UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Revista Summa de Arithmetica

Propuesta de Roles y Responsabilidades para una Adecuada Gestión de Riesgos en el Sector Público en Chile. Caso de Análisis: Ministerio de Justicia y Servicios Dependientes

(Offer of Roles and Responsibilities for a Suitable Management of Risks in the Public Sector in Chile. Case of Analysis: Department of Justice and Dependent Services)[1]

Mg. Macarena Molina Sepúlveda

Mg. Paulina Vergara Rojas[2]

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo tomar conocimiento de los roles y responsabilidades de quienes participan en la gestión de riesgos y controles en el Sector Público en Chile y determinar la brecha existente entre lo que propone el *Modelo de las Tres Líneas de Defensa* y lo que existe en la realidad. Producto de esta investigación se determinó que ciertamente existe una brecha, motivo por el cual se desarrolló una propuesta de roles y responsabilidades para una adecuada gestión de riegos en el sector público en Chile.

Palabras Claves: Gobierno Corporativo/ Modelo de las Tres Líneas de Defensa/ Gestión de Riesgos y Controles/ Roles y Responsabilidades/ Sector Público.

Abstract

The present investigation has as aim take knowledge of the roles and responsibilities of those who take part in the management of risks and controls in the Public Sector in Chile and to determine the existing gap between what there proposes the *Model of Three Lines of Defense* and what exists in the reality. Product of this investigation it was determined that certainly there exists a gap, motive for which there developed an offer of roles and responsibilities for a suitable management of irrigations in the public sector in Chile.

Keywords: Corporate Government/ Model of Three Lines of Defense/ Management of Risks and Controls/ Roles and responsibilities/ Public Sector.

[1]Este artículo está basado en la tesis de Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, defendida por los autores en la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile en enero de 2014.

[2]Graduadas en el Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión en la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile.

I. Introducción

La gestión de riesgos es una actividad que ha ido tomando fuerza en las organizaciones, siendo implementada tanto en empresas privadas como públicas, debido a los beneficios que genera detectar en forma oportuna los riesgos que pueden afectar el negocio, permitiendo tomar medidas preventivas que ayuden al cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada organización.

Para el caso de esta investigación, el objetivo es focalizar el estudio en el Sector Público (ámbito gubernamental), para el cual, desde el año 2004 a la fecha, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (en adelante CAIGG), ha impartido una serie de instrucciones mediante la emisión de documentos técnicos, relacionados a la gestión de riesgos, que los servicios públicos han debido incorporar e implementar.

A raíz de lo anterior, y partiendo de la base que los servicios públicos ya tienen inserta la cultura de riesgos en sus respectivas administraciones, se escogerá una muestra de organizaciones (para este caso se entrevistará a profesionales que pertenecen al Ministerio de Justicia y servicios dependientes) a objeto de evaluar cuáles son los roles y responsabilidades que tiene cada área relacionada al riesgo y control, y de esta forma, elaborar una propuesta de roles y responsabilidades para una adecuada gestión de riesgos para el Sector Público en Chile bajo un valioso modelo basado en el Gobierno Corporativo llamado *Three lines of defense* o *Tres líneas de defensa.*

En el contexto anterior, el problema de esta investigación se plantea en la siguiente pregunta: ¿Se encuentran asignados adecuadamente los roles y responsabilidades respecto a la gestión de riesgos en el Sector Público en Chile?

Considerando que las instrucciones impartidas por el CAIGG obedecen a Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) u objetivos gubernamentales, han sido de alguna u otra forma "impuestas" a las organizaciones, motivo por el cual existe la posibilidad que la gestión de riesgos no ha sido tomada en conciencia, y sólo se ha implementado para "cumplir" lo exigido.

A raíz de lo anterior, se desea realizar un diagnóstico en una muestra de servicios públicos, a objeto de investigar cual es la brecha existente en la determinación de roles y responsabilidades que propone el modelo versus lo existente en la muestra de servicios públicos, y de esta forma elaborar una propuesta de roles y responsabilidades de ayuda para una adecuada gestión de riesgos para el Sector Público en Chile, constituyéndose ello en el objetivo principal de este artículo.

La investigación realizada es un estudio de caso, de tipo descriptiva, la cual recogerá e identificará antecedentes generales, temas y tópicos respecto del problema en investigación. Además, es de tipo propositiva, ya que busca proponer roles y responsabilidades que permitan mejorar la gestión de riesgos en el Sector Público Chileno.

Las técnicas utilizadas en la obtención de información fueron el análisis documental y entrevistas a once profesionales de una muestra de servicios públicos, en este caso a aquellos servicios pertenecientes al Ministerio de Justicia, tales como la Subsecretaría de Justicia, Gendarmería de Chile, Defensoría Penal Pública, Servicio Nacional de Menores, Registro Civil e Identificación, Servicio Médico Legal y Superintendencia de Quiebras.

