



FACULTAD DE  
GOBIERNO  
UNIVERSIDAD DE CHILE

ESCUELA DE GOBIERNO  
Y GESTIÓN PÚBLICA

# AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

RAFAEL PAREDES CARRASCO

Doctorando en Administración (ADE), UPO (España)

Magíster en Ingeniería Industrial

Master Business Administration (MBA)

Diplomado IFRS / Dipl. Coaching & PNL

Contador Público y Auditor USACH

Licenciado en Contabilidad y Auditoría USACH

¿Qué estudió de la clase anterior anterior?



# AGENDA

1. Gestión de riesgos.
2. Matrices de riesgos (efectividad de los controles).
3. Dudas.

# Cuatro estrategias globales (*sigue*)

(*Marco de Gestión de Riesgos Corporativos ERM - COSO II*)

EVITAR	COMPARTIR
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Prescindir de las actividades de una unidad de negocio, agencia regional o subsidiaria.</li><li>○ Suspendir la producción de una línea de servicio o producto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas.</li><li>○ Establecer acuerdos con otras organizaciones gubernamentales o privadas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Terminar con las actividades de un programa, proyecto o sistema.</li><li>○ Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos excesivos.</li></ul> <p>© Prof. Dr. (ec) Rafael Paredes</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo, cuando se tenga autorización para ello.</li><li>○ Externalizar procesos de negocio riesgosos siempre que no correspondan al ejercicio mismo de sus facultades. <sup>4</sup></li><li>○ Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con entidades que actúen como clientes, proveedores u otros interesados.</li></ul>

# Cuatro estrategias globales (*sigue*)

(*Marco de Gestión de Riesgos Corporativos ERM - COSO II*)

REDUCIR	ACEPTAR
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Diversificar las ofertas de servicios y productos.</li><li>○ Establecer límites en la ejecución del presupuesto por región o unidad.</li><li>○ Establecer procesos de negocio eficaces.</li><li>○ Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento.</li><li>○ Reasignar los recursos presupuestarios entre las unidades operativas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Provisionar las posibles pérdidas.</li><li>○ Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera.</li><li>○ Aceptar el riesgo si se adapta al nivel máximo preestablecido.</li></ul>

# Cuatro estrategias globales (*sigue*)

## (Marco de Gestión de Riesgos Corporativos ERM - COSO II)

### Relaciones Generales Entre las Estrategias y su Efecto en el Riesgo y Efectividad del Control

Estrategias Genéricas	Efecto potencial en los componentes de la Severidad del Riesgo	Efecto potencial en la Efectividad del Control	Situación esperada en relación con el Nivel de Exposición al Riesgo
Evitar	La probabilidad e impacto no se reducen.	-	El Nivel de Exposición al Riesgo está fuera de los límites aceptados por la organización. No se ve afectada.
Reducir	El nivel de probabilidad o impacto se reducen (o ambos).	Mejora su efectividad	El Nivel de Exposición al Riesgo disminuye.
Compartir	<small>© Prof. Dr. (ec) Rafael Paredes</small> El nivel de probabilidad o impacto se reducen (o ambos).	Mejora su efectividad	<small>6</small> El Nivel de Exposición al Riesgo disminuye.
Aceptar	La probabilidad e impacto no se reducen.	-	El Nivel de Exposición al Riesgo debiera estar ya dentro de los límites con que la organización puede aceptar operar.

# Ejemplo de indicadores (*sigue*)

Criterio	Posibles Indicadores para Análisis (La lista no es taxativa)	Responsable	Plazos
<b>Asociados a Comprensión del Proceso de Gestión de Riesgos</b>			
Calidad Cursos y Talleres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Áreas con mayor cantidad de participantes.</li> <li>Materias de mayor complejidad para los alumnos.</li> <li>Áreas de mejor rendimiento en el curso.</li> </ul>	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Nivel de Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Áreas que mejor desarrollan el Proceso.</li> <li>% de personas involucradas por área.</li> </ul>	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
<b>Asociados a los Reportes del Proceso de Gestión de Riesgos</b>			
Oportunidad Reportes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento con la distribución del reporte.</li> <li>Días de retraso respecto del Plan de comunicación.</li> </ul>	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Calidad Contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exactitud de la información del reporte.</li> <li>Compleitud de análisis del reporte.</li> <li>Nivel de medidas correctivas y preventivas comprometidas en reporte de tratamiento.</li> </ul>	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.

