Gestión de Riesgos 2025

Unidad de Planificación y Control de Gestión

Conceptos Generales

- **Riesgo:** Factores internos y externos que hacen incierto saber si y cuándo se van a alcanzar los objetivos.

- El efecto de la **incertidumbre** sobre los objetivos y destaca que con frecuencia, el riesgo se caracteriza por referencia a potenciales eventos y consecuencias, o a una combinación de ambos.

- El riesgo se define como la posibilidad (probabilidad) de que un acontecimiento ocurra y afecte (consecuencia o impacto) negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán. Una condición previa a dicha evaluación es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad.

Beneficios Potenciales de la Aplicación de la Gestión de Riesgos

- Genera y fortalece el enfoque en asuntos que realmente importan a la organización.
- Contribuye a disminuir las sorpresas y crisis en la organización.
- Incrementa la posibilidad de que cambios e iniciativas de proyectos puedan ser logrados en mejor forma.
- Mejora las capacidades de tomar mayor riesgo por mayores recompensas sociales y económicas.
- Genera mayor información y con más transparencia sobre los riesgos identificados, tomados y las decisiones realizadas.
- Mejora las posibilidades de alcanzar los objetivos en la organización.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus implicaciones en la organización.
- Se identifica y comparte la responsabilidad de la administración de los riesgos del negocio.
- Genera y fortalece el enfoque en asuntos que realmente importan a la organización.

Fuente: Documento Técnico N°70-V02, CAIGG

Mantención y mejoramiento del proceso de Gestión de Riesgos

1. Fase Establecimiento del Contexto
2. Fase Identificación de Riesgos
3. Fase Análisis de Riesgos
4. Fase Valoración de Riesgos
5. Fase Tratamiento de Riesgos
6. Fase Monitoreo y Revisión
7. Fase Comunicación y Consultas

Evaluación del Riesgo: **Matriz de Riesgo**

Plan de Tratamiento

Procesos Transversales

Rol de Coordinadores

- ✓Describir su proceso
- ✓Confeccionar y actualizar la Matriz de Riesgos de su proceso críticos según Guía Técnica.
- ✓Elaborar Plan de Tratamiento según los riesgos priorizados por el Comité de Riesgos.
- ✓Monitorear los riesgos y dar cumplimiento al Plan de Tratamiento.
- ✓Responsable de que los datos sean válidos y confiables.

Metodología: Levantamiento Matriz de Riesgo

- Paso N°1: Identificación de los Subprocesos que componen el proceso critico

Corresponden a componentes principales en el desarrollo de los procesos, estos pueden ser de diversa importancia y tener distinta influencia en la generación de los productos o servicios.

Ejemplo:

Metodología: Levantamiento Matriz de Riesgo

- Paso N°2: Identificación de las etapas en cada subproceso

Corresponden a las acciones o actividades en conjunto forman el subproceso. Hay casos que el nivel de desagregación puede ser hasta el subproceso, esto dependerá de la estructura que presenta el proceso critico seleccionado.