II. Antecedentes Teóricos y Conceptuales

1. Gobierno Corporativo

En la actualidad un factor fundamental para el éxito de la gestión de una entidad, sea pública o privada, la constituye su Gobierno Corporativo, descrito como el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización. Su fin último es contribuir a la maximización del valor de las compañías en un horizonte de largo plazo (CAIGG, Objetivo de Auditoría Gubernamental N° 3, 2011).

a) Concepto de riesgos y control interno

Riesgo se define como: *"La probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado, esperado o inesperado, que puede producir pérdida (económica, de valores, imagen), produciendo impacto adverso sobre las ganancias o el capital"* (Ojeda, www.iaichile.com, 2008).

ISSN: 2735-7317

Se entiende por control interno como un proceso, efectuado por el directorio, la alta dirección y el resto de los integrantes de una Organización, destinado a proveer una razonable seguridad en relación al logro de objetivos institucionales en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad en la elaboración de información contable; y cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables (COSO, 2004).

b) Modelo de las tres líneas de defensa

En los últimos años se ha incrementado la utilización del Modelo de las Tres Líneas de Defensa como un marco para demostrar los distintos roles y responsabilidades en cuanto a los temas de riesgo y control dentro de Gobierno Corporativo en las empresas. Este modelo ha sido impulsado por el ECIIA - European Confederation of Institutes of Internal Auditing y aceptado por el IIA Global.

Figura N° 1: Modelo de las tres líneas de defensa

Fuente: (IIA - Documento de Posición, 2013)

Primera Línea de Defensa:

La primera línea de defensa está compuesta por la gerencia operativa responsable de mantener un control interno efectivo del proceso que se encuentre a cargo de su gestión y supervisión. Identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos y diseña e implementa procedimientos que se utilizan como controles, como asimismo supervisa la ejecución de tales procedimientos de control de manera periódica (IIA, 2013).

Es importante recalcar que la primera línea además de los gestores (unidades operativas) está conformada por el control interno, tal como se muestra en la figura adjunta anteriormente. El control interno no es sólo labor de auditoría interna, sino algo que fluye a lo largo de toda la entidad.

Segunda Línea de Defensa

El papel que juega la segunda línea de defensa es fundamental para las organizaciones, ya que en ella se encuentran las funciones de riesgo y cumplimiento, incluyendo: controles financieros, administración de riesgos, seguridad, calidad, inspecciones, cumplimiento normativo, cadena de abastecimiento, entre otros (AE Chile, 2013).

En ningún caso, las funciones de la segunda línea pueden ofrecer a los órganos de gobierno un verdadero aseguramiento independiente de los sistemas de gestión de riesgos y control interno. El aseguramiento independiente depende de la tercera línea de defensa, la Auditoría interna.

Tercera Línea de Defensa

La tercera línea de defensa la conforman los auditores internos. Según indica el Documento de Posición de IIA (2013), los auditores internos proporcionan a los organismos de gobierno y a la alta dirección un aseguramiento comprensivo basado en el más alto nivel de independencia y objetividad para la organización.

Los auditores internos proveen aseguramiento sobre la efectividad del gobierno, administración de riesgos y control interno, incluyendo la manera en que la primera y segunda línea de defensa alcanza sus objetivos de gestión de riesgos y controles.

c) Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría es un órgano dentro del gobierno corporativo. Este sirve de enlace entre la Junta Directiva, Auditoría Interna, Auditoría Externa y otros órganos de control dentro de la Organización (Lara, 2011).

Los comités de auditoría *"deben encargarse de los distintos aspectos que involucran la mantención, aplicación y funcionamiento de los controles internos de la empresa, así como de vigilar atentamente el cumplimiento de las normas y procedimientos que rigen su práctica, como también debe tener una clara comprensión de los riesgos que pueden significar para la Institución, los negocios que realice"* (SBIF, 2007).

d) Alta Dirección

La gestión de riesgos es una responsabilidad clave de la alta dirección y el consejo de administración. Para cumplir sus objetivos de negocio, la dirección asegura que existen y funcionan sólidos procesos de gestión de riesgos (IIA España, 2013).

e) Directorio

Sobre la figura propuesta en el Modelo de las Tres Líneas de Defensa, se encuentra el Directorio, conocido como el "corazón" del Gobierno Corporativo. Este rol es "intermediario" dado que, por un lado, el Directorio guía, supervisa y controla a la Alta Dirección representando y defendiendo los intereses de todos los Accionistas y, por otro, el Directorio comunica a los Accionistas las inquietudes y proposiciones de la Alta Dirección. En palabras simples, es el hilo conductor de la comunicación entre dichas tres instancias (Hetz, McKinsey, & Company, 2007).

f) Auditoría Externa y Organismos de Control

Existen figuras externas a la Organización, compuesta por auditores externos y reguladores, el IIA -The Institute of Internal Auditors Globa-l, expresa que la auditoría externa y los demás organismos reglamentarios externos cumplen un rol en la estructura de gobierno general y de control de la organización. Este es específicamente el caso en los sectores regulados como el sector de bancos.

