



Universidad Academia de Humanismo Cristiano

Escuela de Gobierno y Gestión Pública

Automatización de los procesos en la administración pública: Caso Sector de Economía, Matriz de Riesgos, periodo 2008-2012

Alumna: Navarrete Valdés, Natalia Gabriela Nora

Profesora Guía: Retamal Soto, Karina Montserratt

Tesis para optar al título de Administrador Público

Tesis para optar al grado de Licenciada en Gobierno y Gestión Pública

Santiago, 2012

Agradecimientos:

A mi madre que con sus constantes consultas me obligaba a tomar la tesis cada vez que la labor de hacerla me superaba; a mis amigos que escucharon una y otra vez el tema del cual investigaba, por mucho que éste no les interesara; a mi ex jefe, a los auditores internos quienes con excelente disposición me apoyaron con su conocimiento, experiencia y consejos; a mi profesora guía quien con su simpatía y simpleza hizo siempre más grato este camino; a mis compañeras de trabajo por sus ideas, apoyo constante y por sobre todo a la chiquita que ha sabido compartir el tiempo destinado a ella con este largo camino que ha sido terminar la carrera, a la que jugaba entre textos y entrevistas, la que me miraba mientras escribía y escribía, Javi:¡ lo logramos!.

Índice

Agradecimientos	2
Introducción	4
Capítulo I: Planteamiento de la investigación	7
1 Antecedentes del problema de investigación	8
1.1 Planteamiento del problema de investigación	11
1.2 Justificación de la investigación	14
1.3 Pregunta y Objetivos de la investigación	15
1.4 Hipótesis de la investigación	17
Capítulo II: Marco Referencial	18
Capítulo III: Marco Metodológico	27
Capítulo IV: Resultados y Análisis de la Investigación	30
Conclusiones y Sugerencias	46
Referencias	49
Anexos	52

Introducción

La evolución constante de la tecnología, las diversas exigencias de la ciudadanía, la permanente transformación de la sociedad y las notorias influencias de la globalización, hacen que la administración pública chilena esté en constante movimiento y actualización. La tendencia de estos últimos años es posicionarla al nivel de las grandes organizaciones privadas y respaldarla mediante el enrolamiento a los estándares internacionales de gestión, como son el Gobierno Electrónico, las normas emanadas por la International Organization of Standardization (ISO), etcétera.

La combinación de las nuevas tecnologías y los nuevos enfoques de la gestión se han cristalizado en la creación de sistemas informáticos que apoyen a los funcionarios.

En la diversidad de procesos que podemos encontrar dentro de administración pública, el control de la gestión, es uno de los principales, esto porque la verificación de la autenticidad de los registros, la estimación de riesgos potenciales en el desarrollo de los indicadores, la detección temprana de la desviación en el cumplimiento de los objetivos, son elementos cruciales para poder cumplir las metas y objetivos propuestos, considerando la preponderancia de su labor, existen variados sistemas informáticos creados para apoyar a los funcionarios en esta labor y reducir los riesgos de errores humanos en el mismo.

La evaluación de estos sistemas informáticos es importante para poder conocer si estos están, primero, siendo útiles para lo que fueron diseñados, y segundo, si es que ellos están aportando al Estado de Chile a alcanzar el estándar del Gobierno Electrónico.

En el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo se creó en el año 2008 un sistema informático que buscaba automatizar el proceso para la elaboración y mantención de la herramienta Matriz de Riesgo, buscando facilitar la labor de los auditores internos en los servicios relacionados.

La presente tesis busca conocer si la implementación del sistema informático Matriz de Riesgos en el sector de economía, mejoró la gestión de la Unidad de Auditoría Interna de las distintas instituciones relacionadas al Ministerio de Economía, para ello, el trabajo se ha estructurado de la siguiente manera:

- ✓ **Introducción:** Que contiene la estructura metodológica, además, del planteamiento y antecedentes del problema, la pregunta de investigación, justificación, la estrategia metodológica y marco teórico.
- ✓ **Capítulo I:** En el cual se aborda el planteamiento, los antecedentes y justificación que sostienen a la investigación, la pregunta y los objetivos que la guían y finalmente se explica por qué esta tesis no considera hipótesis.
- ✓ **Capítulo II:** Se define el marco conceptual que se utilizará como referencia para el análisis.
- ✓ **Capítulo III:** Se define el marco metodológico, se señala cual es el tipo de investigación y los instrumentos que se utilizaran dentro de la investigación.
- ✓ **Capítulo IV:** Primeramente se describe la implementación de la Matriz de Riesgos como herramienta en base a los Documentos Técnicos, la vivencia de los Auditores Internos del Sector de Economía (Servicios Relacionados al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo), de un profesional del Consejo de Auditoría

Interna General de Gobierno, luego se describe la implementación del Sistema Informático Matriz de Riesgos, en el Sector de Economía, en base a la vivencia del Auditor Ministerial, los Auditores Internos, y los profesionales de Informática, para finalizar el capítulo se hace un comparativo de la gestión de las Unidades de Auditoría Interna antes y después de trabajar con el sistema informático, además, son medidos los indicadores creados para evaluar el sistema informático.

- ✓ **Conclusiones y Sugerencias:** Finalmente, se plasman las principales conclusiones de este estudio y se esbozan sugerencias para mejorar la situación actual.

Capítulo I

Planteamiento de la Investigación

Antecedentes del Problema de Investigación

El Consejo de Auditoría General de Gobierno, intentando que las instituciones públicas identifiquen los riesgos que atañen a su gestión para poder crear así controles para estos, y además, aunar la forma de seleccionar materias para las auditorias, es que emite el Instructivo Presidencial N° 007 del 30/11/2004 para el año 2005 y primer trimestre de 2006 cuyo objetivo general es: “Identificar y sistematizar las áreas y procesos críticos, construyendo el efecto, mapas de riesgo ministeriales e institucionales” (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2004, p.4), el cual marca el primer hito de la utilización de la herramienta Matriz de Riesgos en el sector público.

Luego de este primer acercamiento, en el año 2006, la matriz de riesgo se concretó como tal y ha ido puliéndose tanto en su forma general (contenidos, formatos) como en la forma en la que ésta es elaborada (unidades que en ella trabajan). Es en el año 2008, que por encargo de la Auditoría Ministerial en el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, se desarrolló un sistema informático para apoyar esta labor, éste tenía como objetivo contar con un sistema informático que permita gestionar de manera efectiva y eficiente las matrices de riesgo de las Subsecretarías y Servicios relacionados al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, realizando para tal efecto, las siguientes acciones:

- “Levantamiento de procesos críticos, incluyendo los de Gobierno Electrónico;
- Construir matrices de riesgos estratégicas a fin de identificar los riesgos asociados;
- Priorización de áreas y procesos claves para la organización y para el conjunto del Estado” (Presidencia de la República, 2004, p. 1).

Además de lo anterior, el instructivo establece que:

- “Será responsabilidad de las autoridades superiores de los ministerios, servicios y empresas del Estado, la adopción de las medidas tendientes a la administración efectiva de los riesgos, especialmente aquellos de mayor criticidad, informando de ello al Consejo de Auditoría General de Gobierno” (Presidencia de la República, 2004, p. 4).

El formato de la matriz de riesgos solicitado por el Consejo de Auditoría tiene, a lo menos 36 columnas, las que contienen la información necesaria para emitir los informes solicitados por dicha entidad, según lo establecen los respectivos documentos técnicos.

Una vez concluido el proceso del año 2007 y analizadas las complejidades que demandó el cumplimiento del Objetivo Gubernamental, la Unidad de Auditoría Ministerial consideró necesario proveer a las instituciones relacionadas de una herramienta de apoyo, que agilice la elaboración de la matriz de riesgos, que facilite la obtención de información para la gestión de riesgos y que además permitiera emitir los informes solicitados por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, de manera sencilla y oportuna.

Los requerimientos técnicos para el desarrollo de la herramienta informática fueron:

- Ser un sistema multiusuario con capacidad para ser operado por varios usuarios en forma simultánea.
- Su acceso y operación deberá establecerse a través de las claves con atributos de acuerdo a sus perfiles que permitan o limiten la operación del sistema.

- El contenido de la información deberá considerar, como mínimo, aquella establecida en el Documento N°38 emitido por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.
- Los informes que emita el sistema debe contener, como mínimo, las formas señaladas en el documento antes citado y además, deben ser exportables a planilla Excel y/o bases de datos Access.
- Debe ser capaz de contener toda la información de las instituciones en forma individual y además debe ser capaz de consolidar ésta, de acuerdo a las formas que defina la Auditoría Ministerial.
- Dado que se trata de una herramienta de apoyo a la Gestión de Riesgos, debe ser un sistema que permita mejoramientos periódicos, los que serán determinados por los distintos usuarios de acuerdo a sus respectivas necesidades. Lo anterior permite mejorar el sistema con base en el aporte de los usuarios, lo que beneficia a todo el sector.
- El “sistema” debe permitir determinar la trazabilidad de las operaciones realizadas para modificar o actualizar de la información contenida en las matrices (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2008, p. 4).

El sistema fue diseñado e implementado el mismo año (2008) y se encuentra plenamente operativo, más, en el año 2010 el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno modificó uno de sus requerimientos, solicitando una matriz de riesgo simplificada, que contuviera los 20 procesos más relevantes de la institución, para lo cual se diseñó un formato (planilla Excel) distinto al que se estaba utilizando en el sistema.

Planteamiento del Problema

En temas referentes al manejo gubernamental existen distintas buenas prácticas que han implementado los países desarrollados en la última década tales como: la gestión de riesgos, la automatización de los procesos mediante sistemas informáticos, etcétera, éstas han erigido directrices a seguir por distintos gobiernos en el mundo, entre ellos, el nuestro. Estas directrices apuntan a la gestión de las instituciones, mediante la gestión del riesgo, es en este marco, que el control de gestión se ha convertido en un tema preponderante.

Existen distintas herramientas para mantener los riesgos controlados; una herramienta clave para este propósito es la Matriz de Riesgos cuyo uso facilita y enfoca el trabajo de áreas como auditoría interna. Esto, sumado a la rápida y constante evolución de las tecnologías de la información y la importancia que ha tomado el Gobierno Electrónico han derivado en la tendencia a automatizar procesos dentro de la administración pública, especialmente, los que están relacionados con el control de la gestión.

La presente tesis busca hacer una evaluación que nos ayude a dilucidar si la automatización de los procesos aumenta la eficiencia de los mismos y aporta un valor agregado a la gestión, para ello, utilizaremos el caso de la Matriz de Riesgos en el Sector de Economía.

En términos globales sólo en el año 2012 el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo ha gastado 196.784.742 millones de pesos, en la creación de diversos sistemas informáticos, lo cual, además, del gasto financiero, necesita de 7 profesionales informáticos encargados exclusivamente del desarrollo de proyectos que significa 16.016 horas hombre, lo que representa un gran esfuerzo por parte del Ministerio.

En consideración del gran compromiso financiero y humano que es realizado, todos los sistemas informáticos deberían ser evaluados ex post, tanto en la conformidad del cliente, como en la concordancia de éste con los requerimientos iniciales que le fueron entregados.

En el año 2008 el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo creó un sistema informático llamado “Matriz de Riesgo” para automatizar el proceso y con esto aumentar la eficiencia del mismo para los 7 servicios relacionados, y las 2 Subsecretarías (en la actualidad, son 3 Subsecretarías y 8 servicios relacionados, en 2011 se creó la Subsecretaría de Turismo y en 2009 se creó el Instituto de Propiedad Industrial) ,y a la vez, para que el Auditor Ministerial posea una visión general de los riesgos de cada uno de los servicios relacionados, mas, éste sistema informático nunca ha sido evaluado, por lo cual se desconoce si éste efectivamente aumentó la eficiencia en el proceso para sus Servicios Relacionados, en los funcionarios que lo utilizan y en la Auditoría Ministerial.

