

Cual en nuestra capacidad para analizar riesgos y
gestionarlos

EL RIESGO NUNCA ES 0

SEPTIEMBRE 2007

Indice

- Marco conceptual de Riesgo y su Gestión
- Pilares del Control Interno
- Ejemplos del Sector Público chileno
- Estado del Arte del CI en Chile

Una breve historia

“Cuando alguien me pregunta como puedo describir mi experiencia de casi cuarenta años en el mar, simplemente digo: plácida..... por supuesto que ha habido ventarrones, tormentas, nieblapero nunca ví un naufrago o he naufragado, ni siquiera alguna amenaza de un final desastroso”



April 1912

Que es RIESGO ?



Que es RIESGO ?



¿oportunidad y recompensa?

....van de la mano cuando comprendemos los riesgos y conocemos nuestras capacidades..

Cual es nuestra actitud frente al RIESGO ?



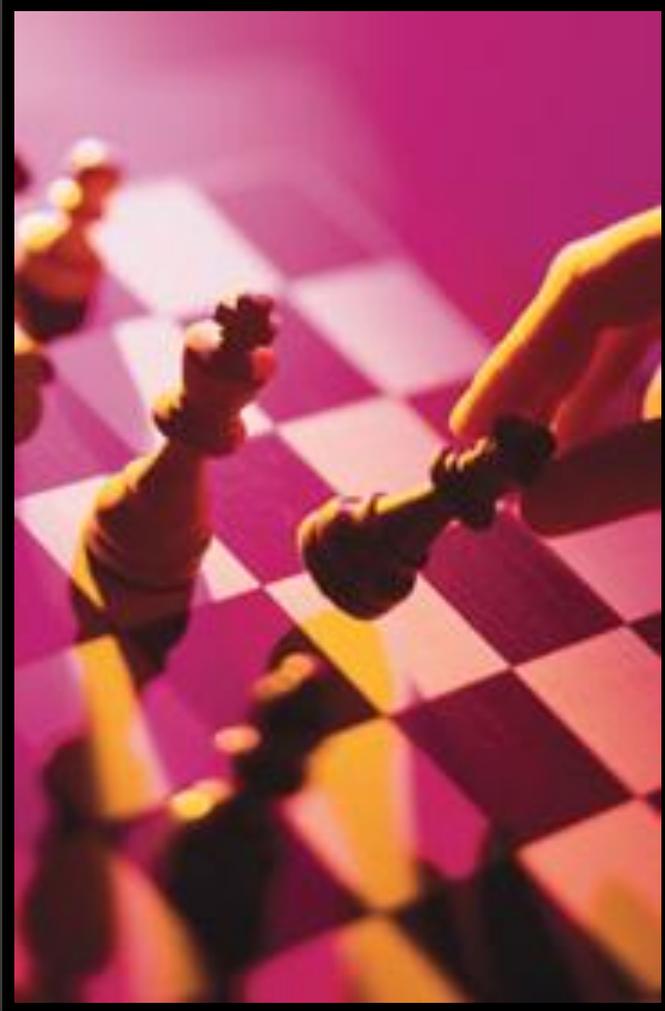
¿reactiva,
deseando que
se destruya lo
menos
posible.....o?

Cual es nuestra actitud frente al RIESGO ?



¿proactiva,
deseando que
no ocurran
incendios?

Que es RIESGO ?



✓ La probabilidad que un evento no deseado ocurra y no se logren los objetivos

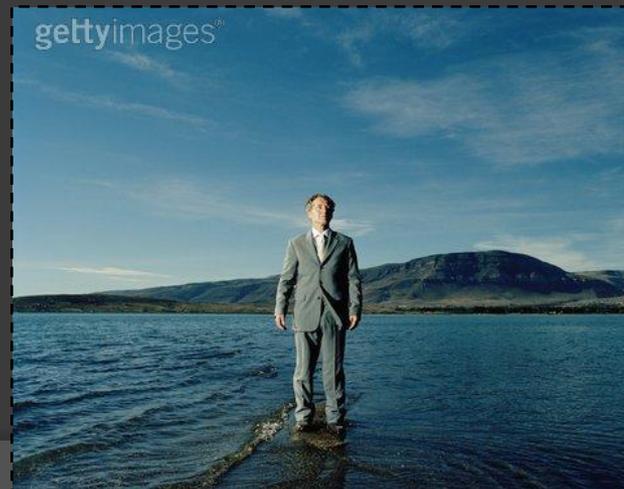
o

✓ La probabilidad que un evento deseado no ocurra y no se logren los objetivos

¿cuantos riesgos detectamos?

¿cuales son críticos?

¿que hacemos con ellos?



¿ cuantos riesgos detectamos, cuales son críticos y que hacemos con ellos?



Identificar

Medir

Manejarlos



Objetivo

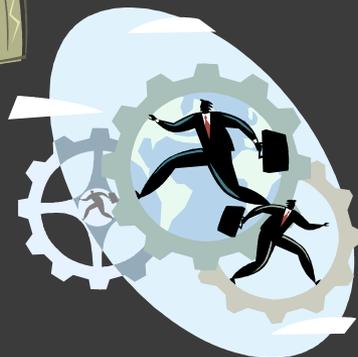
¿ cuantos riesgos detectamos, cuales son críticos y que hacemos con ellos?