2. Gobierno Corporativo en el Sector Público

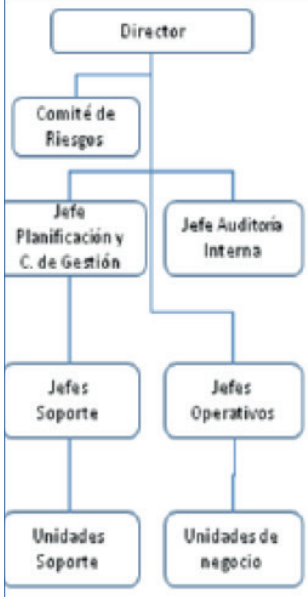
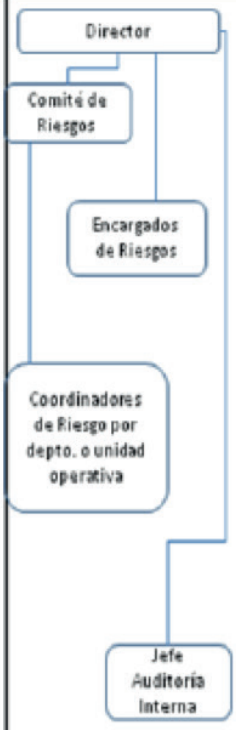
Existen una serie de diferencias entre el Sector Privado y el Sector Público, que es el que interesa destacar en este artículo; entre ellas, se pueden subrayar: (1) En el Sector Privado los integrantes del Gobierno Corporativo (Directorio, Gerencia, Auditor Externo y Auditor Interno) representan distintos intereses; en cambio, en el Sector Público todos pertenecen a un mismo dueño que es el Estado. (2) En el ámbito privado, el objetivo es el lucro; en el público, el bienestar de la sociedad. (3) En el sector privado, las decisiones son tomadas por muy pocas personas; en el público, intervienen muchos individuos (o varias instituciones). (4) En el sector privado, la legitimidad de una Organización se manifiesta a través de su supervivencia en el mercado; en la esfera pública, por el contrario, la existencia de una Organización es establecida por la ley. (5) Una crisis económica puede causar la quiebra de una entidad privada; en el Sector Público, sin embargo, las instituciones no quiebran (y mucho menos el Estado).

3. Gestión de Riesgos en el Sector Público Chileno

En el año 2011 el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) emitió un documento denominado Guía Técnica N° 53, consistente en el establecimiento de una metodología para un Proceso de Gestión de Riesgos para los años 2011 a 2014. El CAIGG propone una serie de definición de roles, que se presentan en la Fig. N° 2.

ISSN: 2735-7317

Figura N° 2: Propuesta de Roles y Responsabilidades CAIGG

Ejemplo de Estructura organizacional	Responsabilidades de administración de riesgos	Ejemplo de Roles claves	Ejemplo de Tareas
		Rol supervisor Coordinar decisión.	**Director:** Aprobación políticas escritas. Evaluar efectividad esquema de administración riesgos. **Comité de Riesgos:** Supervisar implementación del marco de administración de riesgos y su revisión. Monitorear perfil riesgo de la organización. Asegurarse que los riesgos han sido considerados en planes de largo plazo.
		Comprensión del riesgo.	**Encargado de Riesgo**: Definir prioridades de riesgo. Arbitrar y resolver conflictos. Alinear respuesta al riesgo a todas las estrategias de la organización y objetivos del negocio. Monitorear el avance general de la implementación de las estrategias de tratamiento.
		Operación y soporte. Administrar y reportar riesgos a nivel de negocio.	**Coordinadores de Riesgo:** Alinear a través de la organización las prioridades y estrategias de identificación de riesgos. Medición de impacto de los riesgos Formular respuestas apropiadas al riesgo. Mejora continua de mediciones y procesos Monitorear el avance en su área de la implementación de las estrategias de tratamiento.
		Revisión cumplimiento riesgos específicos.	**Auditor Interno:** Revisión cumplimiento de riesgos específicos, fraude, oportunidad de negocio, seguros. Reporte al Director.
		Recolectar, analizar y reportar riesgos y respuestas a los riesgos en en forma independiente y a través de auditoria interna.	**Auditoria Interna:** Comunicar y reforzar políticas medición y monitoreo. Revisión de cumplimiento. Revisión de cumplimiento del monitoreo. Reportes al Director.