En el año 2010 el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno modificó uno de sus requerimientos, solicitando una matriz de riesgo simplificada, que contuviera los 20 procesos más relevantes de la institución (10 financieros y 10 de gestión), para lo cual agregó un formato distinto al que se estaba utilizando en la aplicación. Cabe mencionar que la matriz simplificada o matriz abreviada debe ser extraída de la Matriz de Riesgos Estratégica.

En la actualidad, el sistema informático “Matriz de Riesgos” se encuentra vigente y operativo, pero la información ingresada por los distintos servicios que componen el sector se no encuentra al día en su totalidad, sólo tres de los servicios relacionados lo utilizan actualmente, estos son: Fiscalía Nacional Económica (FNE), Servicio Nacional del

Consumidor (SERNAC) y Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

Este sistema informático nunca ha tenido una evaluación ex post y en consideración de que menos de la mitad de los clientes para los cuales fue creado el sistema informático lo utilizan, pero, aún así, existe un grupo que lo hace, a pesar de haberse agregado una solicitud que el sistema no contempla, nos avisa que debe existir algún problema con el sistema informático en sí.

La evaluación del sistema informático nos servirá de guía para detectar las falencias y potenciar las virtudes que esta herramienta entrega a los servicios y a los funcionarios que trabajan en forma directa con el sistema y marcará un precedente para las demás ramas del sector público.

Justificación

La administración pública chilena no está ajena, ni distante a los acelerados cambios de la globalización, por lo cual ha debido adoptar diversas formas de desempeñar su función. Al estar inserta en este modelo, sigue estándares internacionales, como es el Gobierno Electrónico, una herramienta para instalar y fomentar el desarrollo en el país, además, de seguir varios modelos de la administración financiera.

La nueva tendencia es crear sistemas informáticos para automatizar y con esto mejorar los procesos y, es en este marco, que nace el sistema informático Matriz de Riesgos el que lleva cuatro años desde su implementación en el Sector de Economía.

La creación de dicho sistema utilizó tanto recursos humanos, como financieros y tecnológicos, lo que hace de suma importancia su evaluación, para verificar que éste cumpla con los requerimientos solicitados, asegurando que los recursos del país sean bien utilizados.

La presente tesis busca conocer si la automatización del proceso asociado a la Matriz de Riesgo aumentó la eficiencia del mismo, y si con ello, se propende al mejoramiento continuo, además, al realizar esta medición podemos homologarlo a la creación de distintos sistemas informáticos del mismo enfoque dentro de la administración pública y finalmente podemos conocer si estos nos acercan al Gobierno Electrónico.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los principales beneficios y problemáticas que surgieron a raíz de la automatización de la herramienta Matriz de Riesgos en las Instituciones relacionadas al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y al Ministerio mismo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Conocer si la automatización de la herramienta Matriz de Riesgos, aumentó la eficiencia del proceso asociado a la misma en las Instituciones relacionadas al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Objetivos Específicos

1. Conocer el proceso de implementación de la Matriz de Riesgos en el Sector de Economía.
2. Describir el proceso de implementación del sistema informático Matriz de Riesgos en el Sector Economía.
3. Realizar un comparativo del proceso asociado a la Matriz de Riesgos, para auditoría interna antes y después de la implementación del sistema informático.

Hipótesis

La presente tesis tiene las características de un estudio de caso ya que es “una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo, tomado en su contexto, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes” (Yin, 1994, citado en Romero, C. p. 15), y de un estudio exploratorio ya que el objetivo es “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Gómez, M, 2006. P, 65) para estas características varios autores aconsejan no realizar hipótesis, según el libro Introducción a la metodología de la investigación, Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional, en estos casos “los conceptos, hipótesis y generalizaciones surgen a partir de los datos” (Fassio, A., Pascual, L., Suárez, F., 2004, p. 53), por otro lado en la Guía de Tesis de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Boliviana, señalan “Los estudios que recientemente están conociendo las características del problema o aquéllos que se encuentran un estudio inicial no necesitan el planteamiento de una hipótesis” (Universidad Católica Boliviana, La Paz, Bolivia, 2002, p.32), bajo estos preceptos se ha decidido no formular una hipótesis de la investigación para la presente tesis.

Capítulo II

Marco de Referencia

La gestión de los riesgos está presente en todo tipo de organizaciones sea cual fuera el tamaño de ésta, la definición de riesgo según el Diccionario de la Real Academia es: “1. m. Contingencia o proximidad de un daño.2. m. Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro. a ~ y **ventura**. 1. loc. adv. Dicho de acometer una empresa o de celebrar un contrato: Sometiéndose a influjo de suerte o evento, sin poder reclamar por la acción de estos. **Correr** ~ algo.1. loc. verb. Estar expuesto a perderse o a no verificarse” (DRAE Online, 2001), también es definido como: “la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. [1] Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad” (Centro Internacional para la Investigación del Fenómeno del Niño, s.f.). Para esta tesis utilizaré la siguiente definición “el riesgo es cualquier potencial evento que puede influir en la concreción de las metas planteadas, su manejo es una actividad crítica para alcanzar los retos y no es una actividad adicional al resto de las tareas que un directivo puede tener en la organización” (Novoa Cecilia, 2010, párr. 3).

En la actualidad, la gestión de riesgos tiene un papel preponderante en todas las empresas y organizaciones, por su capacidad de mantener controladas las acciones y actividades necesarias para cumplir las metas, contar con la posibilidad de rápida reacción y, a la vez, poseer una visión amplia de la situaciones que vive la empresa u organización en la contingencia y poder tomar decisiones informadas.

Nuestro país no se encuentra ajeno a esta tendencia, es por esto que el Consejo de Auditoría Interna de Gobierno (CAIGG), y la red de expertos que en ella trabaja, adecuó las buenas prácticas del modelo australiano - neozelandés y The *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) sobre gestión de riesgos y auditorías, creando la herramienta Matriz de Riesgos en Chile, con ella, se buscaba uniformar la forma en la cual se

hacían auditorías en el sector público, con este fin, es emitido el Documento Técnico N° 23 en Diciembre 2004, dictando directrices a aplicar en 2005, en él se señala que “no existen análisis integrales de los procesos que permitan contar con Mapas de Riesgo actualizados, de utilidad no sólo para la Auditoría, sino que fundamentalmente para la organización en su conjunto” (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2004, p. 4) en esta primera etapa introductoria “considera la identificación de procesos críticos dentro de la institución, la identificación de subprocesos relevantes dentro de esos eficiencia en los controles claves asociados a los riesgos inherentes y finalmente, determinar el nivel de exposición al riesgo por proceso, subproceso y cuando corresponda por etapa.” (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2004, p. 4), a su vez se informa que con ello “se pretende ir avanzando hacia la construcción armonizada de Mapas que permitan a las autoridades contar con una visión estratégica de cuáles son las áreas y procesos que concentran los riesgos con mayores niveles, procesos que presentan déficit en los controles y procesos con niveles de exposición altos, expuestos a la materialización de los efectos de los riesgos” (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2004, p. 4). En esta etapa es la Auditoría Interna la que se encarga de poblar la matriz de riesgos, siguiendo la metodología para el modelamiento de riesgos definida por el CAIGG, la cual considera la identificación de procesos críticos, de subprocesos relevantes, de puntos críticos o de riesgos inherentes y el nivel de exposición al riesgo, también la experiencia del Auditor Interno, su criterio profesional y el conocimiento que éste tenga de la estructura organizacional.

Entre los años 2005 - 2010 se vivió un periodo de ajuste, en cuanto a la utilización de la herramienta, el cual era necesario para armonizar un mecanismo marco de programación en base a riesgos, que fuese de

aplicación en las unidades de Auditoría del Sector Público, el cual, mediante los ajustes necesarios se debe adecuar a las características de cada Servicio, tal como indica el Documento Técnico N° 23 de mayo de 2005.

En septiembre de 2010 fue emitida la Guía Técnica N°45 en la cual se informa “en los Oficios Ordinarios N° 262/2010 y N° 263/2010, emitidos por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, considerando lo avanzado del año, y al acortamiento de los plazos para el cumplimiento del Objetivo Gubernamental de Auditoría 2010, se presenta esta Guía Técnica que contiene un marco simplificado de gestión de riesgos, que permitirá a los Servicios y entidades del Estado cumplir el referido Objetivo y cumplir adecuadamente los requisitos técnicos y medios de verificación asociados al Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) 2010” (Consejo de Auditoría Interna de Gobierno, 2010, p. 2).

En el año 1994, mediante el Instructivo Presidencial N° 06 del 03 de mayo, se crea la Unidad de Auditoría Ministerial, pero no es hasta el 08 de junio 2010, mediante la Resolución Exenta N°25 que se crea la Unidad en el Ministerio de Economía con las funciones y facultades con las que ahora cuenta. Podemos definir a la Auditoría Ministerial como “un organismo asesor, con rango de Dirección, que depende jerárquicamente del Ministro de Economía. Sus funciones se efectúan a través de una acción coordinada con el Subsecretario de Economía, en temas relacionados con auditoría y control interno. Las funciones de la Auditoría Ministerial se orientan a apoyar la gestión institucional, mediante un control de tipo preventivo del cumplimiento de las políticas, programas e instrucciones dispuestas en esta Secretaría de Estado y todos sus organismos relacionados” (Cortes, C, Salinas, J, 2005, p. 13).

Es por ello, que es ésta Unidad la encargada de supervigilar el cumplimiento de las directrices emanadas desde el CAIGG, para el Sector.

Para poder evaluar el sistema informático, primero, se debe definir qué vamos a entender por evaluación, para el Diccionario de la real Academia, evaluar es: “1. tr. Señalar el valor de algo. 2. tr. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. Evaluó los daños de la inundación en varios millones. U. t. c. prnl. 3. tr. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos” (DRAE Online, 2011), en Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas se define como: “Un proceso integral de observación, medida, análisis e interpretación encaminado al conocimiento de una intervención pública- norma o programa, plan o política- , que permita alcanzar un juicio valorativo, basado en evidencias, respecto a su diseño, puesta en práctica, resultado e impactos”(Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, 2010).

Para efectos de esta tesis se utilizará la definición de la ONG Acción Social, que define una evaluar como: “Herramienta sistemática que, con base en unos criterios y a través de unas técnicas mide, analiza y valora unos diseños, procesos y resultados con el fin de generar conocimiento útil para a toma de decisiones, la retroalimentación, la mejora de la gestión y el cumplimiento de unos objetivos, cuyas principales características se definen a continuación:

- **Carácter útil y práctico:** La evaluación ha de servir para la mejora de intervención y debe ser concedida hacia la acción.
- **Sistematicidad durante todo el proceso de evaluación:** Toda evaluación ha de recoger de modo sistemático la información pertinente para la valoración de los criterios de evaluación.

- **Necesidad de flexibilidad:** Junto con el cariz sistemático de la información, ha de primarse la flexibilidad metodológica a lo largo del proceso de evaluación.
- **Ajuste a los plazos temporales:** La evaluación tiene que responder a los plazos temporales acordados con el fin de que pueda contribuir al aprendizaje y a la mejora de la intervención.
- **La evaluación se centra en el análisis de la política, planes, programas y proyectos; nunca de personas.**
- **Emisión de juicios de valor:** La evaluación exige el análisis valorativo de los componentes estudiados.
- **Realización antes, durante o con posterioridad a la ejecución:** Se trata de una actividad que puede llevarse a cabo en las distintas fases del ciclo de la intervención.
- **Variabilidad del objeto de evaluación:** La evaluación puede estar referida al diseño de una actividad, los procesos de ejecución o a sus resultados y efectos, previstos o no previstos, priorizando uno u otro enfoque según la finalidad del trabajo.
- **Criterios de evaluación:** En la evaluación se revisaran la eficacia, la eficiencia, la pertinencia, la viabilidad entre otros componentes” (Análisis y desarrollo social consultores, 2003, p. 11).