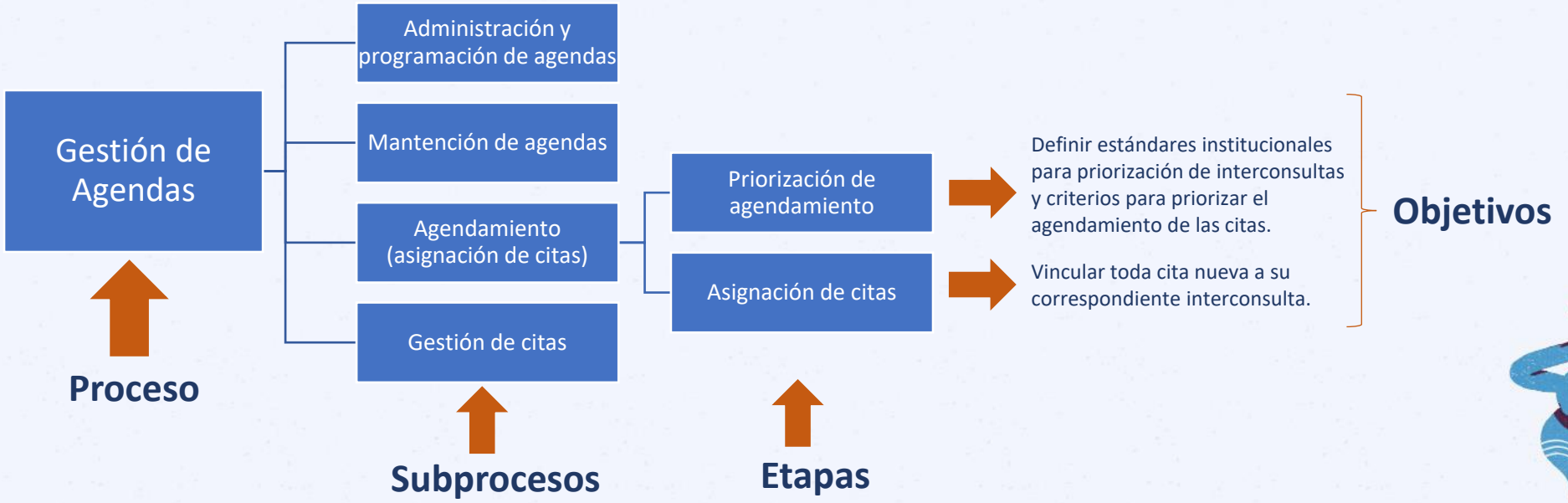
Ejemplo:

Metodología: Levantamiento Matriz de Riesgo

- Paso N°3: Identificación de objetivos operativos

Es aquella meta o finalidad que se persigue cumplir mediante la ejecución de una etapa o mediante la ejecución de un subproceso.

Ejemplo:



Matriz de Riesgo: Levantamiento del proceso

MATRIZ DE RIESGOS ESTRATÉGICA 2023

FECHA:	
MINISTERIO:	
SERVICIO:	
SUB SERVICIO:	
JEFE DE SERVICIO:	
ENCARGADO DE RIESGOS:	

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESOS					
PROCESO TRANSVERSAL	PROCESO CRÍTICO	SUBPROCESO	PONDERACIÓN ESTRATÉGICA SUBPROCESO	ETAPA	OBJETIVO

Metodología: Levantamiento Matriz de Riesgo

- Paso N°4: Identificación de riesgos operativos relevantes

Los riesgos operativos corresponde a la incertidumbre sobre los objetivos planteados, así como la probabilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución total o parcial de los objetivos operativos.

Una vez identificados los riesgos (fuente, tipo y señal de alerta), se deben evaluar, identificando su probabilidad de ocurrencia, su impacto para la institución.

RIESGOS CRÍTICOS								
DESCRIPCIÓN RIESGO ESPECÍFICO	FUENTE DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	SEÑAL DE ALERTA LA/FT/DF ASOCIADA	CARGO(S) FUNCIONARIO RELACIONADO	PROBABILIDAD		IMPACTO	
					CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR
El no definir si el paciente se encuentra trasladable	INTERNA	Procesos	NO		CASI CERTEZA	5.00	MODERADAS	3.00

***Señales de alerta se especifican en Anexo 1.**

***Clasificación de probabilidad e impacto se especifican en Anexo 2.**

Metodología: Levantamiento Matriz de Riesgo

- Paso N°5: Reconocimiento y levantamiento de controles claves

Levantamiento de controles que mitigan los riesgos identificados, señalando su oportunidad, periodicidad y automatización.