Fuente. CAIGG

4. Organismos de Control y/o Reguladores Externos del Sector Público

Existe un organismo que cumple una función que se puede homologar a la de auditoría externa: La Contraloría General de la República. *"La Contraloría General de la República (CGR) es un órgano superior de fiscalización de la Administración del Estado, contemplado en la Constitución Política, que goza de autonomía frente al Poder Ejecutivo y demás órganos públicos"* (Contraloría General de la República, 2013).

III. Análisis de Entrevistas y Examen Documental

Para recoger la información de campo se elaboró una pauta de entrevista, que fue aplicado a una muestra de once profesionales que participan en la gestión de riesgos del Ministerio de Justicia y sus Servicios dependientes.

Al aplicar el instrumento, se advirtió que gran parte de la información relevante de la investigación que fue citada por los entrevistados se encontraba formalizada (por escrito), motivo por el cual estos profesionales hicieron entrega de los documentos correspondientes; además, se recurrió a las respectivas páginas web de las instituciones para obtener mayor información, la cual también fue objeto de análisis y estudio.

Se desprende de las entrevistas y del análisis documental lo siguiente:

a) Los roles y responsabilidades se encuentran formalizadas por escrito sólo para algunos niveles y cargos, según lo propuesto e instruido por el CAIGG.

b) No existe metodología de riesgos propia para cada una de las instituciones; sin embargo, se utiliza la propuesta contenida en la Guía Técnica N° 53. En consecuencia, cumple lo exigido, pero no funciona de manera efectiva para mejorar la gestión de riesgos.

c) No existe un Comité de Auditoría preocupado de supervisar la gestión de riesgos.

d) Existe un Comité de Riesgos limitado a revisar la Matriz de Riesgos.

e) La gestión de riesgos está limitada a la elaboración de Matrices de Riesgos, sin utilizarla como una herramienta para la toma de decisiones.

f) Como segunda línea de defensa, sólo existen Unidades de Planificación y Control de Gestión.

g) Existen Unidades de Auditoría Interna, cuya jefatura depende y reporta directamente al Jefe de Servicio.

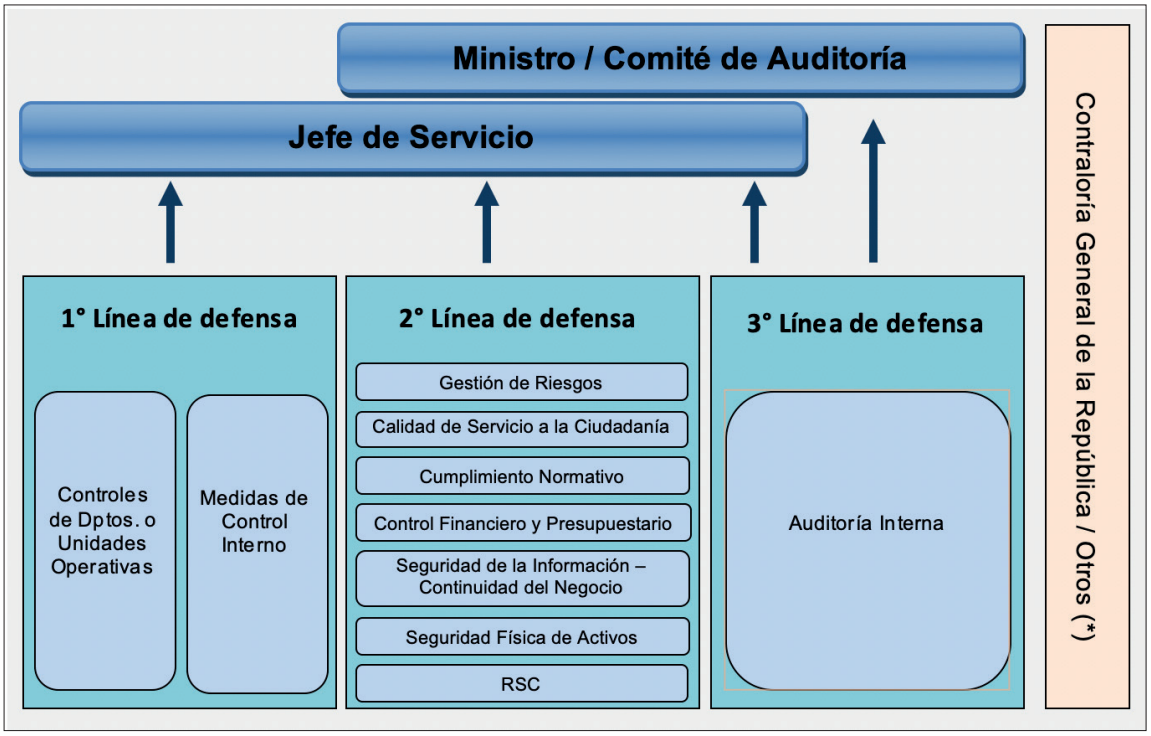
IV. Propuesta de Roles y Responsabilidades para una Adecuada Gestión de Riesgos en el Sector Público en Chile