Para la evaluación de sistemas informáticos no existen estándares transversales, ni normas particulares que midan los resultados del sistema, se utiliza la norma ISO y el Capability Maturity Model Integration (CMMI) pero, estas normas se refieren a la calidad de procesos, no a la calidad de los resultados o productos, por ende no está referida a evaluaciones ex post que es de lo que trata la presente tesis.

Existen buenas prácticas como nos presenta Sergio Ochoa, profesor de la Universidad de Chile, en el apunte de clase utilizado en el magíster de la Universidad de Chile, tecnologías de la información “Gestión de proyectos informáticos: Implantación, Entrega y Cierre de Proyecto”, “implantación es la marcha blanca, la primera entrega del sistema, esta etapa es la más importante, pues, determina el éxito o fracaso del proyecto, es primordial tener un plan para la instalación del sistema (4 ó 5 actividades más importantes) y para migración de los datos (de ser necesaria), entregar soporte a los clientes y aplicar una encuesta para conocer su opinión al respecto, en términos de los desarrolladores del proyecto (programadores), éstos deben guardar el análisis de los resultados de la implantación del sistema, por escrito, además, de indicar las fortalezas y debilidades de su trabajo y como éste afectó el desarrollo del proyecto; la evaluación de resultados, en ésta se debe contrastar lo obtenido con las definiciones iniciales y las necesidades actuales, identificar los errores que se presentaron e identificar sus causas, impacto, costo y formas de reparación, en cuanto al nuevo estado del usuario se deben medir los siguiente aspectos:

- Productividad
- Seguridad/Confiabilidad
- Costo por transacción/ Proceso
- Nuevas capacidades
- Satisfacción de los usuarios

En cuanto al nuevo estado de la Organización:

- Nivel de comunicación
- Disponibilidad de la información

- Robustez de la operación
- Independencia de las personas
- Capacidad de reacción

Para el cierre del proyecto se debe realizar un acto formal de entrega, en el cual se asume el nuevo estado de la organización y se revisa si este es un cierre total o da apertura a la creación de otro sistema a partir del recién entregado” (Ochoa, S. 2008, p. 6-24).

Para poder comprender la causa de las automatizaciones dentro del sector público es importante entender primero que estamos insertos (en forma global) dentro de la sociedad de la Información, que se define como: “Un determinado nivel de desarrollo social, económico y tecnológico caracterizado por la participación de diversos agentes (gobierno, empresas, investigaciones, centro tecnológicos, organizaciones sociales y ciudadanos) dispuestos a generar, difundir y usar la información para la producción de conocimiento económicamente útil (innovación) a los fines del desarrollo” (Valenti, 2001, citado en Nasser Alejandra, p. 11), “en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, no existe un modelo de desarrollo de la sociedad de la información integral y debidamente articulado ya que presenta:

- Ausencia de una entidad técnica con liderazgo y capacidad ejecutiva
- Falta de orientación estratégica y programática basada en prioridades
- Falta de coordinación entre el sector público, privado y académico
- Duplicidad de iniciativas y la dispersión de esfuerzos y recursos” (Nasser Alejandra, 2011, p. 12).

En términos más acotados se presenta el Gobierno Electrónico como “la innovación continua de los servicios, la participación de los ciudadanos y la forma de gobernar mediante la transformación de las relaciones externas e internas a través de la tecnología, el internet y los nuevos medios de comunicación (Gartner Group, 2010, citado en Nasser Alejandra, p. 6)”, “este no consiste en automatizar todos los procedimientos que hoy se hacen manualmente se tratara de determinar si es necesario agregar, eliminar o reformular los procesos en base a los lineamientos que tenga la planificación estratégica de la organización” (Nasser Alejandra, 2011, p. 8).

El Gobierno Electrónico es posible de realizarse mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, en adelante TIC's, las cuales se utilizan para modernizar la gestión de los procesos, son definidas como el “conjunto de actividades de investigación, desarrollo, fabricación, integración, instalación, comercialización y mantenimiento de componentes, subconjuntos, productos y sistemas físicos y lógicos, fundamentados en la tecnología electrónica, así como la explotación de servicios basados en dichas tecnologías, la producción y difusión de contenidos soportados electrónicamente y las aplicaciones de internet” (Nasser Alejandra, 2011, p. 18).

Capítulo III

Marco metodológico

1.1 Tipo de Investigación

La presente tesis es un estudio de caso que “persigue los siguientes objetivos: registrar los hechos tal y como han sucedido, describir situaciones, brindar conocimiento acerca del fenómeno estudiado y/o comprobar o contrastar ciertos efectos” (Fassio, A.; Pascual L, Suarez, F, 2004), p. 52, tiene un carácter particularista, descriptivo, inductivo y cualitativo.

1.2. Técnica de Investigación e Instrumento

Por lo anteriormente definido, esta investigación se abordó con una investigación documental, para ello, se realizaron entrevistas en profundidad, semi – estructuradas, a las fuentes primarias de información, se permitió que estas abordaran distintas temáticas que no estaban en directa relación con esta investigación pero que aportaron conocimiento valioso para la determinación del contexto.

Al tener distintos perfiles dentro de esta investigación se han creado tres tipos de entrevistas, una para aplicarla a los Auditores Interno, otra para el profesional del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, y para el Auditor Ministerial, no se pudo contactar a los Ingenieros Informáticos que desarrollaron el sistema, más se contó con el valioso aporte del sub- departamento de Informático del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, para las especificaciones de su área.

1.3 Población Objetivo

Auditoría Interna (10), Auditor Ministerial (1), Profesional CAIGG (1), Ingenieros Informáticos (2).

1.4 Indicadores de gestión

Se busca medir si el proyecto desarrollado cumplió con las expectativas de los requirentes del programa, para ello mediremos los siguientes indicadores de gestión:

- **Productividad.** **Indicador:** Número de instituciones relacionadas que utilizan el sistema matriz de riesgos y sus matrices son conocidas por el Ministerio. **Base de cálculo:** $(\text{Número de instituciones que utilizan el sistema matriz de riesgo y sus matrices son conocidas por el Ministerio} / \text{Número total de instituciones relacionadas}) * 100$
- **Seguridad.** **Indicador:** Número de errores (técnicos) ocasionados por el uso del sistema. **Base de cálculo:** No aplica.
- **Oportunidad.** **Indicador.** Medidas implementadas en base a la información oportuna entregada por el sistema en el periodo t. **Base de cálculo:** No aplica.
- **Satisfacción de los usuarios.** **Indicador:** Número de requerimientos solicitados implementados en el sistema. **Base de cálculo:** $(\text{Número de requerimientos solicitados implementados en el sistema} / \text{Número de requerimientos totales}) * 100$.

Capítulo IV: Resultados y Análisis de la Investigación

El proceso de implementación de la Matriz de Riesgo en el Sector de Economía comienza en el año 1997 con la creación del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno para funcionar como órgano asesor de la Presidencia de la República en temas de auditoría y control interno.

“Su función consiste en desarrollar, permanentemente, una coordinación técnica de la actividad de las unidades de auditoría interna de los Servicios Públicos dependientes o relacionados con el Ejecutivo, apoyar la generación y mantención de adecuados ambientes de control, elaborar documentación técnica, prestar orientación general y asesoría en materias de auditoría interna, control interno y probidad administrativa y efectuar un seguimiento permanente de los objetivos de control definidos en cada nivel de la Administración.

Se coordina técnicamente con Ministerios, Subsecretarios de Estado, Intendentes y Jefes de Servicio, atendiendo que la actuación de control de la administración activa requiere integrar experiencias e intercambiar información que permita prevenir la ocurrencia de prácticas reñidas con la sana administración de los recursos públicos, conjuntamente con la aplicación de principios técnicos orientados a una gestión proba y transparente” (CAIGG online, s.f.).

En conversaciones con Manuel Quezada, integrante del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, en la época de la creación de la Matriz de Riesgo, dice: “con la idea de aunar los criterios para la elección de las temáticas a auditar en las instituciones del sector público es que en el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno impulsamos la implementación de la Matriz de Riesgo” la cual comienza a ser trabajada en el documento técnico N° 23 en Diciembre 2004, para su aplicación en el 2005.

En el Sector de Economía, el Auditor del periodo 2006-2012 fue Ramón Gutiérrez Prado, el cual señala que al llegar, el antes mencionado, documento técnico emanado por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, se realizó una reunión ampliada entre el Ministro de Economía, José Rodríguez Grossi y el cien por ciento de los Jefes de Servicios para revisar el documento en forma conjunta y consensuar una visión sobre cómo apoyarían el desarrollo de esta nueva herramienta, más “como el documento técnico era confuso, poco claro y no graficaba el espíritu de lo que buscaba alcanzar no se llegó a crear un instructivo ministerial que emitiera los lineamientos generales para abordarlo, quedando la implementación de la matriz a decisión de las autoridades de los servicios y su cultura institucional”.

Esta iniciativa, fue impulsada mediante las unidades de Auditoría Interna de cada institución, las que en este periodo se encontraban adscritas al Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y eran responsables de un 25% de este, ergo, si el PMG era perdido, perdían la mitad del bono asociado al cumplimiento de esta herramienta. Si bien, la Matriz de Riesgo, no era un requisito de cumplimiento del PMG, ésta estaba siendo incentivada por la misma institución que revisaba el cumplimiento del PMG, lo que en palabras de los Auditores de ese periodo, fue un abuso, pues se sintió que el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, utilizó el poder tenía para obligarlos, como verificadores, a trabajar en una herramienta que ellos desconocían y cuyo impulso era muy complejo desde esta unidad, por el carácter transversal que posee.

El Documento Técnico, antes mencionado, señalaba que se debían levantar cien por ciento de los procesos que atañían a las instituciones durante los seis meses posteriores a su emisión, sin discriminar, dentro del documento, el tamaño de las instituciones, el nivel en el que se encontraban en cuanto a la documentación de los procesos, ni a la

capacidad técnica que poseían, no fue realizado un estudio anterior que reflejara el estadio en el que se encontraban las instituciones para elegir la manera más idónea de comenzar con la utilización de la herramienta.

La labor de poblar la Matriz de Riesgos recaía sobre la Unidad de Auditoría Interna, siendo esta una labor compleja y completamente fuera de las competencias que debe poseer un Auditor Interno; para realizar esta labor todos los servicios tomaron caminos distintos.

Para lograr este ambicioso objetivo: el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y el Instituto de Propiedad Industrial (INAPI) - esta Institución fue creada en Enero de 2009 - fue contratada una consultora la cual se encargó del levantamiento de los procesos, mientras que en el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), las Subsecretarías de Economía (SUBECON) y la de Pesca (SUBPESCA), el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el Comité de Inversiones Extranjero (CIE) y la Fiscalía Nacional Económica (FNE), se realizó un trabajo conjunto entre los dueños de los procesos y los Auditores Internos, para el levantamiento y la documentación de los procesos. La calidad, por ende, de las matrices de riesgo que fueron obtenidas de este vertiginoso proceso ha sido disímil entre los servicios relacionados al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Al definir el proceso de implementación de la herramienta existe una visión casi consensuada sobre ella por parte de los Auditores Internos que vivieron el proceso, en palabras de Manuel Ponce, actual Auditor Interno de CORFO, quien vivió el proceso de implementación en SERCOTEC donde era Jefe de Auditoría Interna dice: "Fue un proceso impuesto y algo traumático, nos obligaron a levantar el 100% de los

procesos, de los cuales no existía ninguno documentado, no existió asistencia por parte del Consejo para la labor, además, el proceso fue canalizado por medio de las auditorías internas y nosotros no tenemos la facultad de imponer o exigir el apoyo a las demás gerencias, fue un error canalizarlo a través de nosotros”.