Ejemplo:

CONTROLES CLAVES EXISTENTES					
DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	Cumple elementos de Control adecuado	NIVEL DE EFECTIVIDAD			VALOR
		PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD	AUTOMATIZACIÓN	
Visita en terreno de enfermera(o) gestor(a) de turno UGC, de enfermera gestora de pacientes de la UEA	SI	PERMANENTE	CORRECTIVO	MANUAL	5

***Clasificación de periodicidad, oportunidad y automatización se especifican en Anexo 2.**

Anexo 1:

Señales de Alerta

Conceptos sobre delitos de Lavado de activos (LA), Financiamiento del terrorismo (FT) y Delitos Funcionarios

• Lavado de Activos (LA)

El que de cualquier forma oculte o disimule el origen ilícito de determinados bienes, a sabiendas de que provienen, directa o indirectamente, de la perpetración de hechos constitutivos de alguno de los delitos base, o bien, a sabiendas de dicho origen, oculte o disimule estos bienes.

El que adquiera, posea, tenga o use los referidos bienes, con ánimo de lucro, cuando al momento de recibirlos ha conocido su origen ilícito.

Conceptos sobre delitos de Lavado de activos (LA), Financiamiento del terrorismo (FT) y Delitos Funcionarios

• Financiamiento del Terrorismo (FT)

La Ley Nº 18.314 que determina conductas terroristas y fija su penalidad, en su artículo 8 incluye el delito de financiamiento del terrorismo "*El que por cualquier medio, directa o indirectamente, solicite, recaude, o provea fondos con la finalidad de que se utilicen en la comisión de cualquiera de los delitos terroristas señalados en el artículo 2°, será castigado con la pena de presidio menor en su grado medio a presidio mayor en su grado mínimo, a menos que en virtud de la provisión de fondos le quepa responsabilidad en un delito determinado, caso en el cual se le sancionará por este último título, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 294 bis del Código Penal*."

Conceptos sobre delitos de Lavado de activos (LA), Financiamiento del terrorismo (FT) y Delitos Funcionarios

• Delitos Funcionarios (DF)

Son todas aquellas conductas ilícitas cometidas por funcionarios públicos en el ejercicio de sus cargos, o aquellas que afectan el patrimonio del Fisco en sentido amplio. Estos delitos, tipificados principalmente en el Código Penal, pueden ser cometidos activa o pasivamente por funcionarios públicos, definidos como todo aquel que desempeñe un cargo o función pública, sea en la Administración Central o en instituciones o empresas semifiscales, municipales, autónomas u organismos creados por el Estado o dependientes de él, aunque no sean del nombramiento del Jefe de la República ni reciban sueldos del Estado.

Entre los delitos precedentes de lavado de activos se contemplan algunos delitos funcionarios, por lo tanto, no todos los delitos funcionarios son delitos precedentes de lavado de activos.

Anexo 2:

Tablas de Evaluación para Construir la Matriz de Riesgos

Riesgos Críticos

Calculado por Aplicación CMM

RIESGOS CRÍTICOS											
DESCRIPCIÓN RIESGO ESPECÍFICO	FUENTE DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	SEÑAL DE ALERTA LA/FT/DF ASOCIADA	CARGO(S) FUNCIONARIO RELACIONADO	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	
					CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR

1.1.- Cuadro Nº 1: Categorías de Probabilidad:

Categoría	Valor	Descripción
Casi certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que éste se presente en el año en curso. (90% a 100%).
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 66% a 89% de seguridad que éste se presente en el año en curso.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31% a 65% de seguridad que éste se presente en el año en curso.
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente en el año en curso.
Muy improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente en el año en curso.

Riesgos Críticos

Calculado por Aplicación CMM

RIESGOS CRÍTICOS										
DESCRIPCIÓN RIESGO ESPECÍFICO	FUENTE DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	SEÑAL DE ALERTA LA/FT/DF ASOCIADA	CARGO(S) FUNCIONARIO RELACIONADO	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	
					CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR

1.2.- **Cuadro Nº 2: Categorías de Impacto:**

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

Riesgos Críticos

Calculado por Aplicación CMM

RIESGOS CRÍTICOS							
DESCRIPCIÓN RIESGO ESPECÍFICO	FUENTE DE RIESGO		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO		
			CLASIF.	VALOR	CLASIF.	VALOR	