A objeto de mejorar lo impulsado por el CAIGG en cuanto a roles y responsabilidades en la gestión de riesgos de los servicios públicos, se presenta la siguiente propuesta.

ISSN: 2735-7317

1. Modelo de las tres líneas de defensa para el sector público en Chile

Figura N° 3: Modelo de las Tres Líneas de Defensa para el Sector Público



Fuente: Elaboración propia.

(*) Los organismos reguladores dependen del tipo de Servicio y la naturaleza

Fuente: Elaboración propia.

(*) Los organismos reguladores dependen del tipo de Servicio y la naturaleza

a) Primera Línea de Defensa

La primera línea de defensa la componen los Departamentos o Unidades Operativas de cada Institución. Son responsables de ejecutar los procesos operacionales, identificar los principales riesgos a los que están expuestas sus actividades, evaluar el nivel de impacto que poseen si se materializan e implementar medidas de control que permitan mitigar esos riesgos.

Es responsable de incorporar las medidas de control que diseñe e implemente, en políticas y normas alineadas con las metas y objetivos, para luego darlas a conocer a toda la organización, y las respectivas jefaturas controlar y supervisar su cumplimiento día a día.

b) Segunda Línea de Defensa

Su principal objetivo es asegurar que la primera línea de defensa está diseñada y opera de manera efectiva. Ahora bien, para el caso del Sector Público, es absolutamente factible crear una formal y declarada segunda línea de defensa, asignando responsabilidades en los siguientes ámbitos:

b.1) Gestión de Riesgos

Se propone que las áreas de Unidades de Planificación y Control de Gestión de los Servicios sean responsables de esta labor, ampliando sus funciones con una mirada integral de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.

Para lograr los objetivos, debe coordinarse con las otras áreas de segunda línea que ayudarán con el tratamiento específico de determinados tipos de riesgos.

b.2) Calidad de Servicio a la Ciudadanía

Su propósito es potenciar la cultura de mejora continua de la gestión de procesos de la institución, así como el estudio y coordinación de actividades de innovación y desarrollo para satisfacer necesidades internas y externas, en especial aquellos que impactan directamente los servicios que cada Servicio Público entrega a la ciudadanía.

Se propone que las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS) de los Servicios Públicos tengan a cargo la mejora continua de los procesos, dependiendo directamente del Jefe de Servicio respectivo.

b.3) Cumplimiento Normativo

Su función es identificar los requisitos normativos derivados de leyes, regulaciones y requerimientos administrativos, supervisar el grado de cumplimiento de los requisitos normativos e identificar las deficiencias y responsables, coordinar con las áreas implicadas el diseño y lanzamiento de planes de subsanación, y evaluar posible impacto de cambios en el entorno regulatorio sobre las operaciones de la Institución en materias de su competencia.

Se propone que esta función sea desarrollada por las áreas Jurídicas que poseen los Servicios Públicos, dependiendo directamente del Jefe de Servicio.

b.4) Control Financiero y Presupuestario

El objetivo es proporcionar seguridad sobre la fiabilidad de la información financiera de la Institución. Para llevar a cabo esta función, se propone crear el cargo de *Controller Financiero,* profesional responsable de controlar internamente la gestión financiera y presupuestaria de la Institución, a objeto de evitar que se produzcan desviaciones y, si aparecen, proponer recomendaciones para su mejora.

Lo ideal es que en este caso el *Controller* opere como apoyo a la Dirección de la Institución, no estando en la primera línea, a fin de contar con la máxima independencia frente a las áreas funcionales que debe controlar.

b.5) Seguridad de la Información – Continuidad del Negocio

Su propósito es definir y establecer mecanismos, estrategias, soluciones organizacionales y de sistemas tecnológicos, que permitan alcanzar, resguardar, proteger y garantizar las principales características de la seguridad de los activos de información.