Para Rodrigo Fernández Auditor Interno de la SUBECON :”fue una evolución natural de las instituciones, trabajamos en forma conjunta con los Jefes de los Departamentos y los encargados de planificación para hacer el levantamiento de los procesos, aunque se estaba trabajando en ello anteriormente”.

Lilian Contreras Auditora Interna de la FNE cuenta que: “cuando (aún) en el Consejo no había generado una metodología para hacer la matriz, nosotros desarrollamos una matriz de riesgos para el servicio, un tanto distinta a la que hay ahora por que tomaba temas financieros también y otras variables”.

Dentro de los mayores cambios que se produjeron en la gestión de las Unidades de Auditoría Interna, Ingrid Donoso, Jefa de Auditoría Interna de la SUBPESCA relata que se tuvo que: “Aumentar la dotación de personal, incluir un personal del área técnica y consolidar en el tiempo un equipo de trabajo”.

Manuel Ponce cuenta que: “Tuvimos que involucrarnos en los procesos de todas las áreas de gestión y entender el quehacer de ellas, se contrató una empresa externa para levantar los procesos, pero éstos no fueron satisfactorios, de hecho nunca han servido para conocer los riesgos”.

Para Pamela Díaz, Jefa de Auditoría Interna del SERCOTEC: “Tuvimos que convertirnos en los responsables del levantamiento de los procesos

y canalizar una herramienta de gestión que debiese ser desde la dirección, desde auditoría”.

Para Lilian Contreras, Jefa de Auditoría Interna de la FNE: “El levantamiento de los procesos fue una tarea bien enorme, hicimos una nómina con los procesos que se tenían y luego nos reunimos para aprobar la nómina y en conjunto levantamos los procesos, con los dueños del proceso”.

Entre los mayores obstáculos que encontraron para poder desarrollar la herramienta, según Lilian Contreras (FNE) fue: “La falta de tiempo para decantar la metodología y poder difundirla en el servicio, y dar paso a la maduración de la herramienta”.

Para Pamela Díaz (SERCOTEC) fue: “El desconocimiento de los procesos de cada unidad, la dificultad de documentarlos, la falta de conocimiento técnico para hacerlo, la forma desordenada en la que se hizo, debió primero hacerse la parte estratégica y luego bajarla a las actividades de soporte”.

Para Manuel Ponce (CORFO) fue: “La falta de conocimiento de los dueños de los procesos, la falta de conocimientos técnicos nuestra para hacer un buen levantamiento de los procesos, la falta de conocimiento de la consultora de la realidad de las instituciones públicas, el estadio inferior en el que nos encontrábamos en comparación a lo que el Consejo se imaginaba, la falta de apoyo de la Dirección y de compromiso para hacer un trabajo minucioso que si apoyara la gestión de riesgos. Además, existe una incongruencia metodológica en cuanto al algoritmo que calcula el nivel de exposición al riesgo mediante los controles que se le aplican”.

Para Ximena Manzúr y Felipe Velázquez, Jefa de Auditoría Interna y Auditor Interno del SERNAC, respectivamente, fue que: “No se logró entender que la Matriz de Riesgos es una herramienta de gestión, no de auditoría, varias unidades no querían documentar sus procesos, pues no entendían con qué objeto se realizaba esta labor, se empezó a realizar sólo por cumplir”.

Para Rodrigo Fernández (SUBECON) fue que: “No existían procesos documentados, las unidades se encontraban en un estadio muy básico con respecto al desarrollo de sus procesos, además, faltó respaldo de la autoridad, pues ésta no se entendió como una herramienta de gestión institucional, sino como un requisito impuesto, algo que había que hacer”.

En general, los principales obstáculos encontrados fueron la falta de apoyo y de dirección clara por parte de las autoridades de las distintas instituciones, la falta de tiempo para poder implementar la herramienta y la falta de conocimientos técnicos tanto para el levantamiento de los procesos en términos de estructura, como de conocimiento del desarrollo del proceso.

En cuanto a los mayores beneficios que les reportó la utilización de la matriz, Ximena Manzúr y Felipe Velázquez (SERNAC) consideran que se pudo: “Diversificar la cantidad de trabajo y responsabilidades, reporta mayor información a la dirección, es un buen mecanismo de alerta”.

Para Manuel Ponce (CORFO): “Si la matriz estuviese bien hecha, cosa que no es así, serviría para poder priorizar y volver más eficientes los recursos”.

Para Pamela Díaz (SERCOTEC): “En un principio nos dio una visión global de los procesos que contenía la institución, ahora ya casi no se trabaja la matriz de riesgos”.

Para Lilian Contreras (FNE), lo principal es que: “Orienta los recursos, y permite tener una visión más integral del servicio, tener más argumentos para formular el plan y en términos del servicio, los encargados de proceso han aplicado medidas de autocontrol, identificaron sus brechas y han internalizado el concepto de riesgo”.

En conclusión, si bien, los Auditores consideran que la matriz de riesgos es una herramienta útil para su gestión, ésta no fue implementada correctamente en el sector público, saliendo como resultante una matriz de riesgo defectuosa, que si bien, ilustra algunos riesgos de la institución, no es posible de ver como el reflejo de las problemáticas, ni sirve como carta de navegación, como debiese.

En los seis años que han transcurrido desde su implementación, el poblamiento de la matriz ya no es parte de las funciones de la unidad de Auditoría Interna, ésta ha pasado a formar parte de las funciones de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, y en forma particular, del encargado de riesgos, más esta labor está supeditada al sesionar del Comité de Riesgos de cada institución, el cual tiene dos problemas, primero, no existe una conformación uniforme del Comité, en el cual debiesen estar todos los Jefes de División de la institución, más un representante de la Dirección y, finalmente, el encargado de riesgos, no obstante, ésta conformación no se da en el cien por ciento de las instituciones pertenecientes al sector, además, tiene sólo un sesionar por normativa, número insuficiente para la revisión y actualización de la matriz, lo que ha derivado en que esta herramienta ha sido dejada de lado y no se ha avanzado lo esperado en el transcurso de estos 6 años.

Por otro lado el proceso de implementación del sistema informático Matriz de Riesgos no ha estado exento de problemas.

El proyecto que dio vida al sistema informático que luego se implementó para la Matriz de Riesgos, fue desarrollado con el espíritu del mejoramiento de los canales de información entre las auditorías internas de los servicios relacionados al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y su Auditoría Ministerial, la cual empoderada de su rol supervigilante, buscó mantenerse informada de los riesgos que vivían sus servicios con el afán de prestar ayuda para subsanar las posibles problemáticas que pudiesen surgir y a la vez, levantar las alertas cuando era de menester.

En términos teóricos el proyecto fue únicamente ideado por el equipo de Auditoría Ministerial, el cual está conformado por el Auditor Ministerial y dos profesionales (Administradores Públicos), al entrevistar al Auditor Ministerial de la época, Ramón Gutiérrez Prado y al consultarle por esta decisión, él dice: “nosotros sabíamos que necesitábamos la opinión e ideas de los Auditores Internos de los servicios para diseñar un mejor sistema, pero el tiempo nos apremiaba y necesitábamos ordenar la herramienta en un sistema informático sectorial”.

Ellos, tomaron como base el Documento Técnico N°36 y 38 en los cuales se encuentra contenida la información sobre los requerimientos para la construcción de la matriz y las reglas de cálculo para su priorización, el cual fue presentado al Sr. Subsecretario, mediante el Ordinario N° 1387 del 28 de marzo de 2008, el que estaba enmarcado en el cumplimiento de una meta de desempeño colectivo del Centro Gabinete Ministerial. Es pertinente mencionar que las metas asociadas al desempeño colectivo están asociadas a un incentivo económico trimestral.

Posterior a la aprobación del proyecto por parte del Sr. Subsecretario éste fue derivado al Sub-departamento de Informática, donde es asignado un Jefe de Proyecto y un Programador, profesionales que ya no trabajan dentro de la institución, para desarrollar el proyecto, este proceso de construcción demoró tres meses aproximadamente, con dos profesionales trabajando 100% en el proyecto, lo cual se traduce en 660 horas hombre sólo desde del Sub-departamento de Informática, además, se trabajó en forma conjunta con el Auditor Ministerial, el trabajo se estructuró en forma de reuniones semanales, de duración aproximada de dos horas, en las cuales se revisaban los avances, se realizaban correcciones y se probaba el sistema, posterior a ello, se realizó una marcha blanca en conjunto con la SUBECON para probar posibles errores del sistema, una vez terminada esta fase, se dio paso al lanzamiento del mismo.

Para el lanzamiento del sistema (2008), se invita a todos los Auditores Internos de los Servicios Relacionados a una capacitación dictada por un profesional del equipo de Auditoría Ministerial, en las dependencias Ministeriales. Esta capacitación se estructura en base a dos etapas, una explicativa, en la cual, se hace una introducción a los objetivos de la creación del sistema, las capacidades del mismo y sus argumentos teóricos y para luego dar paso a la realización de ejercicios prácticos dentro del sistema, para ello, se dispuso de una sala multimedia y fueron establecidos una serie de ejercicios en los cuales, se navegaba por la totalidad del sistema y la totalidad de los perfiles.

El cien por ciento de los Auditores consideran que la capacitación fue satisfactoria y que el sistema, es un sistema amigable y fácil de operar. Si bien concuerdan en que ayudó a la sistematización de la información, también, concuerdan que este sistema no se diferencia a la planilla Excel con la cual trabajan, a excepción que ésta se encuentra en

internet - El instituto de propiedad industrial fue creado como institución en enero de 2009 y no se les realizó una capacitación para utilizar el sistema, por ende, ellos no lo han utilizado nunca -.

A la pregunta. El sistema ¿les fue útil para mejorar su gestión? Los Auditores Internos contestan:

- ✓ SUBECON: Si, aumentó la eficacia, es más fácil de usar que el Excel, más manejable.
- ✓ SERNAC: Si, la agilizó.
- ✓ SUBPESCA: Fue un sistema amigable para realizar la matriz.
- ✓ CORFO: No, para nada.
- ✓ SERCOTEC: Si, proporcionó la reportabilidad que había que entregarle al CAIGG más amigable.
- ✓ FNE: Si, permite tener la matriz completa, tenemos una visión global de los riesgos de la institución.
- ✓ SERNATUR: Si, por que optimiza, ayuda a sistematizar la información.
- ✓ INE: Sí, ósea, te ayuda a ordenar los datos.
- ✓ Comité de Inversiones Extranjeras, CINVER: Sí, es fácil de usar, pero no es muy práctico, nosotros seguimos usando el Excel.

Durante el año de lanzamiento (2008) el cien por ciento de los Servicios subieron sus Matrices de Riesgo al sistema, durante el año 2009, SERCOTEC y SERNATUR, dejan de actualizar la información en el sistema, ya que: “no era parte de las prioridades de la Unidad de Auditoría Interna”.

En palabras de Pamela Díaz, a las cuales se suma Cesar Espejo, Jefe de la Auditoría Interna del SERNATUR; durante el año 2010, deja de actualizar, por la misma razón, la SUBECON, la SUBPESCA, el CINVER e el INE.