Identificar

Medir

Manejarlos



Objetivo

Por que nace esta necesidad?

Hechos ocurridos en el último tiempo, que han afectado a Instituciones públicas, empresas privadas y empresas públicas, nacionales y extranjeras, que sucumben a fallas de su dirección superior, han tenido los siguientes impactos:

- ✓ **Instituciones públicas con pérdida de imagen y un alto costo político por: manejos ilícitos de sus fondos, mala atención a la ciudadanía, etc.**
- ✓ **Empresas que desaparecen, o su imagen y las de sus directivos se deteriora, sufriendo un importante deterioro financiero.**

CRECIENTE COMPLEJIDAD Y DINAMICA DEL ENTORNO E INTERNAS



...por lo tanto....

- Surgen nuevas exigencias que afectan a los niveles directivos y a las organizaciones y

**Se toma conciencia de la importancia de la
“Evaluación y Gestión de Riesgo”**

Riesgo

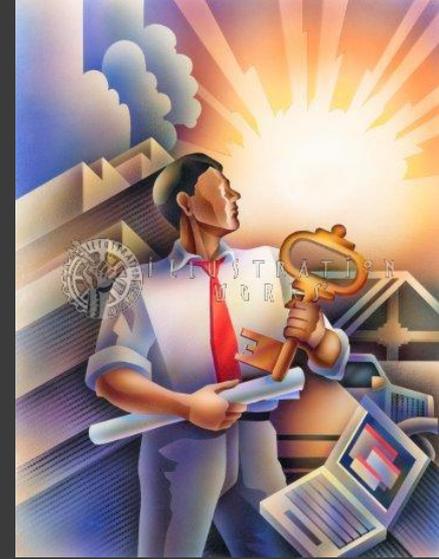


Que es un riesgo en el contexto de negocios?

- Un riesgo es cuando un evento o acción puede afectar adversamente la capacidad de una organización de obtener sus objetivos y/o implementar sus estrategias.
- Los riesgos se incrementan en mayor proporción que las oportunidades que surgen del desarrollo del negocio.

Gestión de Riesgos

- Es mucho más que evitar Riesgos, permite potenciar la capacidad de discernir sobre las decisiones o apuestas que hace la institución.
- Es una herramienta útil para los líderes, ya que deben dar seguridad a todos los stakeholders que la Institución enfrenta y domina el riesgo, al tiempo en que va cambiando su entorno.
- Permite alinear la Estrategia, los procesos, las personas, la tecnología y el conocimiento, erradicando las barreras funcionales o culturales de modo de adoptar un enfoque holístico, integral y anticipado.



La Gestión de riesgos se basa en un enfoque de gestión proactiva.

- ¿Cuáles son nuestros **riesgos** internos y externos?
- ¿Los estamos detectando **a tiempo**?
- ¿Cuales son los **riesgos más críticos**?
- ¿Cuales son los **procesos** con riesgos más críticos?
- ¿Tenemos los **controles** adecuados?
- ¿Quién es el **responsable** de administrarlos?
- ¿El **Sistema de Control Interno** es eficiente?
- ¿Se están permanentemente **monitoreando** los riesgos?
- ¿ Los **Sistemas de Información** actualizan en forma periódica los hallazgos y los **Sistemas de Comunicación** entrega a los niveles adecuados y en forma oportuna?

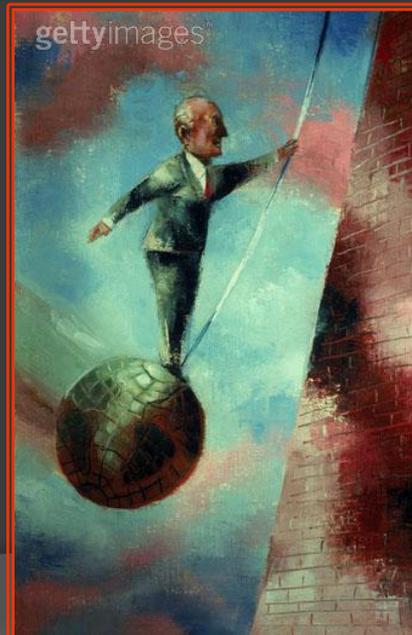
Beneficios de Gestionar los Riesgos

- Permite planificar los riesgos (conocerlos, medirlos, monitorearlos, etc)
- Promueve la eficiencia y eficacia de la organización y, por consiguiente sus procesos y sus controles, ya que ayuda a asegurar el logro de los objetivos.
- Su buena gestión es una ventaja competitiva y estratégica.