# Ejemplo de indicadores (*sigue*)

Asociados a la Matriz de Riesgos Estratégica del Proceso de Gestión de Riesgos			
Severidad del Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos con más altas severidades del riesgo.</li> <li>• Subprocesos con más altas severidades de riesgo.</li> <li>• Etapas con más altas severidades de riesgo.</li> </ul>	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Exposición al Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos con más altas exposiciones al riesgo.</li> <li>• Subprocesos con más altas exposiciones al riesgo.</li> <li>• Etapas con más altas exposiciones al riesgo.</li> </ul>	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En los meses de enero y octubre de cada año.
Impacto al Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos con riesgos de impactos más altos.</li> <li>• Subprocesos con riesgos de impactos más altos.</li> <li>• Etapas con riesgos de impactos más altos.</li> </ul>	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Tipos de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipologías de Riesgos que más se repiten.</li> <li>• Tipos de riesgos con mayor exposición.</li> <li>• Tipos de riesgos con mayor impacto.</li> </ul>	Encargado de Riesgos en conjunto <sup>8</sup> con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Controles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos con controles más efectivos.</li> <li>• Procesos con controles menos efectivos.</li> <li>• Riesgos extremos con controles menos efectivos.</li> </ul>	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.



# Ejemplo de indicadores

Criterio	Posibles Indicadores para Análisis (La lista no es taxativa)	Responsable	Plazos
Ranking	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos en los primeros lugares del ranking y su relación al negocio.</li><li>• Procesos en los primeros lugares del ranking y su relación al soporte.</li><li>• Procesos priorizados y profundidad del levantamiento realizado.</li></ul>	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.

# EJEMPLO ILUSTRATIVO DE POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS (sigue)

- La gestión de riesgos proporciona a nuestro (Servicio, Empresa, entidad, etc.,) la capacidad para **identificar, evaluar y gestionar** todo el espectro de riesgos y posibilitar que todo el personal mejore su comprensión del riesgo, lo que permite obtener:
  - **Aceptación responsable** del riesgo.
  - **Apoyo** a la dirección.
  - **Mejoras** en los resultados.
  - **Responsabilidad** reforzada.
  - **Liderazgo** superior.
- La presente política, que asigna especial importancia a la **reducción de los riesgos**, obedece al propósito de mejorar la gestión institucional, a fin de contribuir al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y con ello, al logro de su misión.

# EJEMPLO ILUSTRATIVO DE POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS (sigue)

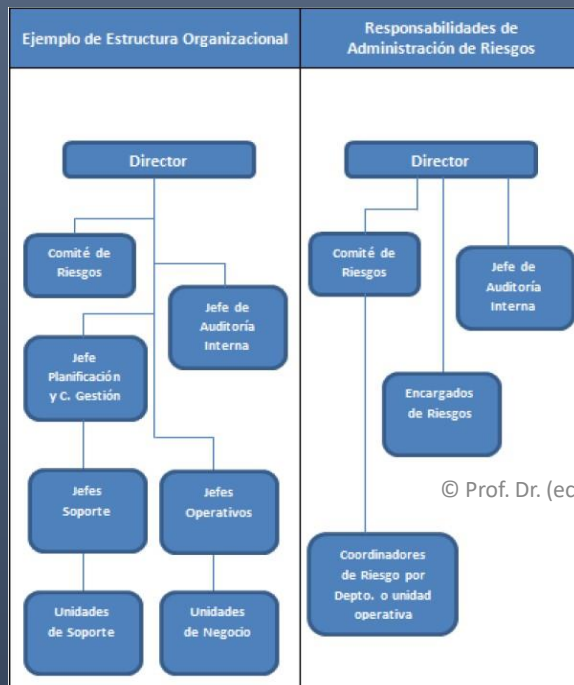
- Como elementos importantes en la Gestión de Riesgos se considerarán:
  - ❑ La utilización de la norma chilena ISO NCh-ISO 31000:2012 como marco principal para la gestión de riesgos integral en la organización.
  - ❑ La integridad y consistencia de los procedimientos administrativos y procesos asociados.
  - ❑ La calidad de la gestión de los recursos humanos a través, fundamentalmente, de sus habilidades, perfiles y entrenamiento.
  - ❑ La infraestructura.
  - ❑ La pertinencia, oportunidad y seguridad de la información.
- Prevalecerá el enfoque PREVENTIVO y PROACTIVO.
- El proceso de Gestión de Riesgos dará cumplimiento a los siguientes aspectos:
  - ❑ La existencia de un ambiente controlado de gestión de riesgos que, definido por la Dirección, establezca estrategias corporativas y una estructura de supervisión adecuada que garantice su operatividad.
  - ❑ La definición y documentación de la exposición al riesgo a lo largo de los procesos y lineamientos, de acuerdo con los criterios de las Normas de Calidad.
  - ❑ La cuantificación del impacto y probabilidad de ocurrencia para cada uno de los riesgos identificados.
  - ❑ Evaluación y seguimiento permanente de eventos que generen perjuicios a la entidad.