Además, este año, la labor de poblar la Matriz de Riesgos cambia de unidad, pasando a ser la responsable de dicha labor la Unidad de Control y Gestión, y esta gestión no fue traspasada de manera práctica y sólo quedó en el papel, siendo la actualización de la matriz, una tarea olvidada.

Al entrevistar a los Servicios que aún actualizan el sistema, por las razones por las cuales aún lo utilizan, Lilian Contreras, Ximena Manzúr y Felipe Velásquez de la FNE y el SERNAC, respectivamente, contestan que: “Se acostumbraron a esta metodología de trabajo, es cómodo”.

Manuel Ponce (CORFO), por su parte, dice que: “Aún lo actualizamos puesto que el Ministerio lo pidió y nosotros somos un Servicio bastante obediente”.

Cuando son consultados, si las funcionalidades que contempla el sistema les son útiles, ellos, en su totalidad, consideran que todos los aspectos considerados dentro del sistema, les son útiles, no obstante, realizan una serie de recomendaciones necesarias para mejorarlo, que son detalladas en el siguiente listado:

- ✓ Extraer la reportabilidad que requieren los clientes externos e internos.
- ✓ Que se pueda incorporar la matriz simplificada y simplificar la visualización de los riesgos.
- ✓ Flexibilizar el sistema y que este permita que la herramienta se adapte a los requerimientos que tienen las distintas instituciones.

- ✓ Fiscalización de la funcionalidad del comité de riesgos.
- ✓ Guardar historial, corregir algunos errores que aun arroja al exportar la información, homologar la interfaz con los otros sistemas desarrollados por el Ministerio.
- ✓ Mejorar la visualización los procesos, no tener que desagregar tanto.
- ✓ Posibilidad de guardar las matrices de los años anteriores y agregar el monitoreo.
- ✓ Que permita filtrar (como un Excel), poder saber cuáles son los riesgos que son no aceptables o mayor que no tienen plan de tratamiento.
- ✓ Hacer una revisión de los atributos de los perfiles.
- ✓ En cuanto a la elaboración de la matriz propiamente tal, debe ser consultado con los profesionales de Control de Gestión o el encargado de riesgos.

Es importante mencionar que los desarrolladores del proyecto, no se encuentran trabajando para el Ministerio de Economía, y no dejaron el trabajo desarrollado documentado, por lo cual los errores que arroja, o las modificaciones que se podrían realizar son doblemente complicadas, pues, ellos, al retirarse del trabajo, se llevaron con ellos el conocimiento.

Si bien, se puede decir, que el proceso de implantación del sistema fue exitoso, y que se ciñó a todas las normas de buenas prácticas informáticas, la realidad, es que este sistema no fue percibido por los Auditores Internos como un sistema que venía a mejorar la gestión, sino, como una nueva imposición, esta vez por parte de la Auditoría Ministerial, en una primera etapa, se les impone el desarrollo de una

herramienta desconocida de manera intempestiva y cuando ya tenían un método de trabajo, creado en forma reciente y básicamente guiados por el instinto, se les presenta una nueva forma de estructurar el trabajo, una forma más tecnológica y más amigable, no por mérito del sistema informático, sino porque esta vez el lenguaje era conocido, el sistema informático desarrollado es un “copiar/pegar” de los documentos técnicos, el cual no agrega valor a la gestión anteriormente realizada y sólo le es útil al Auditor Ministerial, siempre y cuando el sistema sea actualizado.

Al realizar un comparativo del proceso asociado a la Matriz de Riesgos, para las unidades de auditoría interna antes y después de la implementación del sistema informático, podemos concluir que esta implementación no causó un cambio significativo dentro del quehacer de las Auditorías Internas, pues el sistema propuesto no varía al Excel con el cual ya se trabajaba, pero ahora con la posibilidad de que la información se encuentra en internet, lo que no representa ningún cambio radical en el desarrollo de la gestión.

Por otro lado, la diversificación del trabajo, esto referente a la apertura de la herramienta a las demás áreas de la institución, particularmente a la Unidad de Control y Gestión, no tuvo relación a la utilización del sistema, sino a las nuevas directrices emanadas desde el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

El sistema fue quedando obsoleto con la gran velocidad, puesto que no contempla las necesidades transversales a la organización que la herramienta en sí propone, como por ejemplo, la posibilidad de tener en red todos los procesos de la institución, la posibilidad de la interacción entre los distintos perfiles que se requieren para la construcción de una matriz de riesgo, etcétera, fue diseñado desde una visión puntual, para

cubrir una necesidad singular, además, la plataforma informática en la cual fue diseñada, es muy rígida y no permite la realización de cambios.

Ahora, en la revisión de los indicadores que fueron definidos en el marco teórico, tenemos:

- ✓ **Productividad:** $(3/11)*100= 27,7$. Un 27, 7% de los Servicios para los cuales fue diseñado el sistema informático lo utilizan a la fecha, lo cual nos dice que en este momento se está recibiendo la información de menos de un 70% de las instituciones relacionadas, ósea, no está siendo funcional para la labor para la cual fue elaborado.
- ✓ **Capacidades de gestión:** Este ámbito es nulo, ya que no se han generado nuevas iniciativas en las instituciones a base de la información que soporta este sistema.
- ✓ **Satisfacción de usuarios:** Este indicador no ha podido ser medido, ya que esta tesis, ha sido la primera vez en 4 años que se le ha consultado a los Auditores Internos de los Servicios sobre los requerimientos que les satisfacen y los que incluirían en el sistema.
- ✓ **Confiabledad:** El sistema informático fue desarrollado en una plataforma PHP, acrónimo de Hipertext Preprocesor, un servidor gratuito que no cuenta con respaldos en la gestión, por lo cual no se pueden conocer la cantidad de errores que arroja, mas, en los sigue arrojando.

Luego de la medición de estos indicadores nos podemos dar cuenta que el sistema es una herramienta con bajísima utilidad tanto como para los Auditores Internos como para la Auditoría Ministerial.

Si bien, el sistema cumple con los requerimientos técnicos con los cuales fue diseñado, este diseño es insuficiente para cubrir las necesidades de los sistemas en cuanto al proceso de la construir y realizar seguimiento a la Matriz de Riesgos.

Conclusiones y Sugerencias

Luego de conocer el proceso de implementación de la Matriz de Riesgos como herramienta, como ésta fue automatizada por el sistema informático Matriz de Riesgos y al realizar un comparativo de la realización del trabajo antes y después de ella, por parte de las auditorías internas, esto a la luz de lo expuesto en el marco teórico, sumado al espíritu con el cual fue concebido el proyecto del sistema informático Matriz de Riesgos, es que puedo concluir que este sistema informático no aporta valor a la gestión de las auditorías internas, pero no por términos puramente informáticos, sino, es que lo primordial, en este caso, es contar con una buena Matriz de Riesgos, una que realmente grafique los riesgos a los que se ven enfrentadas las instituciones, y que éstos cuenten con un plan de tratamientos acorde y suficiente para tolerar el riesgo inherente; no nos es útil conocer la Matriz de Riesgos si está no nos alerta la realidad.

Sin embargo, con la utilización del sistema se mejoró la manejabilidad de los datos, más esta labor puede realizarse, también, con un buen manejo de la herramienta Excel, sin mediar recursos fiscales para ello y utilizar el correo electrónico para informarlo a las autoridades pertinentes o a los solicitantes de la información.

Con respecto a la forma en la cual fue concebido el sistema, considero que desde sus albores traía consigo fecha de vencimiento, ya que es un sistema en el cual el mayor beneficiado con la utilización de este sistema era la Auditoría Ministerial, quienes fueron el único actor en el diseño y desarrollo del sistema y, posteriormente, lo impusieron a las auditorías internas, por lo cual no se puede pretender que once Servicios utilicen una herramienta, en la que no participaron en su desarrollo y que, además, no son los principales beneficiarios.

Según las buenas prácticas en los diseños informáticos cuando creamos un sistema que va a ser operado por entes externos a nuestra gestión, es nuestra obligación hacer a los terceros partícipes de la construcción de éste, ya que resulta dificultoso motivarlos con el proyecto, si los marginamos del proceso de creación del mismo, igualmente no hay que olvidar que el levantamiento de los requerimientos debe hacerse de primera fuente, pues no hay quien sepa más de sus necesidades, que quien las padece.

Otro de los problemas que han sido dilucidados en esta investigación es que la Matriz de Riesgo como herramienta institucional ha perdido valor, las escalas estratégicas de las instituciones, no la ven como una herramienta primordial para el manejo de sus riesgos, por lo cual, si la materia prima para el sistema no es considerada como importante por las instituciones, difícilmente el sistema informático diseñado para automatización de la misma, será utilizado.

Una novedosa propuesta mediante el uso del sistema, es la posibilidad por parte de la Auditoría Ministerial de contar con la información de los riesgos de las instituciones y los paliativos creados para los mismos, pudiendo así tener un control más efectivo sobre el sector y posibilitando levantar las alertas con anticipación, más esto se podría lograr solicitando a los Servicios enviar su Matriz de Riesgos actual en formato Excel y pidiéndoles comprometerse a enviarla nuevamente cuando ésta sea actualizada y que estas actualizaciones sean destacadas, compromiso fácil de cumplir, en virtud del alto grado de orden y cumplimiento que destaca dentro del Sector de Economía, de esta forma se podría, primero, contar con la información actual y segundo generar una retroalimentación con los Servicios donde se pueda ayudar al mejoramiento de la Matriz de Riesgos.

Este sistema, por cómo está diseñado, no aporta acercarnos al Gobierno Electrónico, ya que no ayuda a toda la institución, no aporta a la transparencia para con los ciudadanos y no existe retroalimentación entre las instituciones y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dentro de los sistemas informáticos, éste se encuentre en un estadio rudimentario aún.

Fueron expuestas a la Auditora Ministerial, María Soledad Ramírez, las conclusiones resultantes de la investigación, ya que en este momento nos encontramos con la necesidad de crear un proyecto de mejoramiento del sistema informático Matriz de Riesgos, por lo cual me fue encomendado realizar el levantamiento de los requerimientos necesarios para que contemos, en el Sector de Economía, con un sistema que sea abierto a todos los perfiles que sean necesario dentro de la institución, que abarque desde el dueño del proceso hasta al Jefe de Servicio, para que así, toda la institución se involucre con la herramienta, conozca los procesos, los riesgos y los planes de tratamiento, y además, para hacer partícipes a las contrapartes en la construcción de un sistema que abarque el proceso completo y sea útil para la totalidad de la institución.

A su vez, podemos concluir que si un sistema informático es desarrollado en base a un proceso importante dentro de la organización desde el punto de vista de los usuarios y de la dirección y si a la vez, los requerimientos son levantados de las fuentes primarias, deberíamos encontrarnos frente a un sistema exitosamente evaluado, si por el contrario es un proceso restringido o acotado, y los requerimientos son formulados por terceros, el proyecto debiese contar con poca o nula aprobación por parte de los usuarios finales.

Los resultados de esta investigación exploratoria me permiten afirmar la importancia de seguir desarrollando investigaciones en esta área. Es crucial conocer las directrices que están tomando las Instituciones Públicas en cuanto a la automatización de sus procesos, si estas son eficientes para la gestión de las diversas Unidades, además, se vuelve imperativo investigar cual es el camino para lograr, como país, el Gobierno Electrónico.