Pregunta clave:

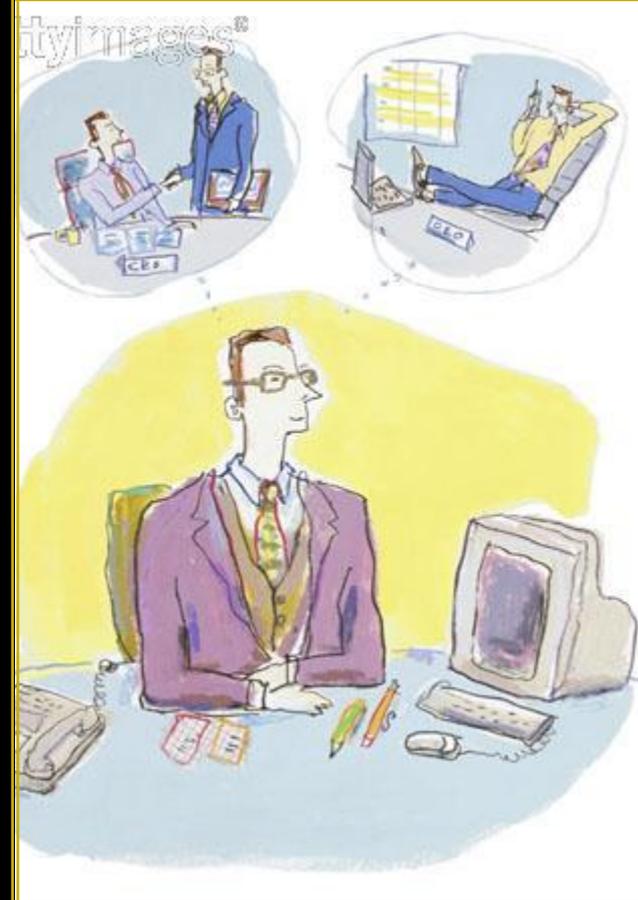
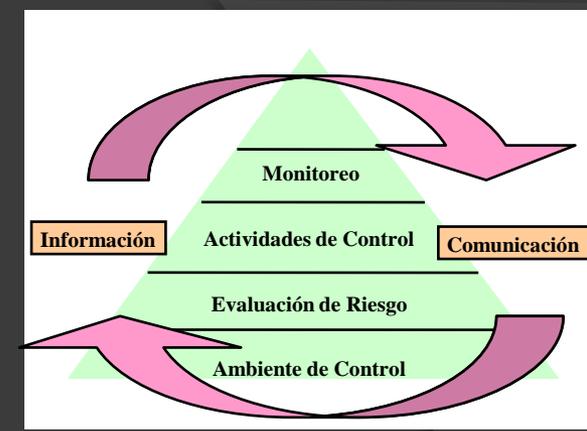
Considerando los cambios del entorno:

¿Su organización cuenta actualmente con una administración de riesgos adecuada?



1. Ambiente de Control

- ✓ Es la filosofía y estilo de la Dirección
- ✓ La estructura y el plan organizacional
- ✓ Los reglamentos, manuales de procedimientos
- ✓ Son los valores éticos del personal
- ✓ La competencia profesional
- ✓ El compromiso de las personas
- ✓ La adhesión a las políticas y objetivos de la Institución
- ✓ La administración del desarrollo del personal
- ✓ Los indicadores de rendimiento
- ✓ Otros...



2. Evaluación de Riesgo

Permite evitar la vulnerabilidad de la Institución respecto a los objetivos planteados.



1. Identificar los Riesgos

- ✓ ¿Qué está ocurriendo con el entorno?
- ✓ Nuestra institución está funcionando con efectividad en la creación de valor?
- ✓ ¿Qué estamos tratando de lograr?
- ✓ ¿Podemos hacerlo mejor, más rápido y a menor costo? ¿Qué ocurrirá si no lo hacemos ?
- ✓ Algo puede salir mal? Si ocurre, ¿cómo lo sabríamos?
- ✓ De los riesgos que enfrentamos, ¿cuáles son deseables?
- ✓ ¿Existe algún riesgo no deseado que no podemos aceptar?



2. Evaluación de Riesgo



2. Medirlos

- ✓ ¿Cuán grandes son nuestros riesgos?
- ✓ Cuan importantes son, cuál es la repercusión sobre el presupuesto, los beneficios, el flujo de caja, otros indicadores clave de desempeño y la imagen o reputación?
- ✓ ¿Qué grado de probabilidad de ocurrir tienen los posibles riesgos?
- ✓ Que dan origen a nuestros riesgos, cuales son las fuentes de estos?