# EJEMPLO ILUSTRATIVO DE POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS (sigue)

- En el marco del proceso de Gestión de Riesgos, la Dirección Ejecutiva utilizará la metodología del Consejo de Auditoría esto es, se **levantarán estos procesos**, desagregándose por subproceso, etapas, actividades y riesgos **y priorizará** los procesos y subprocesos en función de la importancia relativa de cada uno de ellos en el cumplimiento de la misión institucional y objetivos estratégicos, para luego ser administrados, utilizando alguna de las siguientes estrategias genéricas, que no se excluyen necesariamente unas a otras, ni son apropiadas en todas las circunstancias., adecuadas a la realidad de la organización:
  - ❑ Evitar el riesgo decidiendo **no iniciar o continuar** con la actividad que causa el riesgo.
  - ❑ Aceptar o **aumentar el riesgo** a fin de **perseguir una oportunidad**.
  - ❑ **Eliminar la fuente** del riesgo.
  - ❑ **Modificar la probabilidad.**
  - ❑ **Modificar las consecuencias.**
  - ❑ Compartir el riesgo con otras partes **(incluyendo los contratos y la financiación** del riesgo).
  - ❑ **Retener el riesgo** en base a una decisión informada.

Cualquiera estrategia que se elija, debe estar justificada y estar **aprobada por la dirección.**