Referencias

1. Análisis y desarrollo social consultores (2003) Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social, Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales, página 11
2. Centro Internacional para la Investigación del Fenómeno del Niño (s.f.), Definición de Riesgo, Recuperado de http://www.ciifen-int.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=84&Itemid=111&lang=es.
3. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2004), Documento Técnico N°23, página 4.
4. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2004), Documento Técnico N°23, página 4.
5. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2004), Documento Técnico N°23, página 4.
6. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2010), Guía técnica N°45, página 2.
7. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (s.f.) Recuperado de <http://www.auditoriainternadegobierno.cl/index.php/menu/show/id/8>.
8. Cortes, C. Salinas, J. (2005), Contribución de la Auditoría Ministerial al Control Interno, Descripción de la Experiencia en el Ministerio de Economía 2006-2010, (Tesis no publicada) Universidad Academia de Humanismo Cristiano, página 13.
9. DRAE (2001), Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=riesgo>.

- 10.DRAE (2001), Recuperado de
<http://lema.rae.es/drae/?val=evaluacion>
- 11.Fassio, A., Pascual, L., Suárez, F., (2004), Introducción a la Metodología de la Investigación, Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional, capítulo III, página 52.
- 12.Fassio, A., Pascual, L., Suárez, F., (2004), Introducción a la Metodología de la Investigación, Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional, capítulo III, página 53.
- 13.Gartner Group, Nasser, A. (2011) Gobierno Electrónico y Gestión Pública, página 6.
- 14.Gómez, M. (2006) Introducción a la metodología de la investigación científica, página 65.
- 15.Presidencia de la República (2004), Instructivo presidencial N°7, página 1.
- 16.Presidencia de la República (2004), Instructivo presidencial N°7, página 2. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2004), Documento Técnico N° 23, página 4
- 17.Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile, (2008), Oficio N°1387, página 4.
- 18.Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, España, (2010), Fundamentos de evaluación de políticas públicas, Ministerio, página 13.
- 19.Nasser, A. (2011) Gobierno Electrónico y Gestión Pública, página 8.
- 20.Nasser, A. (2011) Gobierno Electrónico y Gestión Pública, página 12
- 21.Nasser, A. (2011) Gobierno Electrónico y Gestión Pública, página 12.

22. Novoa Cecilia (2010), Revista virtual, Cómo manejar y contener los riesgos en las empresas para maximizar los negocios, párr. 3.
23. Ochoa, S. (2008), Gestión de proyectos informáticos: Implantación, Entrega y Cierre de Proyecto. Apuntes de Clase, Universidad de Chile, Santiago, Chile: Apuntes no publicados.
24. Romero, C. (2009) De la erradicación al mejoramiento integral de barrios, Investigación del Doctorado en Urbanismo “La Ciudad, El Territorio y el Paisaje en la Era de la Globalización” Universidad Politécnica de Valencia, España, página 15
25. Universidad Católica Bolivariana (2002), Guía de Tesis de la Carrera de Administración de Empresas, página 32.
26. Valenti, 2001, Nasser, A. (2011) Gobierno Electrónico y Gestión Pública, página 11.

ANEXOS

Entrevistas

Entrevista 1

Rodrigo Fernández Belmonte

Auditor Interno Subsecretaría de Economía (2007-2012), actualmente Jefe de la Auditoría Interna.

1.- ¿Cómo vivió usted y su Unidad el proceso de implementación de la Matriz de Riesgo?

Fue un proceso engorroso, ya que había que partir de 0 e involucrarse con las demás unidades en el giro de su negocio. Además el consejo, creó la herramienta pensando en que todas las instituciones partían desde un estado común, y en el caso de la Subsecretaría no era así.

2.- ¿Cuáles fueron los mayores cambios realizados en su gestión y la de su Unidad?

Se tuvo que identificar los procesos de la institución, y se cambió el foco de las auditorías, las temáticas, nosotros hacíamos auditorías sólo a las platas, los recursos, tuvimos que cambiar el foco a la gestión, al giro del negocio, tuvimos que involucrarnos con áreas que estaban al margen.

3.- En el sentido de la pregunta anterior: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos con los cuales se encontraron para la implementación de la herramienta?

No existían procesos documentados, las unidades se encontraban en un estadio muy básico con respecto al desarrollo de sus procesos, además, faltó respaldo de la autoridad pues esta no se entendió como una herramienta de gestión institucional, si no como un requisito impuesto, algo que había que hacer.

4.- ¿Cuáles fueron los mayores beneficios que les reportó a su gestión?

Sistematizar la información y precisar los riesgos, ayuda para la conformación del Plan Anual de Auditorías.

5.- En cuanto al sistema informático ¿Les fue presentado de forma amigable y fue entregada una capacitación para su utilización?

Si, fue satisfactorio.

6.- El sistema ¿les fue útil para mejorar su gestión?

Si, aumentó la eficacia, es más fácil de usar que el Excel, más manejable.

7.- ¿Cuánto tiempo aproximadamente lo utilizaron?

2 años

8.- ¿Desde qué año aproximadamente dejaron de utilizarlo?, y ¿por qué?

Desde el 2009, la utilización del sistema no era prioridad para administración, y la jefa de ese entonces decidió no seguir actualizando el sistema.

9.- ¿Cuáles requerimientos que son contemplados por el sistema siguen siendo útiles para su gestión?

Es útil todo el sistema

10.- ¿Qué facultades considera usted, importante para mejorar el sistema?

Que permita extraer la reportabilidad que requieren los clientes externos e internos, que se pueda incorporar la matriz simplificada y simplificar la visualización de los riesgos, dejar de pinchar tanto, está muy desagregada

Entrevista 2

Ximena Manzúr y Felipe Velásquez

Jefa de Auditoría Interna Servicio Nacional del Consumidor, Auditor Interno Servicio Nacional del Consumidor.

1.- ¿Cómo vivió usted y su Unidad el proceso de implementación de la Matriz de Riesgo?

En ese momento trabajamos en forma conjunta con los jefes de los departamentos y los encargados de planificación para hacer el levantamiento de los procesos, aunque se estaba trabajando en ello anteriormente, es una evolución natural de las instituciones.

2.- ¿Cuáles fueron los mayores cambios realizados en su gestión y la de su Unidad?

Involucrarnos con los procesos de las otras unidades.

3.- En el sentido de la pregunta anterior: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos con los cuales se encontraron para la implementación de la herramienta?

No se logró entender que la Matriz de Riesgos es una herramienta de gestión, no de auditoría. Varias unidades no querían documentar sus procesos, pues no entendían con qué objeto se realizaba esta labor, se empezó a realizar sólo por cumplir.

4.- ¿Cuáles fueron los mayores beneficios que les reportó a su gestión?

Diversificar la cantidad de trabajo y responsabilidades, reporta mayor información a la dirección, es un buen mecanismo de alerta.

5.- En cuanto al sistema informático ¿Les fue presentado de forma amigable y fue entregada una capacitación para su utilización?

Si, fue satisfactorio

6.- El sistema ¿les fue útil para mejorar su gestión?

Si, la agilizó.

7.- ¿Cuánto tiempo aproximadamente lo utilizaron?

Aun no utilizan

8.- ¿Desde qué año aproximadamente dejaron de utilizarlo?, y ¿por qué?

Lo utilizan.

9.- ¿Cuáles requerimientos que son contemplados por el sistema siguen siendo útiles para su gestión?

Todos

10.- ¿Qué facultades considera usted, importante para mejorar el sistema?

Que guarde un historial, corregir algunos errores que aun arroja al exportar la información, homologar la interfaz con los otros sistemas desarrollados por el Ministerio, visualizar los procesos de forma global, no tener que desagregar tanto.

Entrevista 3

Ingrid Donoso

Jefa Auditoría Interna Subsecretaría de Pesca

1.- ¿Cómo vivió usted y su Unidad el proceso de implementación de la Matriz de Riesgo?

Permitió un conocimiento más amplio de todos los aspectos institucionales.

2.- ¿Cuáles fueron los mayores cambios realizados en su gestión y la de su Unidad?

Aumento de dotación de personal, incluir un personal del área técnica y consolidar en el tiempo un equipo de trabajo.

3.- En el sentido de la pregunta anterior: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos con los cuales se encontraron para la implementación de la herramienta?

Problemas de barreras culturales al cambio e implementación de nuevas herramientas.

4.- ¿Cuáles fueron los mayores beneficios que les reportó a su gestión?

Implementación de inmediato de medidas rectificatorias relativas a materia

5.- En cuanto al sistema informático ¿Les fue presentado de forma amigable y fue entregada una capacitación para su utilización?

Si definitivamente

6.- El sistema ¿les fue útil para mejorar su gestión?

Fue un sistema amigable para realizar la matriz

7.- ¿Cuánto tiempo aproximadamente lo utilizaron?

Dos años

8.- ¿Desde qué año aproximadamente dejaron de utilizarlo?, y ¿por qué?

2010

9.- ¿Cuáles requerimientos que son contemplados por el sistema siguen siendo útiles para su gestión?

Actualmente debe ser consultado a riesgos.

10.- ¿Qué facultades considera usted, importante para mejorar el sistema?

Fiscalización de la funcionalidad del comité de riesgos.

Entrevista 4

Mario Guzmán

Encargado de Unidad de Auditoría Interna, Instituto Nacional de Propiedad Industrial

1.- ¿Cómo vivió usted y su Unidad el proceso de implementación de la Matriz de Riesgo?

Inapi fue creado en Enero de 2009 por lo cual ya se trabaja con esta herramienta, para el cometido se contrató una empresa externa que levantó los 3 procesos del negocio.

2.- ¿Cuáles fueron los mayores cambios realizados en su gestión y la de su Unidad?

No utilizan el sistema

3.- En el sentido de la pregunta anterior: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos con los cuales se encontraron para la implementación de la herramienta?

No existieron obstáculos

4.- ¿Cuáles fueron los mayores beneficios que les reportó a su gestión?

Es una herramienta esencial para las auditorías, pues te arroja el plan de auditoría hecho.

5.- En cuanto al sistema informático ¿Les fue presentado de forma amigable y fue entregada una capacitación para su utilización?

No fue presentado

6.- El sistema ¿les fue útil para mejorar su gestión?

No lo usan

7.- ¿Cuánto tiempo aproximadamente lo utilizaron?

Nunca

8.- ¿Desde qué año aproximadamente dejaron de utilizarlo?, y ¿por qué?

No aplica

9.- ¿Cuáles requerimientos que son contemplados por el sistema siguen siendo útiles para su gestión?

No aplica

10.- ¿Qué facultades considera usted, importante para mejorar el sistema?

No creo que sea necesario tener un sistema informático para soportar la Matriz de Riesgos, pues no aporta un valor agregado a la gestión, la planilla Excel funciona bien.

Entrevista 5

Manuel Ponce

Coordinador General Unidad de Auditoría Interna Corporación de Fomento de la Producción

1.- ¿Cómo vivió usted y su Unidad el proceso de implementación de la Matriz de Riesgo?

Fue un proceso impuesto y algo traumático, nos obligaron a levantar el 100% de los procesos, de los cuales no existía ninguno documentado, no existió asistencia por parte del Consejo para la labor, además el proceso fue canalizado por medio de las auditorías internas y nosotros no tenemos la facultad de imponer el apoyo a las demás gerencias, fue un error canalizarlo a través de nosotros.

2.- ¿Cuáles fueron los mayores cambios realizados en su gestión y la de su Unidad?

Tuvimos que involucrarnos en los procesos de todas las áreas de gestión y entender el que hacer de ellas, se contrató una empresa externa para levantar los procesos, pero estos no fueron satisfactorios, de hecho nunca han servido para conocer los riesgos.

3.- En el sentido de la pregunta anterior: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos con los cuales se encontraron para la implementación de la herramienta?