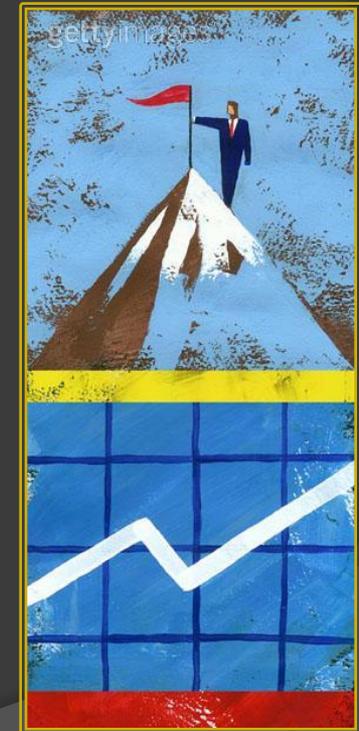


2. Evaluación de Riesgo



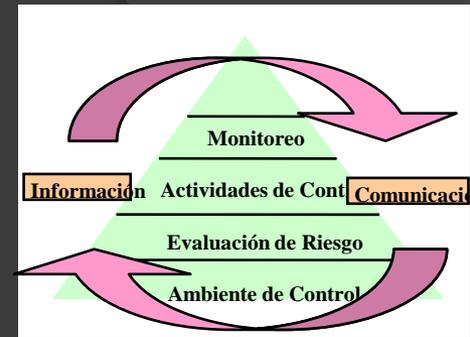
3. Definir el modo de manejarlos

Evitar	Enajenar, detener, controlar, prohibir, eliminar, etc,
Retener	Aceptar, autoasegurar, planificar, compensar, etc.
Reducir	Controlar, dispensar, etc.
Transferir	Asegurar, limitar, tercerizar, reasegurar, indemnizar, dividir, etc.
Explotar	Asignar, expandir, rediseñar, renegociar, diversificar, crear, reorganizar, influenciar, etc.



3. Actividades de Control

- Procedimientos orientados a la prevención de riesgos.
- Conociendo los riesgos podemos generar los controles adecuados para evitarlos o minimizarlos.



¿Qué controles hubiera incorporado el Capitán del Titanic?

EJ. : TEAMA

4. Monitoreo o Supervisión

Se debe evaluar las actividades de CI y los riesgos permanentemente por el gran dinamismo de las Organizaciones y su entorno.



5. Información y Comunicación



Debe ser confiable y transmitida a todos para que asuman sus responsabilidades.



¿Qué pasa si Adquisiciones no le informa a Tesorería sus compromisos de pago?

..en resumen..

Administración de Riesgo

BASE



Sistema de Control → OBJETIVOS

1. Operaciones efectivas y eficientes
2. Confianza en la información interna y externa
3. Cumplimiento con leyes aplicables, reglamentos y políticas internas

..en resumen..

Administración de Riesgo

BASE

Sistema de Control → OBJETIVOS

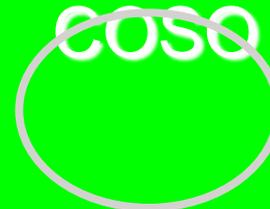
PILARES O ESTRUCTURA DEL C.I.

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgo Integral
3. Actividades de Control
4. Sistemas de Información y Comunicación
5. Monitoreo

1. Operaciones efectivas y eficientes
2. Confianza en la información interna y externa
3. Cumplimiento con leyes aplicables, reglamentos y políticas internas

Mejores Prácticas
5 elementos
según informe

COSO



.. en resumen

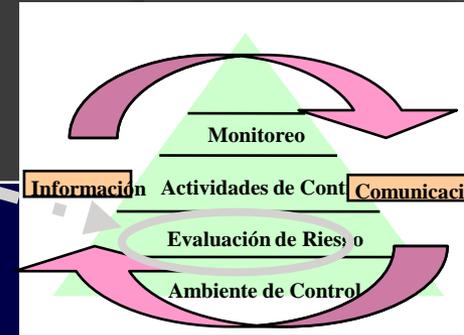


La integración de los componentes del Control interno genera sinergia formando un sistema integrado que es capaz de responder a la dinámica de los cambios.

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes. Se debe tener capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.



1. Matriz de Riesgo proyectos Viales Inspector Fiscal



MATRIZ DE RIESGO DURANTE Nivel cero

SIMBOLOGÍA:	
1 (Color Verde)	= Bajo
2 (Color Amarillo)	= Medio
3 (Color Rojo)	= Alto.

ÁMBITOS DE RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO (Prob x Impacto)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	EVALUACIÓN GENERAL
	ALTO / MEDIO / BAJO	ALTO / MEDIO / BAJO	ALTO / MEDIO / BAJO	
SOBRECOSTO				
CUMPLIMIENTO DE LOS PLAZOS				
CALIDAD OBRA				
POLÍTICO Y COMUNICACIONAL				

Hoja de Recomendaciones

Nombre del Proyecto :
 Región :
 Evaluador de Riesgos :
 Inspector Fiscal :
 Fecha :

Nivel Primario	Riesgo	Medida Correctiva	Observación
TÉCNICO			
GERENCIA DE PROYECTO			
COMUNICACIONAL			
FINANCIERO			