# EJEMPLO DE DEFINICIÓN DE ROLES



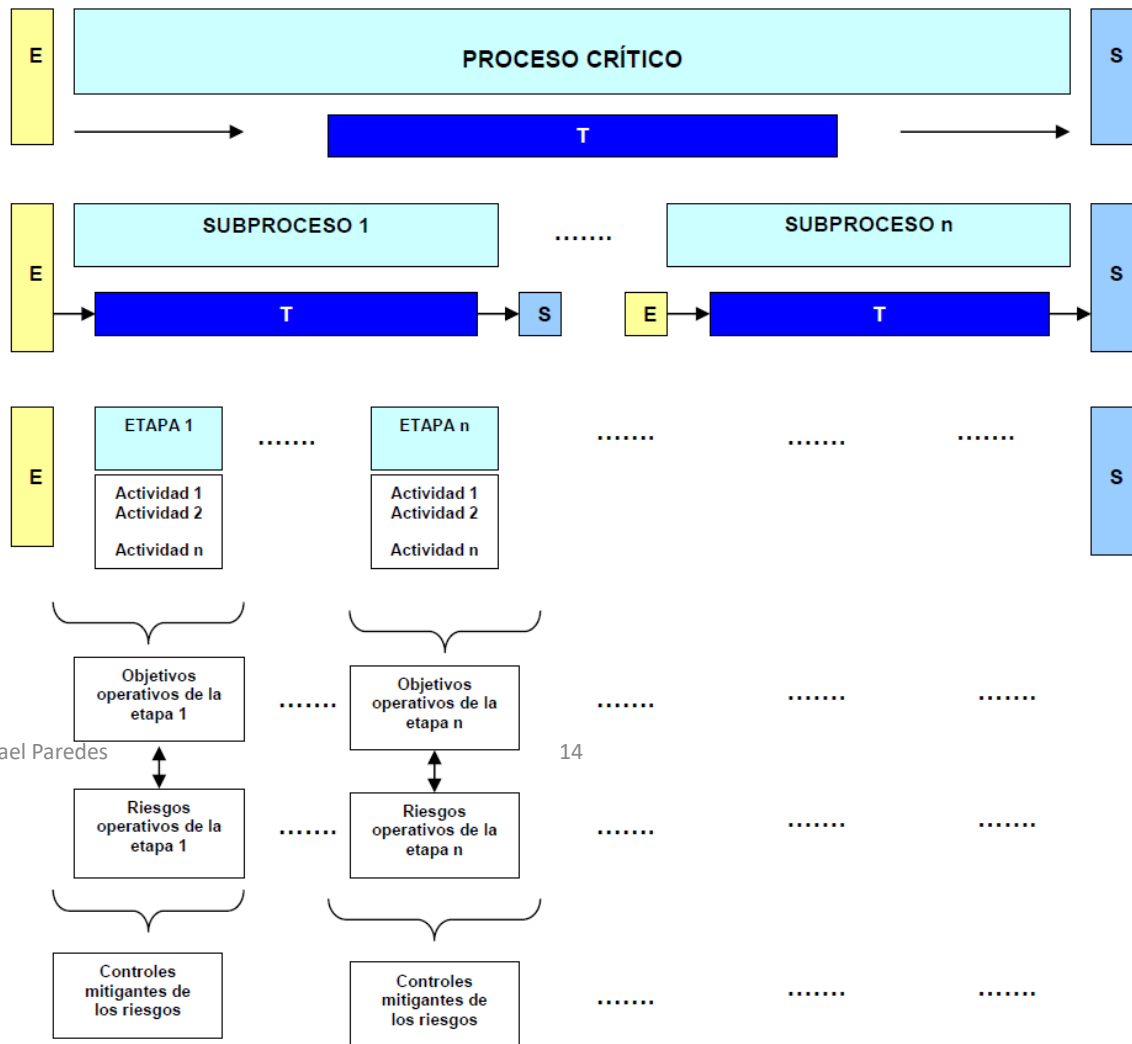
© Prof. Dr. (ec) Rafael Paredes

Ejemplo de Roles Claves	Ejemplo de Tareas
Rol Supervisor Coordinar decisión	<p><b>Director:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de políticas escritas</li> <li>• Evaluar efectividad esquema de gestión de riesgos</li> </ul> <p><b>Comité de Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y revisar implementación del marco de gestión de riesgos</li> <li>• Monitorear perfil de riesgo de la organización</li> <li>• Asegurarse que los riesgos han sido considerados en planes de largo plazo</li> </ul>
Comprensión del riesgo	<p><b>Encargado de Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir prioridades de riesgo</li> <li>• Arbitrar y resolver conflictos</li> <li>• Alinear respuesta al riesgo a todas las estrategias de la organización y objetivos del negocio</li> <li>• Monitorear el avance general de la implementación de las estrategias de tratamiento</li> </ul>

Operación y soporte Administrar y reportar riesgos a nivel de negocios	<p><b>Coordinadores de Riesgo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear a través de la organización las prioridades y estrategias de identificación de riesgos</li> <li>• Medición de impacto de los riesgos</li> <li>• Formular respuestas apropiadas al riesgo</li> <li>• Mejoras continua de mediciones y procesos</li> <li>• Monitorear el avance en su área de la implementación de las estrategias de tratamiento</li> </ul>
Revisión cumplimiento de riesgos específicos	<p><b>Auditor Interno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del cumplimiento de riesgos específicos, fraude, oportunidad de negocios, seguros, etc.</li> <li>• Reportes al Director</li> </ul>
Recolectar, analizar y reportar riesgos y respuestas a los riesgos en forma independiente y a través de auditoría interna	<p><b>Unidad de Auditoría Interna:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar y reforzar políticas de medición y monitoreo</li> <li>• Revisión de cumplimiento</li> <li>• Revisión de cumplimiento del monitoreo</li> <li>• Reportes al Director</li> </ul>

# Desagregación y análisis de procesos críticos

¿Para qué nos sirve el análisis de procesos críticos?



# Tablas de valuación para construir la MR

## (sigue)

Categoría	Valor	Descripción
Casi certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, seguridad que éste se presente en el año en curso. (90% a 100%)
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, seguridad que éste se presente en el año en curso.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, seguridad que éste se presente en el año en curso. <small>© Prof. Dr. (ec) Rafael Paredes</small>
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, seguridad que éste se presente en el año en curso.
Muy improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, seguridad que éste se presente en el año en curso.

- Categorías de probabilidad

# Tablas de valuación para construir la MR

## (sigue)

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

- Categorías de impacto



# Diseño del control clave

© Prof. Dr. (ec) Rafael Paredes

- **Cuadro N° 4: Oportunidad de la Aplicación del Control (O):**

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

- **Cuadro N° 5: Periodicidad en la Aplicación del Control (PD):**

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

- **Cuadro N° 6: Automatización en la Aplicación del Control (A):**

Clasificación	17 Descripción
<b>100% automatizado (At)</b>	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es completamente informatizada. Están incorporados en los sistemas informatizados.
<b>Semi – automatizado (Sa)</b>	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es parcialmente desarrollada mediante sistemas informatizados.
<b>Manual (Ma)</b>	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación no considera uso de sistemas informatizados.

# Efectividad de los controles

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

# Ejemplos de técnicas

- Evaluación de riesgos:
  - **Matriz de consecuencias/probabilidad**
  - Tormenta de ideas
  - Técnica Delphi (opiniones)
- Análisis de riesgos:
  - Estructura ¿y si? (Swift). Dentro de un taller...
  - **Análisis de modos y efectos de fallas (FMEA)**
- Valorización de riesgos:
  - Análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP)
  - **Análisis de la causa raíz (RCA). De pérdidas económicas...**

# CONCLUSIONES

- Una entidad pública puede tener controles, pero la exposición al riesgo debe ser ponderada.
- Al identificar los procesos críticos, se pueden atacar en una primera etapa, los riesgos críticos de la entidades del sector público.
- ¿El Analista de Gestión de Riesgos se debe enfocar sólo en los procesos claves?

# BIBLIOGRAFÍA

- **COSO (2017). Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño.**
- **CAIGG (2016). DT 70: Implantación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el SP.**
- **Norma NCh-ISO 31000:2012 - Principios y Directrices para la Gestión de Riesgos. [www.inn.cl](http://www.inn.cl)**