Se propone la creación del cargo de *Oficial de Seguridad,* responsable de planificar, desarrollar, controlar y gestionar las políticas, procedimientos y acciones con el objetivo de mejorar la seguridad de la información de la Institución, dentro de marcos fundamentales de confidencialidad, integridad y disponibilidad.

La creación de esta figura resulta relevante debido a que cada vez se incorpora más y más el uso de tecnologías de información, que obligan a tomar medidas para proteger a la Institución de los riesgos a los cuales está expuesto en relación a esta materia, siendo el *Oficial de Seguridad* un pilar fundamental para el debido resguardo de la información y continuidad del negocio.

b.6) Seguridad física de Activos

Su objetivo es salvaguardar los activos físicos de la Institución, así como la seguridad de los empleados y jefaturas de la organización, gestionar los riesgos externalizables con las pólizas de seguros más adecuadas.

Al respecto, se propone la creación de un área de segunda línea, a cargo de establecer la política de seguridad de la institución; gestión, coordinación y supervisión del funcionamiento de los servicios de seguridad internos y externos; y planificación y ejecución de planes de información en materias de seguridad, asesorando a las distintas áreas de la organización cuando sean requeridos.

b.7) Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Su propósito es gestionar las acciones de la institución encaminadas a la transparencia informativa y ética de los actores sociales en los que la institución impacta en el desarrollo de sus actividades y en el medio ambiente.

ISSN: 2735-7317

Se propone el nombramiento de un profesional exclusivo para abordar estos temas, dependiente del Jefe de Servicio, cuyas principales funciones sean las de coordinar iniciativas y prácticas a nivel interno y desplegar la comunicación a nivel externo.

c) Tercera Línea de Defensa

Las Unidades de Auditoría Interna del Sector Público poseen una adecuada asignación de roles y responsabilidades, basado en las instrucciones impartidas por el CAIGG; sin embargo, reportan los resultados de su gestión en forma directa al Jefe de Servicio, lo que genera un impedimento a su independencia.

Con el objeto de otorgar mayor independencia para ejercer su labor, se propone que la Unidad de Auditoría Interna reporte directamente a un Comité de Auditoría, conformado a nivel de Ministerio, y sin la intervención de la jefatura de servicio.

c.1) Jefe de Servicio

El Jefe de Servicio es el responsable de las actividades que se ejecutan y de la gestión de riesgos de su institución, siendo una de sus principales funciones aprobar la política de riesgos y asignar responsabilidades para su administración, comunicando estas iniciativas a la totalidad de los funcionarios que componen la organización. Adicionalmente, se debe asegurar que la gestión de riesgo que se determine, se encuentre alineada a los objetivos estratégicos definidos por la Institución.

Para cumplir sus roles y responsabilidades, se apoya en la primera y segunda línea de defensa.

c.2) Comité de Auditoría

Las mejores prácticas establecen que la dependencia funcional o reporte de la Unidad de Auditoría Interna es el Comité de Auditoría o el Directorio, y en su defecto, la máxima autoridad organizacional. En este sentido, la creación de un Comité de Auditoría y la determinación de su composición es un reto organizacional que debe asumirse, si se desea contar con una estructura de control interno representativa de las mejores prácticas internacionales, tal como lo indica la OCDE.

Se propone que el Comité de Auditoría sea un órgano que reporte al Ministro respectivo, en materias de supervisión del control interno, cumplimiento normativo, administración de riesgos y probidad administrativa.

Este Comité deberá informarse por intermedio de las Jefaturas de las Unidades de Auditoría Interna de los Servicios, de los distintos aspectos que involucran la mantención, aplicación y funcionamiento de los controles internos de sus instituciones, del cumplimiento de las normas y procedimientos que rigen su práctica, como también de los riesgos que pueden significar las decisiones que se vayan adoptando.

c.3) Ministro

Para el caso de la presente propuesta, se asemeja a la figura del Presidente del Directorio de una empresa privada, recogiendo las directrices de los consejos de gabinete de gobierno para su Ministerio.

El Ministro es el responsable de la supervisión del funcionamiento de los Servicios Públicos dependientes de su cartera, y su objetivo final en cuanto a la administración de riesgos, es aprobar las directrices a las Jefaturas de Servicio para un adecuado funcionamiento, y supervisarlas con apoyo del Comité de Auditoría.