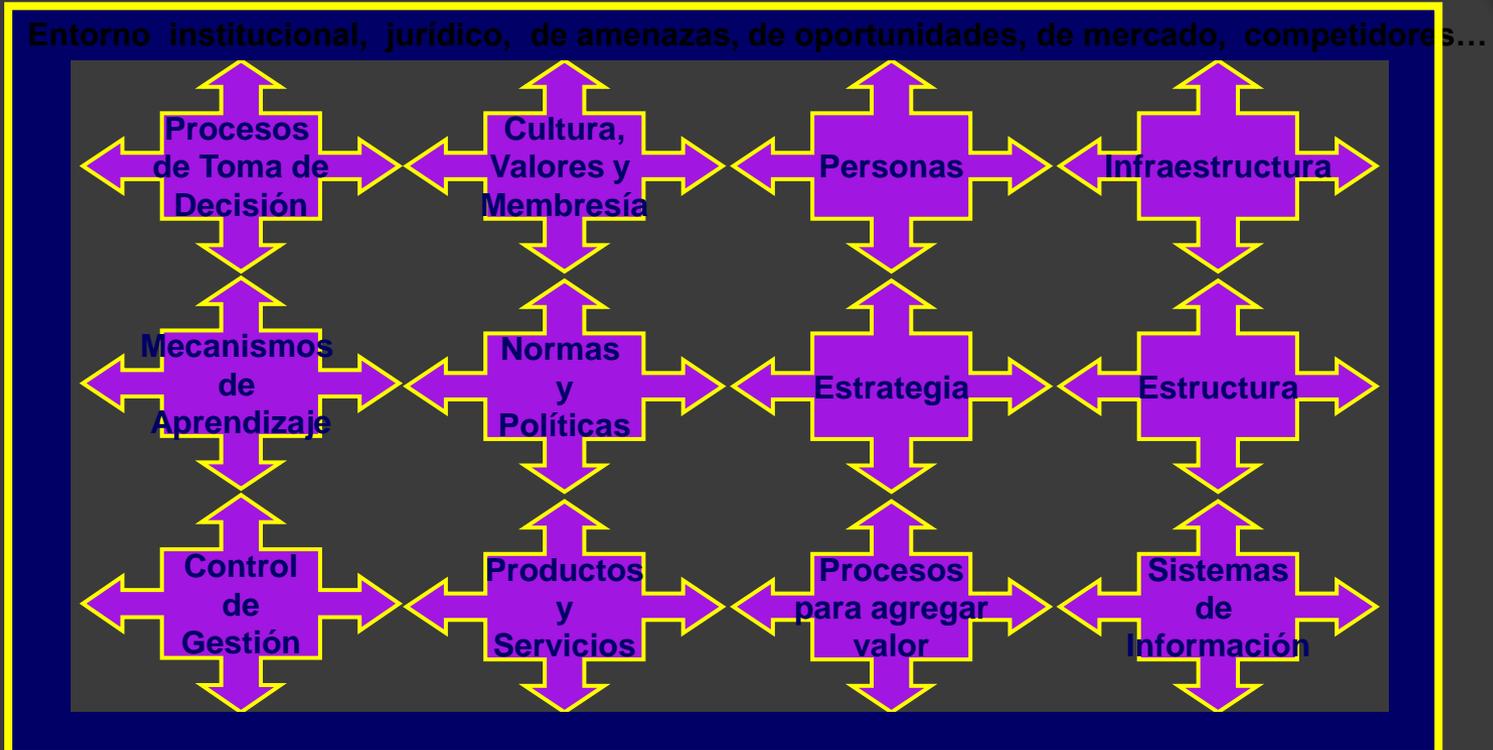
Subdirector de Obra

Evaluador de Riesgos

Inspector Fiscal

2. Diagnóstico Institucional

Los 12 espacios posibles de diagnóstico de intervención interactúan entre si y con el entorno



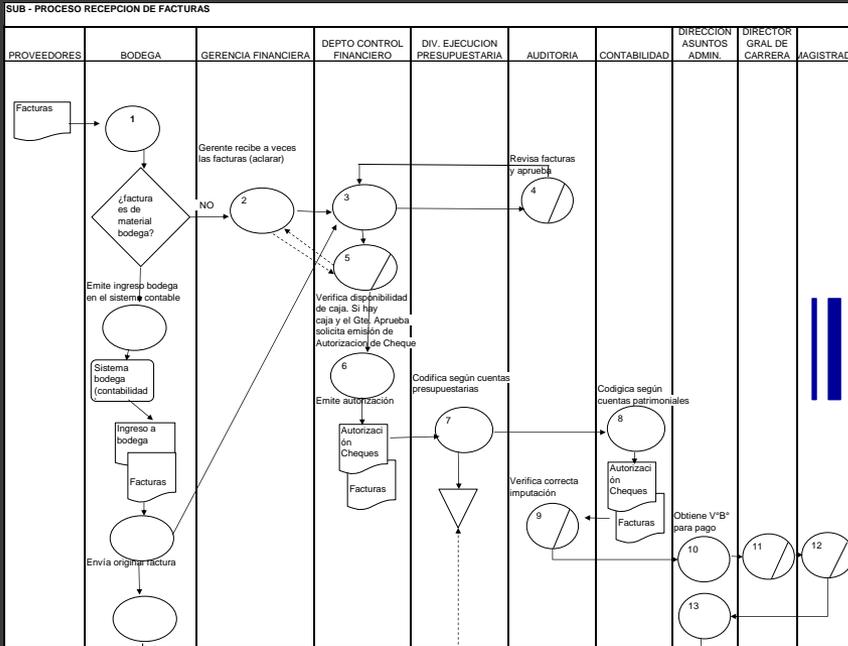
**** ¿Existen riesgos en el entorno?**

**** ¿Existen riesgos en los procesos?:** sustantivos (insatisfacción de clientes), de apoyo (liquidez), de delegación de responsabilidad (liderazgo), de integridad (fraude)

