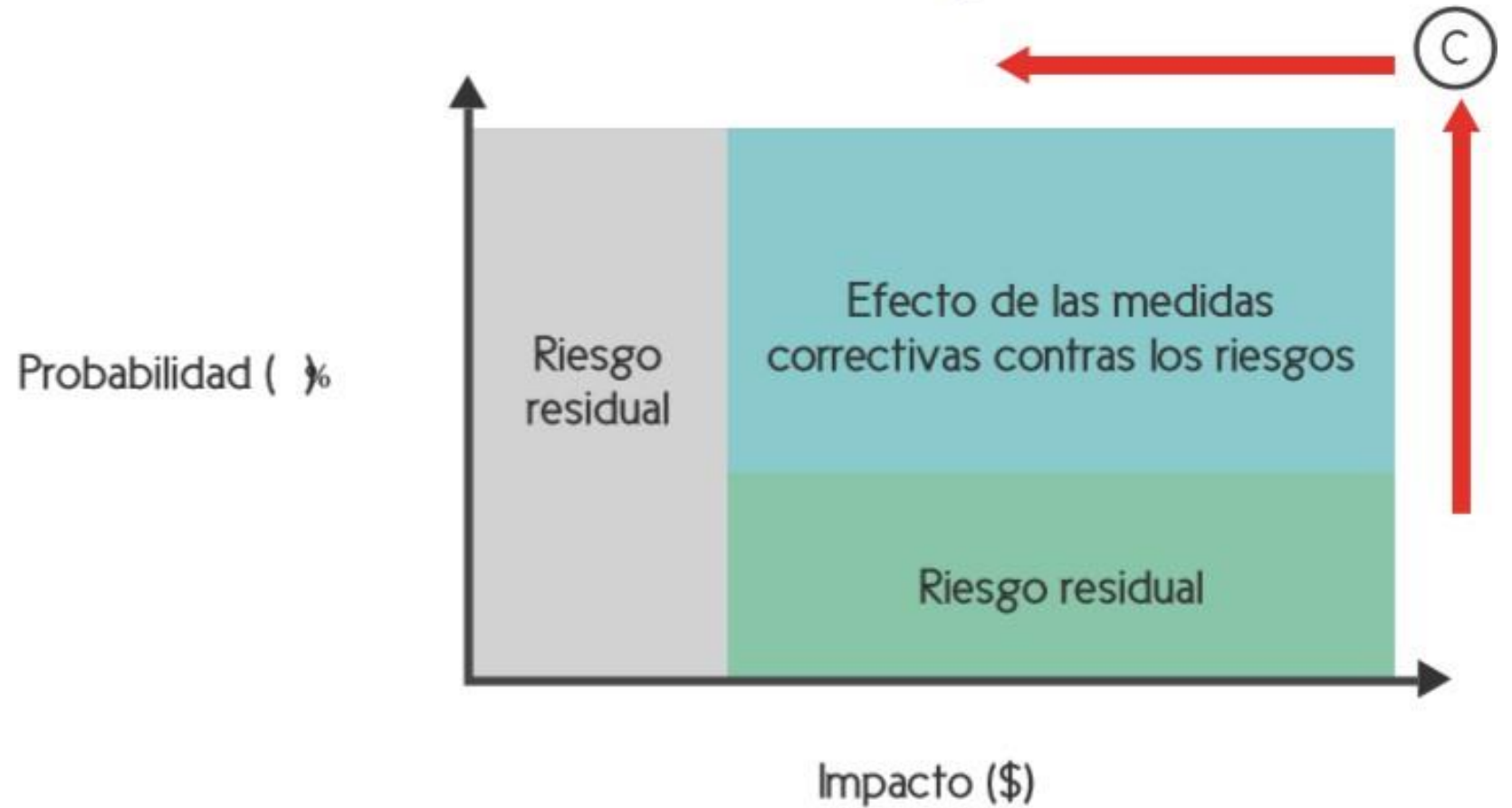


I & P

Impacto (I): Nivel de exposición financiera de la empresa ante un riesgo o cuantía de la pérdida financiera que se generaría si ocurriera un evento de riesgo.

Probabilidad (P): Grado de posibilidad de que ocurra el evento de riesgo en un periodo de tiempo determinado. Puede ser estimado en función a cuántas veces históricamente ha ocurrido el evento de riesgo en la organización y la posibilidad que vuelva a ocurrir en el futuro.

Gráfico 23: Riesgo residual



Fuente: Elaboración propia

$$\text{Severidad} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto} \quad \text{C}$$

Nivel importancia	Descripción (ejemplo)	Escala (ejemplo)
Muy alta	Puede afectar a todos los procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica muy grave	> 30
Alta	Puede afectar a un nº elevado de los procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica sustancial	10 - 30
Media	Puede afectar a algunos los procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica significativa	2 - 10
Baja	Puede afectar a un nº reducido de procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica moderada	0,1 - 2
Muy baja	Muy leve efecto en algún proceso o producto desarrollado / gestionado en el área. Sin perjuicios, baja pérdida económica	< 0,1

ESCALA BÁSICA DE MEDICIÓN DEL RIESGO.

Probabilidad	Descripción (ejemplo)	Escala (ejemplo)
Muy alta	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.	1 o más veces a la semana
Alta	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	1 vez al mes
Media	Puede ocurrir en algún momento.	1 vez al trimestre
Baja	Podría ocurrir en pocas circunstancias	1 vez al semestre
Muy baja	Puede ocurrir solo en ocasiones excepcionales	1 vez al año

JERARQUIZACIÓN DEL RIESGO.

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

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



CONCLUSIONES

¿En qué nos
aporta Tratar
los Riesgos?

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Bravo, O. (2012). Gestión Integral de Riesgos, tomo 1. Cap. 22 Marco de riesgos estratégicos. 4ta ed. Edit. B&S.
- DOCUMENTO TÉCNICO N° 70 V. 2 IMPLANTACIÓN, MANTENCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL SP.
- Marco de Gestión de Riesgos Corporativos ERM – COSO II.