c.4) Contraloría General de la República / Otros

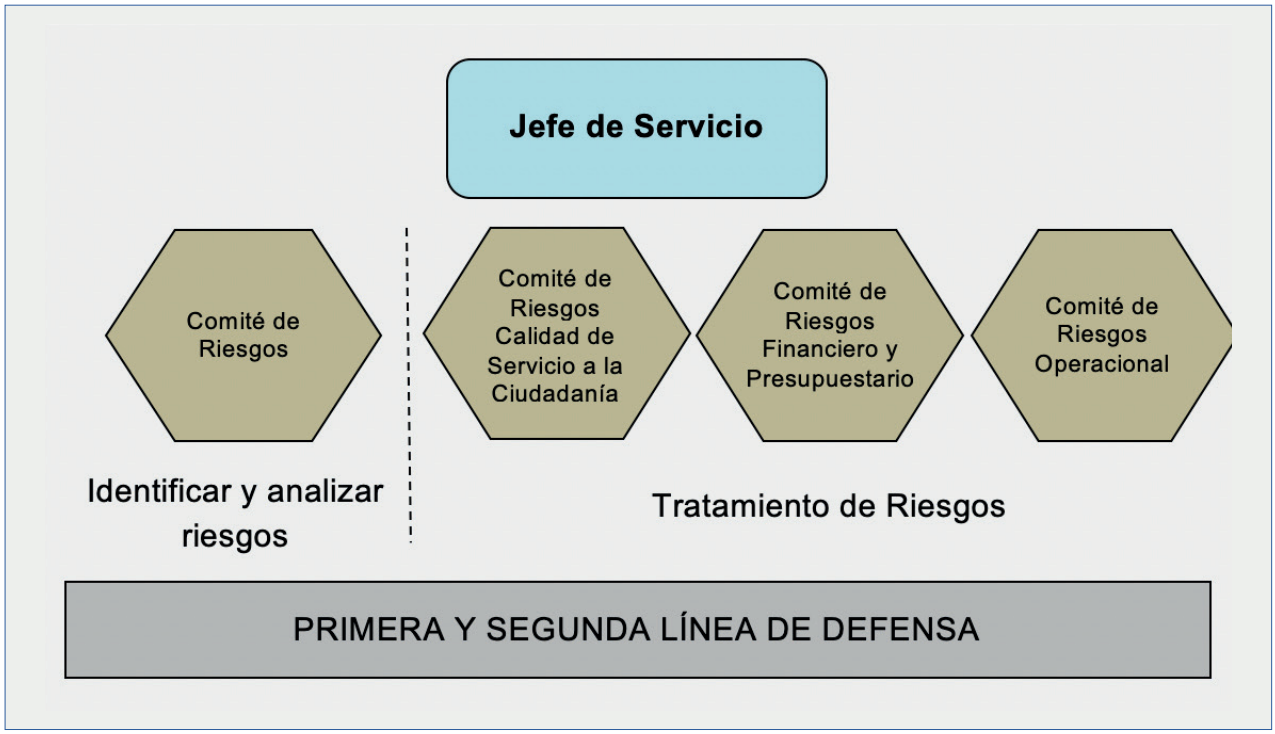
Para el caso del Sector Público, los organismos que actúan como reguladores dependen del tipo de Servicio y la naturaleza de las actividades que realiza. Sin embargo, la Auditoría Externa es ejercida por la Contraloría General de la República (en este esquema sólo respecto a su función de auditoría), órgano superior de fiscalización de la Administración del Estado.

2. Implementación de Comités de Riesgos

Existe una figura que nace del Gobierno Corporativo que hace que el modelo sea mucho más eficiente. En atención a lo expuesto en el análisis de las entrevistas, hoy en día en el Sector Público cada Institución cuenta con un Comité de Riesgos, obedeciendo a un requerimiento del CAIGG para la implementación de la metodología de administración de riesgos.

La propuesta que se presenta a continuación en la figura consiste en que el Comité de Riesgos (ya existente), sea el responsable de identificar y analizar los riesgos institucionales, y por otro lado, crear Comités de Riesgos dependiendo de cuáles son los principales riesgos que se identifiquen en las matrices, y que éstos tengan a cargo el tratamiento de los riesgos, como se explica en el siguiente ejemplo:

Figura N° 4: Estructura de Comités de Riesgos



Fuente: Elaboración propia

a) Comité de Riesgos

A cargo de la Matriz de Riesgos Institucional, que contempla el análisis de todo tipo de riesgos identificados en los departamentos o unidades operativas.

b) Comité de Riesgos de Calidad de Servicio a la Ciudadanía

Responsable del tratamiento de todo aquel riesgo que pueda afectar negativamente en la percepción de la imagen o reputación de la Institución.

c) Comité de Riesgos Financiero Presupuestario

Responsable del tratamiento de riesgos relacionados a eventos que tenga consecuencias financieras y/o presupuestarias negativas para la Institución.

d) Comité de Riesgos Operacional

Responsable del tratamiento de riesgos derivados de la posibilidad de que se produzcan pérdidas directas o indirectas asociadas a errores humanos, negligencias, fallas en los sistemas, procesos o controles inadecuados y eventos externos. Considera también los problemas en la continuidad operativa de la unidad. Incluye riesgos por factores tecnológicos y humanos.