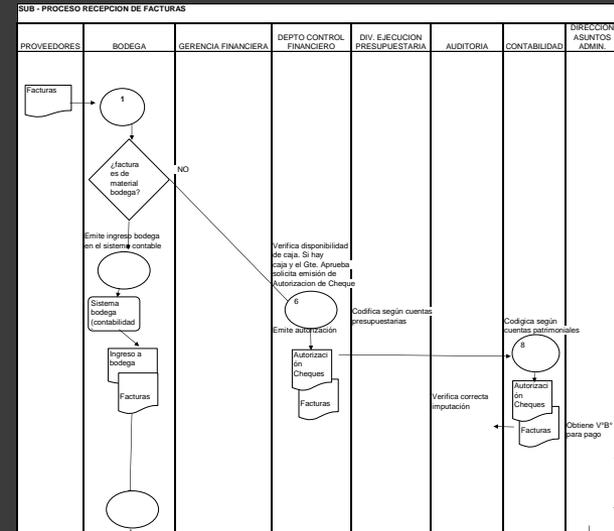
**** ¿Existen riesgos en las Tecnologías aplicadas a la Información?** (integridad y seguridad de información)

**** ¿Existen riesgos para la toma de decisiones? :** Operativa (fijación de precios), Financiera (presupuesto) Estratégica (estructura)

3. Rediseño de Procesos



Rediseño



** ¿Identificamos y consideramos los riesgos del proceso en el rediseño?

** ¿Qué actividades de control definimos para gestionar los riesgos?

** ¿En el rediseño eliminamos actividades de control necesarias?

UN BUEN SISTEMA DE CONTROL INTERNO TIENE COMO OBJETIVO QUE LA INSTITUCION LOGRE SUS OBJETIVOS

4. Mapa de Riesgos y Programa de Auditoría

- Riesgos del 1° Nivel y 2° nivel

DGA	Ambitos de Riesgo - Niveles 2					
	Transparencia	Calidad del Proceso	Calidad Técnica del Expediente	Probidad	Gestión del Agente	Calidad de los Técnicos
Ámbitos de Riesgos - Nivel 1						
Político Comunicacional	X	X	X	X	X	X
Aumento de Costos	-	X	X	-	X	X
Aumento en los plazos de resolución	-	X	X	-	X	X
Calidad del Servicio	X	X	X	X	X	X

4. Nivel de Riesgo por regiones

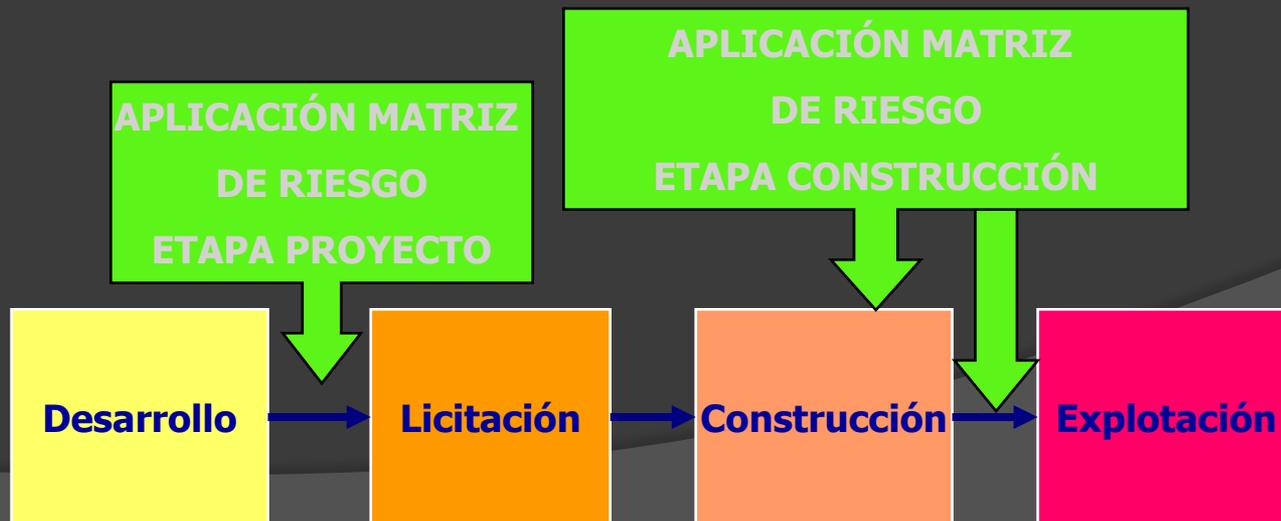
Ámbitos de Riesgo - Niveles 2							
Regiones	Transparencia	Calidad del Proceso	Calidad Técnica del Expediente	Probidad	Gestión del Agente	Calidad de los Técnicos	Total Ponderado
Ponderación	0,15	0,1	0,1	0,3	0,25	0,1	1
Región I	3	3	3	2	3	2	2,6
Región II	2	2	2	2	2	2	2,0
Región III	3	3	3	2	3	2	2,6
Región IV	3	2	2	3	2	2	2,5
Región V	3	2	2	1	1	3	1,7
Región VI	2	2	2	2	2	2	2,0
Región VII	3	3	3	3	3	3	3,0
Región VIII	2	2	2	2	2	3	2,1
Región IX	3	3	2	3	3	3	2,9
Región X	2	2	2	1	1	2	1,5
Región XI	2	2	2	1	2	2	1,7
Región XII	1	1	1	1	1	2	1,1
Región Metropolitana	3	3	2	3	3	3	2,9

5. Matriz de Riesgo de Proyectos



OBJETIVO GENERAL

Diseño e implementación de un modelo de riesgos, que permita gestionar oportunamente los riesgos de los proyectos para las etapas de Diseño y Construcción, en base a una Matriz y procedimientos definidos.