La falta de conocimiento de los dueños de los procesos, la falta de conocimientos técnicos nuestra para hacer un buen levantamiento de los procesos, la falta de conocimiento de la consultora de la realidad de las instituciones públicas, el estadio inferior en el que nos encontrábamos en comparación a lo que el consejo se imaginaba, la falta de apoyo de la dirección y de compromiso para hacer un trabajo minucioso que si apoyara la gestión de riesgos. Además existe una incongruencia

metodológica en cuanto al algoritmo que calcula el nivel de exposición al riesgo mediante los controles que se le aplican.

4.- ¿Cuáles fueron los mayores beneficios que les reportó a su gestión?

Si la matriz estuviese bien hecha, cosa que no es así, serviría para poder priorizar y volver más eficientes los recursos.

5.- En cuanto al sistema informático ¿Les fue presentado de forma amigable y fue entregada una capacitación para su utilización?

Sí, pero este no hace nada más que poner en un sistema la planilla Excel, no le veo el valor agregado,

6.- El sistema ¿les fue útil para mejorar su gestión?

No, para nada.

7.- ¿Cuánto tiempo aproximadamente lo utilizaron?

Aun lo actualizamos puesto que el Ministerio lo pidió.

8.- ¿Desde qué año aproximadamente dejaron de utilizarlo?, y ¿por qué?

No aplica

9.- ¿Cuáles requerimientos que son contemplados por el sistema siguen siendo útiles para su gestión?

No es útil.

10.- ¿Qué facultades considera usted, importante para mejorar el sistema?

Tendría que ser un sistema más flexible, que permita que la herramienta se adapte a los requerimientos que tienen las distintas instituciones, no es lo mismo la gestión de riesgos para CORFO que para CINVER, hay que arreglar el algoritmo de cálculo, y mejorar la falta de consistencia a la hora de definir los riesgos.

Entrevista 6

Pamela Díaz

Jefa Auditoría Interna Servicio de Cooperación Técnica del Estado

1.- ¿Cómo vivió usted y su Unidad el proceso de implementación de la Matriz de Riesgo?

Bueno, al principio fue obligado, atarantado, en junio nos dijeron que a diciembre teníamos que tener el 100% de los procesos levantados y la matriz construida, las cosas se hicieron rápido y para cumplir.

2.- ¿Cuáles fueron los mayores cambios realizados en su gestión y la de su Unidad?

Tuvimos que convertirnos en los responsables del levantamiento de los procesos y canalizar una herramienta de gestión que debiese ser desde la dirección, desde auditoría.

3.- En el sentido de la pregunta anterior: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos con los cuales se encontraron para la implementación de la herramienta?

El desconocimiento de los procesos de cada unidad, la dificultad de documentarlos, la falta de conocimiento técnico para hacerlo, la forma desordenada en la que se hizo, debió primero hacerse la parte estratégica y luego bajarla a las actividades de soporte.

4.- ¿Cuáles fueron los mayores beneficios que les reportó a su gestión?

En un principio no dio una visión global de los procesos que contenía la institución, ahora ya casi no se trabaja la matriz de riesgos.

5.- En cuanto al sistema informático ¿Les fue presentado de forma amigable y fue entregada una capacitación para su utilización?

Si, fue satisfactorio.

6.- El sistema ¿les fue útil para mejorar su gestión?

Si, proporcionó la respportabilidad que había que entregarle al CAIGG más amigable.

7.- ¿Cuánto tiempo aproximadamente lo utilizaron?

2 años

8.- ¿Desde qué año aproximadamente dejaron de utilizarlo?, y ¿por qué?

2010, por que dejo de ser prioridad para la Unidad, y no se ha establecido un encargado de riesgos fijo.

9.- ¿Cuáles requerimientos que son contemplados por el sistema siguen siendo útiles para su gestión?

En general, todo.

10.- ¿Qué facultades considera usted, importante para mejorar el sistema?

Hay que incluir la posibilidad que el sistema entregue la matriz abreviada, que guarde las matrices de los años anteriores y agregar el monitoreo.

Entrevista 7

Lilian Contreras

Fiscalía Nacional Económica

1.- ¿Cómo vivió usted y su Unidad el proceso de implementación de la Matriz de Riesgo?

Vivió súper bien, cuando en consejo no había generado una metodología para hacer la matriz, nosotros desarrollamos una matriz para el servicio, un tanto distinta a la que hay ahora por que tomaba temas financieros también y otras variables.

El levantamiento de los procesos fue una tarea bien enorme, hicimos una nómina con los procesos que se tenían y luego nos reunimos para aprobar la nómina y en conjunto levantamos los procesos, con los dueños del proceso.

2.- ¿Cuáles fueron los mayores cambios realizados en su gestión y la de su Unidad?

Tener una visión más objetiva con respecto a los procesos, de tal manera de tener mediante mediciones los lugares más prioritarios de abarcar. No fue algo bueno canalizarlo por auditoría, pero la herramienta sirve para el servicio.

3.- En el sentido de la pregunta anterior: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos con los cuales se encontraron para la implementación de la herramienta?

Falta de tiempo para decantar la metodología y poder difundirla en el servicio, y la maduración de la herramienta.

4.- ¿Cuáles fueron los mayores beneficios que les reportó a su gestión?

Orientar los recursos, tener una visión más integral del servicio, tener más argumentos para formular el plan y en términos del servicio, los encargados de proceso han

aplicado medidas de autocontrol, identificaron sus brechas y han internalizado el concepto de riesgo.

5.- En cuanto al sistema informático ¿Les fue presentado de forma amigable y fue entregada una capacitación para su utilización?

Si, satisfactorio, pero no pudieron intervenir en el levantamiento de los requerimientos.

6.- El sistema ¿les fue útil para mejorar su gestión?

Si, permite tener la matriz completa, tenemos una visión global de los riesgos de la institución.

7.- ¿Cuánto tiempo aproximadamente lo utilizaron?

Aun lo utilizan

8.- ¿Desde qué año aproximadamente dejaron de utilizarlo?, y ¿por qué?

Aun lo utilizan

9.- ¿Cuáles requerimientos que son contemplados por el sistema siguen siendo útiles para su gestión?

--

10.- ¿Qué facultades considera usted, importante para mejorar el sistema?

Que permita filtrar (como un Excel), poder saber cuáles son los riesgos que son no aceptables o mayor que no tienen plan de tratamiento, guardar las matrices históricas, engorroso visualmente, hacer reportes más específicos, revisar los atributos de los perfiles.

Entrevista 8

Cesar Espejo y Paloma Cardona.

Jefe de Auditoría Interna Servicio Nacional del Consumidor, Auditora Interna Servicio Nacional de Turismo.

1.- ¿Cómo vivió usted y su Unidad el proceso de implementación de la Matriz de Riesgo?

SERNATUR no le ha tomado el peso, no ha habido voluntad desde la dirección. Los procesos fueron levantados por profesionales no calificados para esta gestión, fue sólo hecho por cumplir.

2.- ¿Cuáles fueron los mayores cambios realizados en su gestión y la de su Unidad?

Cada dueño de proceso levantó su proceso en forma conjunta con nuestro apoyo, pero se documentó todo como un proceso, incluyéndose los procedimientos y las actividades.

3.- En el sentido de la pregunta anterior: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos con los cuales se encontraron para la implementación de la herramienta?

Está mal canalizada la herramienta, es una herramienta de gestión y es un insumo para nosotros, no podemos estar confeccionando nuestros propios insumos. Los encargados de riesgos no están empoderados y el comité de riesgos no sesiona.

4.- ¿Cuáles fueron los mayores beneficios que les reportó a su gestión?

El beneficio que debiese aportar, es que la Matriz debiese ser una carta de navegación para el servicio y para nosotros, hoy por el desconocimiento, la Matriz no es eficaz.

5.- En cuanto al sistema informático ¿Les fue presentado de forma amigable y fue entregada una capacitación para su utilización?

Si, existieron capacitaciones y estas fueron amigables, pero el Ministerio debió dar las pautas para los procesos comunes a las instituciones.

6.- El sistema ¿les fue útil para mejorar su gestión?

Sí, porque optimiza y ayuda a sistematizar la información.

7.- ¿Cuánto tiempo aproximadamente lo utilizaron?

Un año

8.- ¿Desde qué año aproximadamente dejaron de utilizarlo?, y ¿por qué?

2009

9.- ¿Cuáles requerimientos que son contemplados por el sistema siguen siendo útiles para su gestión?

Todos

10.- ¿Qué facultades considera usted, importante para mejorar el sistema?

Nuevas capacitaciones, interiorizar a los jefes de servicio en el tema para que le tomen el peso a la herramienta, la Matriz debería estar asociado a los ADP.

Entrevista 9

Nicole Cortes

Jefa de Auditoría Interna Comité de Inversiones Extranjera.

1.- ¿Cómo vivió usted y su Unidad el proceso de implementación de la Matriz de Riesgo?

Haber, el proceso de implementación fue muy rápido, pero nuestro servicio es bien pequeño, así que no tuvimos muchos problemas en documentar los procesos que tenemos.

2.- ¿Cuáles fueron los mayores cambios realizados en su gestión y la de su Unidad?

Trabajamos con los jefes de las unidades y con la dirección para la definición de los procesos de la institución y luego procedimos a la documentación de los procesos que acordamos anteriormente, fuimos aprendiendo a medida que íbamos trabajando.

3.- En el sentido de la pregunta anterior: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos con los cuales se encontraron para la implementación de la herramienta?

No muchos la verdad, el desconocimiento más que nada, pero eso se fue solucionando en el camino.

4.- ¿Cuáles fueron los mayores beneficios que les reportó a su gestión?

Tenemos un plan anual hecho, ya que sacamos todas las auditorias desde la Matriz.

5.- En cuanto al sistema informático ¿Les fue presentado de forma amigable y fue entregada una capacitación para su utilización?

Si, se hizo una capacitación bastante buena.

6.- El sistema ¿les fue útil para mejorar su gestión?

Sí, es fácil de usar, pero no es muy práctico, nosotros seguimos usando el Excel.

7.- ¿Cuánto tiempo aproximadamente lo utilizaron?

Dos años

8.- ¿Desde qué año aproximadamente dejaron de utilizarlo?, y ¿por qué?

2010

9.- ¿Cuáles requerimientos que son contemplados por el sistema siguen siendo útiles para su gestión?

Es que todos lo que tiene el sistema es útil, pero está incompleto.

10.- ¿Qué facultades considera usted, importante para mejorar el sistema?

Mejorar los reportes.

Entrevista 10

Claudia Meza

Ex Jefa de Auditoría Interna Instituto Nacional de Estadísticas

1.- ¿Cómo vivió usted y su Unidad el proceso de implementación de la Matriz de Riesgo?

Fue un proceso bien rápido, tuvimos que acelerarnos ya que los plazos era súper acotados.

2.- ¿Cuáles fueron los mayores cambios realizados en su gestión y la de su Unidad?

Tuvimos que tratar de integrarnos en los quehaceres de las unidades y estudiar sobre el levantamiento de los procesos, y la construcción de los mismos., trabajamos en forma conjunta con los dueños de los procesos para hacer esta labor.

3.- En el sentido de la pregunta anterior: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos con los cuales se encontraron para la implementación de la herramienta?

La falta de conocimiento de los dueños de los procesos, la nuestra y la falta de apoyo del nivel estratégico.

4.- ¿Cuáles fueron los mayores beneficios que les reportó a su gestión?

Primeramente nos mapeó la institución y pudimos comprender mejor los quehaceres de las otras unidades, lo cual igual nos facilitó a la hora de hacer auditorias.

5.- En cuanto al sistema informático ¿Les fue presentado de forma amigable y fue entregada una capacitación para su utilización?

Sí, todo bien con esto.

6.- El sistema ¿les fue útil para mejorar su gestión?

Sí, ósea, te ayuda a ordenar los datos.