Estos Comités de Riesgos no sólo deben participar de la gestión de riesgos, sino que además (y como responsabilidad relevante dentro de su función), supervisar el cumplimiento de las medidas de control para mitigar riesgos.

Revista Summa de Arithmetica No. 4 • 2014
ISSN: 2735-7317

V. Conclusiones y Recomendaciones

Lo que existe en cuanto a administración de riesgos en el Sector Público se limita a lo exigido y propuesto por el CAIGG, que independiente del funcionamiento real en la práctica, determina roles y responsabilidades. Esta administración de riesgos se realiza para dar cumplimiento a lo exigido, pero no se utiliza como una herramienta de ayuda para la toma de decisiones.

Por otro lado, existe una brecha en la definición de roles y responsabilidades que propone el modelo de las tres líneas de defensa, en relación a lo que opera en los servicios públicos, principalmente en:

a) Definición de roles y responsabilidades parcial para algunos niveles y cargos de la primera línea de defensa.

b) La Segunda línea de defensa prácticamente inexistente, es decir, no existe supervisión de la gestión de riesgos que apoye al Jefe de Servicio.

c) Las Unidades de Auditoría Interna operan como segunda línea de defensa, y no reportan a la máxima autoridad Ministerial.

d) No existen Comités de Auditoría.

Para contar con una adecuada gestión de riesgos en el Sector Público en Chile, se recomienda:

a) La creación de un Comité de Auditoría a Nivel Ministerial, como lo define la OCDE.

b) Mayor independencia de la labor de Auditoría Interna, reportando a un Comité de Auditoría, sin la intervención del Jefe de Servicio.

c) Crear Comité de Riesgos responsable de identificar y analizar los riesgos institucionales, y crear Comités de Riesgos específicos de acuerdo a los principales riesgos institucionales en apoyo al Jefe de Servicio.

d) Establecer funciones especializadas para crear formalmente la segunda línea de defensa, que permita asegurar que la primera línea de defensa esté bien diseñada, operando y a un nivel esperado.

e) Definir formalmente las funciones a la totalidad de los cargos de la primera línea de defensa.

f) Utilizar Matriz de Riesgos y Controles como una herramienta de gestión de ayuda para la toma de decisiones.

VI. Fuentes de Consulta

AE CHILE, A. D. (ED.). (28 DE FERERO DE 2013). *"Las 3 líneas de defensa para una efectiva administración de riesgos y control".* Recuperado el 27 de Julio de 2013, de "The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control": http://aechile.cl/2013/03/las-3-tres-lineas-de-defensa-para-una-efectiva-administracion-de-riesgos-y-control/

CAIGG. (2011). *Objetivo de Auditoría Gubernamental N° 3.*

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (01 DE AGOSTO DE 2013). *Contraloría General de la República.* Recuperado el 01 de Agosto de 2013, de sitio web de la Contraloría General de la República: http://www.contraloria.cl

COSO, C. O. (2004).

DOCUMENTO DE POSICIÓN. (31 DE ENERO DE 2013). Las tres líneas de defensa, en una eficaz gestión de los riesgos y controles. *Las tres líneas de defensa, en una eficaz gestión de los riesgos y controles*, 10. Santiago, Santiago, Chile: Instituto de Auditores Internos.

HETZ, R., MCKINSEY, & COMPANY. (2007). *Potenciando el Gobierno Corporativo de las empresas en Chile.* Santiago, Chile: ICARE.

IIA. (OCTUBRE DE 2010). *Normas internacionales para el ejercicio profesional de auditoría interna.* Recuperado el 27 de Julio de 2013, de http://www.iaichile.com/Resources/Documents/Standards_Spanish__2011-01_%5B1%5D.pdf

IIA ESPAÑA. (2013). *Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna.* Madrid.

LARA, H. (2011). Comité de Auditoría: Un maximizador de los recursos para auditar. *Zona Centro*, 52-53.

OJEDA, E. (JUNIO DE 2008). *www.iaichile.com.* Recuperado el 27 de Julio de 2013, de http://www.google.cl/url?sa=t&rct=-j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CEQQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.iaichile.com%-2Fresources%2FDocuments%2F1%2520AUDITORES%2520%2520INTER%2520PORQU%25C3%2589_GESTION-AR%2520RIESGOS%2520-%2520Riesgo%2520operativo.p

SBIF. (2007). *Capítulo 1-15 Comités de Auditoría.* Santiago, Chile.

Santiago de Chile, abril de 2014.