5. Elementos componentes de las Matrices de Riesgo

- Cinco niveles de descomposición jerárquica de “Ámbitos” de riesgos.

Ámbito 1	
1.	Cumplimiento de los costos
2.	Cumplimiento de los Plazos
3.	Adecuada Calidad Proyecto
4.	Ámbito Político y Comunicacional
5.	Nivel de participación de proveedores (solo matriz Diseño)



Ámbito 2	
1.	Expropiaciones
2.	Medio Ambiente y Territorio
3.	Ingeniería
4.	Demanda y Evaluación social
5.	Jurídica
6.	Gestión de Proyecto
7.	Político y Comunicacional
8.	Financiero



Detallan el Nivel 2: 3 niveles adicionales de desagregación	
--	--

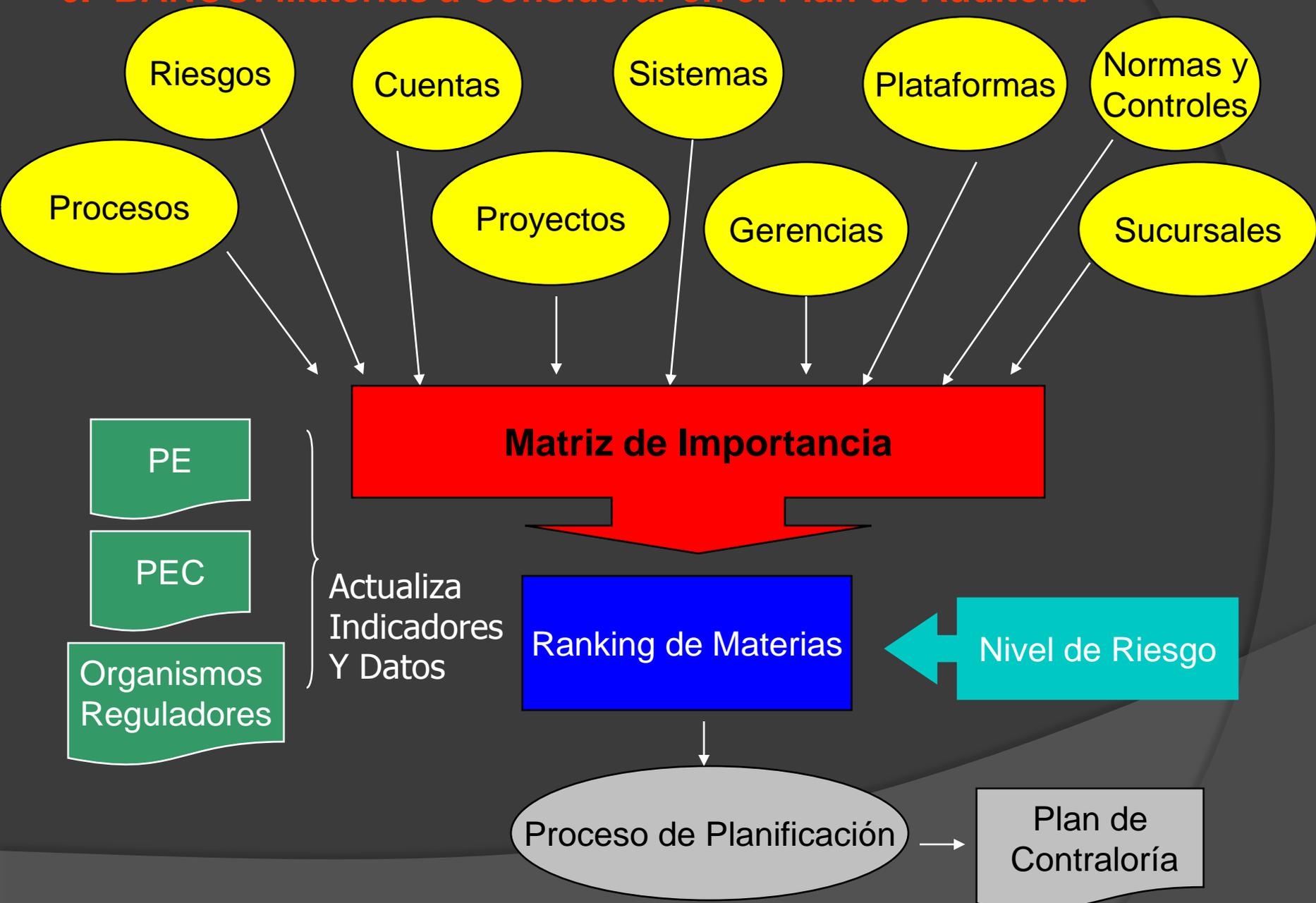
5. Niveles - Ponderadores y Calificación:

Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Ponderador Final	Observaciones	CALIFICACIÓN (Valores enteros de 1 a 5)	
Ámbito N2	p^2_i	Ámbito N3	p^3_{ij}	Ámbito N4	$p^4_{i,j,k}$	Ámbito N5	$p^5_{i,j,k,l}$	$P_{i,j,k,l}$	Aclaraciones para la calificación del Ámbito N3, N4 o N5 (Escala de 1 a 5) (Se indican los valores extremos)		
EXPROPIACIONES	0.25	Calidad adecuada de la información	0.2	La planta geométrica estimada y la expropiación efectiva prevista son coincidentes: El estudio prepericial de expropiaciones (EPE) cuenta con el nivel de detalle (consideración de todos los requerimientos de la obra) y rigurosidad adecuados.	0.4			0.02	1: Son coincidentes 5: Difieren una de otra críticamente	3	
				Se analiza y desarrolla de manera adecuada, la necesidad de obras adicionales y/o reproyecciones	0.1				0.005	1: Análisis y desarrollo adecuados 5: Análisis y desarrollo críticamente inadecuados u omisión de obras adicionales y/o reproyecciones relevantes	4
				Se limitan las expropiaciones necesarias de manera programada y previendo el normal curso de la obra, ya sea parcial o totalmente, debido a restricciones de tiempo y/o presupuestarias.	0.1				0.005	1: Existe un programa racional de expropiaciones compatible con el cronograma de obra. 5: Las limitantes del programa de expropiaciones ponen en alto riesgo la normal ejecución de la obra	2
				Para la adecuada implementación del estudio de expropiaciones, se requiere de una actualización debido a la modificación de las condiciones iniciales relevantes	0.1				0.005	1: No se requiere de una actualización o esta fue realizada de manera adecuada. 5: Se requiere con una alta prioridad de la actualización y esta no habría sido realizada o se realizó de manera muy deficiente.	5
				La calidad y cantidad de la información de expropiaciones es compatible y adecuada, con el nivel de detalle del proyecto	0.2				0.01	1: El estudio de expropiaciones tiene un nivel adecuado de detalle, con respecto al proyecto. 5: El estudio de expropiaciones tiene un nivel muy bajo de detalle, con respecto al proyecto.	2
				Se tiene un grado satisfactorio de compatibilidad entre el estudio de Expropiaciones y el estudio de Ingeniería	0.1				0.005	1: Los estudios son satisfactoriamente compatibles 5: Los estudios tienen diferencias críticas que se prevé afectarán seriamente la etapa constructiva	1

6.- Industria Financiera chilena

- ⦿ Norma Capítulo 1-13: Clasificación de Gestión y Solvencia SBIF
- ⦿ “Dentro de los aspectos fundamentales de un adecuado gobierno corporativo, se encuentra la función de auditoría y el rol que ejerce el comité de auditoría”
 - CA: responsable de entregar apoyo al Directorio en la evaluación constante de la calidad de los Sistemas de Control Interno, dentro de otras.
- ⦿ Los responsables del CI y de la adecuada Gestión de Riesgos es la administración y caga gerente de línea.

6.- BANCO: Materias a Considerar en el Plan de Auditoría



7. Modelo del Proceso de Planificación





Tribunal de Contas da União

Braço armado del Congreso.

Presupuesto en base a objetivos, por lo que se controla el logro de estos.

Sistema de Planificación basado en riesgos.

Cuentan con un Tribunal de Cuentas.

Control apoyado en la ciudadanía. Proyecto "Habla ciudadano".

Hitos relevantes

- La Transparencia y Probidad Pública y Privada forma parte de las prioridades de Gobierno :
 - El control público es clave.
 - Control interno en la administración vía el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG).
 - Contraloría General de la República.
 - Función fiscalizadora de la Cámara de Diputados.
 - Tribunales de Justicia.
 - Medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil.
- Auditores Ministeriales con dependencia técnica del CAIG, reportando al Ministro.
- PMG de Auditoría, en el 2005 CAIG cuenta con un Mapa de Riesgos y Procesos Críticos del Sector Público chileno.
- Proyecto de Ley para crear un nuevo Servicio, el Consejo de Auditoría de Gobierno.
 - Fortalece la independencia del Auditor Ministerial
 - Fortalece el SCI del país
- Programa de Modernización de la CGR



Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno

- Órgano asesor del Presidente de la República, presta su asesoría efectuando proposiciones en torno a la formulación de políticas, planes, programas y medidas de control interno de la gestión gubernamental, en sus diversas instancias, conforme a las directrices definidas por el gobierno y que tiendan a fortalecer la gestión de los organismos que conforman la administración del Estado, el uso debido de los recursos públicos asignados para el cumplimiento de sus programas y responsabilidades institucionales.



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE HACIENDA

...finalmente...

- El Control Interno y la Gestión de Riesgos son herramientas poderosas que permiten asegurarle a la ciudadanía el adecuado uso de los recursos públicos.