7.- ¿Cuánto tiempo aproximadamente lo utilizaron?

Dos años

8.- ¿Desde qué año aproximadamente dejaron de utilizarlo?, y ¿por qué?

2010

9.- ¿Cuáles requerimientos que son contemplados por el sistema siguen siendo útiles para su gestión?

Todas las capacidades del sistema son útiles

10.- ¿Qué facultades considera usted, importante para mejorar el sistema?

Eso deberían hablarlo con el encargado de riesgos, es él el encargado de poblar la Matriz, yo creo que para la auditoría interna, se debiesen revisar los reportes que se puedes sacar del sistema y revisar si están acordes a lo que se pide en la actualidad.

Entrevista 11

Manuel Quezada Donoso

Ex Coordinador Sistema de Auditoría Interna Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno

1.- La herramienta Matriz de Riesgos, no es una herramienta que haya sido diseñada en forma académica, como el balance, bajo este precepto ¿Cómo fue diseñada para su utilización en el escenario de la administración pública chilena?

Bueno, nosotros tomamos los elementos contenidos en el COSO y el Modelo australiano neozelandés y varias buenas prácticas internacionales y las hicimos una herramienta.

2.- ¿Se realizó algún estudio para conocer el estadio en el que se encontraban las auditorías internas en las diferentes instituciones públicas?

No, en realidad no.

3.- ¿Qué es lo que buscaban al implementar esta matriz?

Lo que pasa es que estaba todo muy desordenado, los jefes de auditoría determinaban de manera arbitraria el plan de auditoría, entonces con la idea de aunar los criterios para la elección de las temáticas a auditar en las instituciones del sector público es que en el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno impulsamos la implementación de la Matriz de Riesgo.

4.- ¿Cuáles fueron los principales obstáculos con los que se encontraron?

Con la falta de conocimientos y competencias que tenían las personas que debían trabajar en la Matriz, y la resistencia al cambio, al hacer las cosas sin convicción difícilmente resultan bien.

5.- ¿Y el apoyo de la dirección?

Es que antes el CAIGG era el dueño de un PMG, entonces nadie se negaba a ninguna petición que se hiciera desde nuestro lado, al perder el PMG se perdió el garrote con el cual se podía obligar a realizar los requerimientos que eran enviados.

6.- ¿Cuáles crees que son los principales beneficios?

Los servicios que trabajaron en forma concienzuda en la elaboración de la Matriz, cuentan con una herramienta sin par para el registro de sus riesgos, los que no, no tienen nada, tienen papeles.

7.- ¿Cómo considera usted que se fue la implementación en el Sector de Economía?

Fue bastante buena, es que el Sector de Economía es ordenado y obediente, además como es un Sector relativamente pequeño es más fácil de manejar.

Entrevista 12

Ramón Gutiérrez Prado

Ex Auditor Ministerial, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

¿Cómo se vivió dentro del Ministerio la implementación de la Matriz de Riesgos?

Mira, se tomó muy bien el Ministro estaba entusiasmado con el tema, hizo una reunión con los jefes de servicios del sector y los auditores para conversar como abordarían el tema, pero el documento técnico que mando el CAIGG era tan efímero, no era claro, no era conciso, entonces al final, no quedo en nada concreto.

¿Cuál es el problema con la Matriz de Riesgos como herramienta?

Es que todos los profesionales del CAIGG son teóricos, entonces, crean herramientas que en los libros funcionan, pero no son aplicables a la realidad.

¿Cuál fue la motivación de crear un sistema informático?

Queríamos hacer más sencilla la labor de las auditorías internas y tener una forma de contar con las matrices de los servicios para poder ver sus riesgos.

¿Cómo fue diseñado el sistema informático Matriz de Riesgos?

Bueno, lo hicimos entre Cortes, Vania y yo, pero más yo en realidad, nosotros sabíamos que necesitábamos la opinión e ideas de los auditores internos de los servicios para diseñar un mejor sistema, pero el tiempo nos apremiaba y necesitábamos ordenar la herramienta en un sistema informático sectorial.

¿Cómo fue la recepción del sistema?

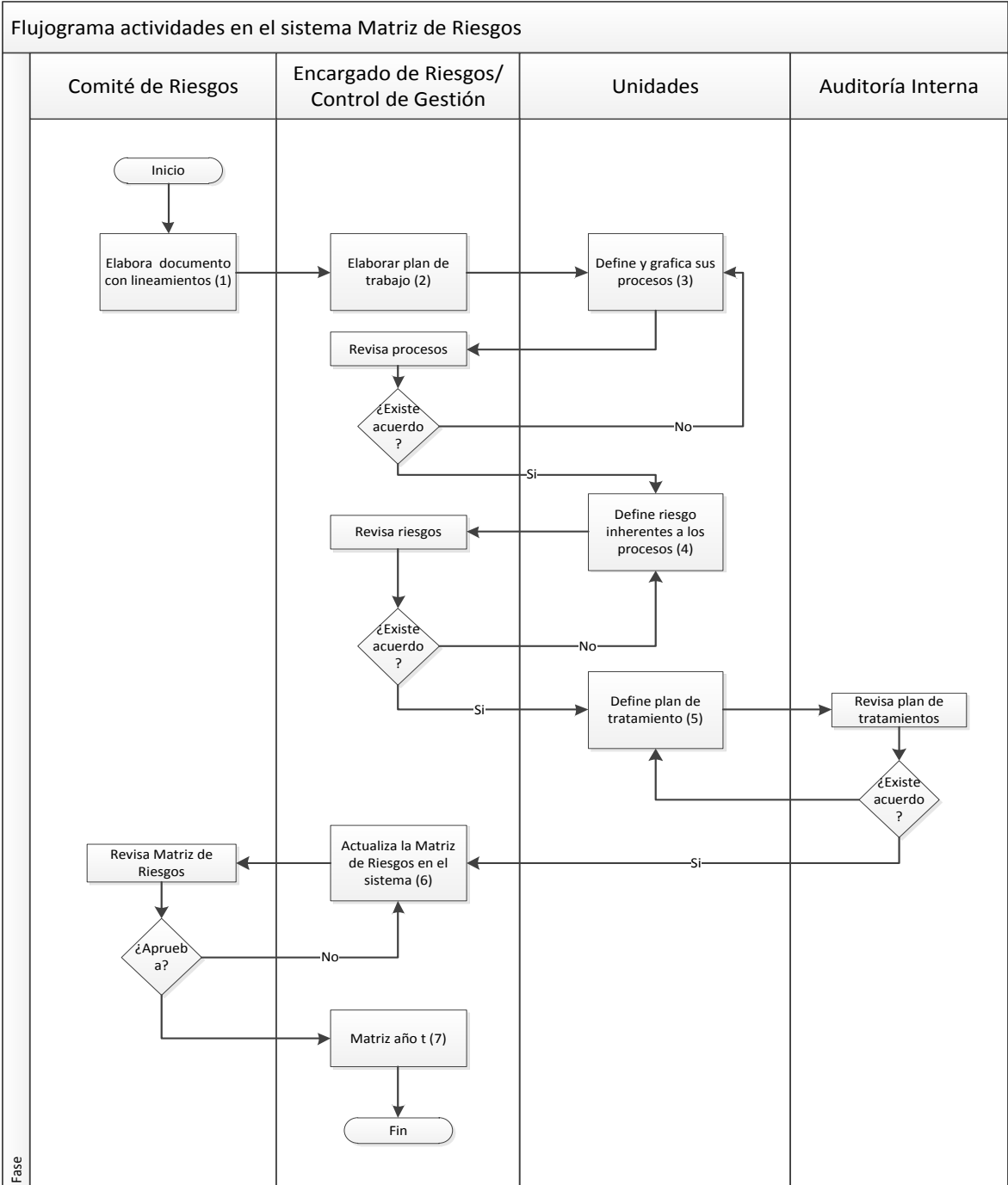
Fue buena, los auditores se lo tomaron bien, pero como tuvimos tan poco tiempo para diseñarlo, comenzó a arrojar errores y problemas con rapidez y no tuvimos la oportunidad de arreglarlo, por eso dejaron de utilizar el sistema.

Documento oficial para el levantamiento de los requerimientos del nuevo sistema informático Matriz de Riesgos, que se está utilizando en el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Documento para el levantamiento de requerimientos para el sistema Matriz de Riesgos

En el marco del mejoramiento del sistema informático Matriz de Riesgos, es que esta Auditoría Ministerial propone como desafío para el año 2013 la ampliación de las facultades y el involucramiento de todas las unidades que trabajan dentro del proceso que se lleva a cabo, para la elaboración de la Matriz de Riesgos.

Es en este contexto que se propone el siguiente flujo de actividades, para su revisión, complementación y aprobación, con el ánimo de que sirva de base para la construcción de un proceso acordado con los Servicios Relacionados y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, posterior a ello se encuentra una breve encuesta. Con ambas actividades se busca levantar los requerimientos necesarios para la construcción de la nueva Plataforma informática Matriz de Riesgos que sea útil y accesible y construido por todos y a la vez, contar con un proceso común para el Sector de Economía.



⁶ Todas las actividades aquí consideradas están contempladas ser realizadas en el nuevo sistema informático Matriz de Riesgos.

Descripción del proceso

- (1) El comité de riesgos en el ejercicio de su rol, debe entregar los lineamientos estratégicos que debe seguir la institución para el manejo de los riesgos inherentes a su gestión y subirlos al sistema para que sean conocidos por toda la institución.
- (2) El encargado de riesgos de cada institución, es el responsable de bajar esta información y convertirla en un plan de trabajo, para la elaboración o el mejoramiento de los procesos, riesgos y planes de tratamiento de la institución, definir en el mismo documento la metodología de trabajo y los plazos, como mínimo, y subirlos al sistema para que sean conocidos por toda la institución.
- (3) Cada Unidad define un responsable de la documentación de sus procesos, los cuales deben ser subidos al sistema y enviarlos al encargado de riesgos para su revisión, si luego de la revisión la respuesta es negativa, se deben ajustar los procesos en forma conjunta, de ser aprobados se pasa al siguiente paso.
- (4) Posterior a la aprobación de los procesos, deben ser definidos, por el responsable de cada Unidad, los riesgos inherente al mismo y enviarlos al encargado de riesgos para su revisión, si luego de la revisión la respuesta es negativa, se deben ajustar los procesos en forma conjunta, de ser aprobados se pasa al siguiente paso.
- (5) Posterior a la aprobación de los riesgos, debe ser definido, por el responsable de cada Unidad, el plan de tratamiento que se utilizará para mitigar los riesgos y enviarlo al jefe de auditoría interna para su revisión, si luego de la revisión la respuesta es negativa, se deben ajustar los procesos en forma conjunta, de ser aprobados se pasa al siguiente paso.
- (6) El encargado de riesgos con todos los insumos revisados y aprobados, elabora o actualiza la Matriz de Riesgos de su servicio y la envía al comité de riesgos, mediante la aplicación, para su aprobación, éste la revisa, si luego de la revisión la respuesta es negativa, se deben ajustar la Matriz de Riesgos en forma conjunta, de ser aprobados se pasa al siguiente paso.
- (7) Subir la Matriz de Riesgos definida para el año t al sistema.

Ficha para el levantamiento de los requerimientos

Nombre y Cargo de quien responde

¿Le parecen suficientes las actividades definidas en la propuesta del proceso para la construcción de la Matriz de Riesgos?

¿Cuáles actividades agregaría y cuáles eliminaría?, ¿Por qué?

¿Cuáles son los reportes que necesita descargar del sistema en forma automática?

¿Qué facultades agregaría usted?

Muchas Gracias por su tiempo,

Natalia Navarrete Valdés

Profesional Auditoría Ministerial.