1.3.- Cuadro Nº 3: Nivel de Severidad del Riesgo

NIVEL PROBABILIDAD (P)	NIVEL IMPACTO (I)	SEVERIDAD DEL RIESGO S = (P x I)
Casi Certeza (5)	Catastróficas (5)	EXTREMO (25)
Casi Certeza (5)	Mayores (4)	EXTREMO (20)
Casi Certeza (5)	Moderadas (3)	EXTREMO (15)
Casi Certeza (5)	Menores (2)	ALTO (10)
Casi Certeza (5)	Insignificantes (1)	ALTO (5)
Probable (4)	Catastróficas (5)	EXTREMO (20)
Probable (4)	Mayores (4)	EXTREMO (16)
Probable (4)	Moderadas (3)	ALTO (12)
Probable (4)	Menores (2)	ALTO (8)
Probable (4)	Insignificantes (1)	MODERADO (4)
Moderado (3)	Catastróficas (5)	EXTREMO (15)
Moderado (3)	Mayores (4)	EXTREMO (12)
Moderado (3)	Moderadas (3)	ALTO (9)
Moderado (3)	Menores (2)	MODERADO (6)
Moderado (3)	Insignificantes (1)	BAJO (3)
Improbable (2)	Catastróficas (5)	EXTREMO (10)
Improbable (2)	Mayores (4)	ALTO (8)
Improbable (2)	Moderadas (3)	MODERADO (6)
Improbable (2)	Menores (2)	BAJO (4)
Improbable (2)	Insignificantes (1)	BAJO (2)
muy improbable (1)	Catastróficas (5)	ALTO (5)
muy improbable (1)	Mayores (4)	ALTO (4)
muy improbable (1)	Moderadas (3)	MODERADO (3)
muy improbable (1)	Menores (2)	BAJO (2)
muy improbable (1)	Insignificantes (1)	BAJO (1)

Riesgos Críticos

CONTROLES CLAVES EXISTENTES					
DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	Cumple elementos de Control adecuado	NIVEL DE EFECTIVIDAD			VALOR
		PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD	AUTOMATIZACIÓN	

- **Cuadro Nº 5: Periodicidad en la Aplicación del Control (PD):**

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

Riesgos Críticos

CONTROLES CLAVES EXISTENTES					
DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	Cumple elementos de Control adecuado	NIVEL DE EFECTIVIDAD			VALOR
		PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD	AUTOMATIZACIÓN	

2.1.- Diseño del control

- **Cuadro Nº 4: Oportunidad de la Aplicación del Control (O):**

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

Riesgos Críticos

CONTROLES CLAVES EXISTENTES					
DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	Cumple elementos de Control adecuado	NIVEL DE EFECTIVIDAD			VALOR
		PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD	AUTOMATIZACIÓN	

- **Cuadro Nº 6: Automatización en la Aplicación del Control (A):**

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

Riesgos Críticos

2.2.- Cuadro Nº 7: Escala de Clasificación de la Efectividad de los Controles

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

CONTROLES CLAVES EXISTENTES					
DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	Cumple elementos de Control adecuado	NIVEL DE EFECTIVIDAD			VALOR
		PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD	AUTOMATIZACIÓN	

Calculado por aplicación CMM

Exposición al Riesgo

Calculado por Aplicación CMM

VALOR Y CLASIFICACIÓN DE LA EXPOSICIÓN AL RIESGO Y EXPOSICIÓN AL RIESGO PONDERADA										
RIESGO ESPECIFICO		ETAPA		SUBPROCESO				PROCESO		
NIVEL EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	NIVEL EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	NIVEL EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	VALOR EXPOSICIÓN AL RIESGO PONDERADA	RANKING PRIORIZACIÓN	NIVEL EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	RANKING PRIORIZACIÓN

Cuadro Nº 8: Escala del Nivel de Exposición al Riesgo

INDICADOR DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO
NIVEL SEVERIDAD DEL RIESGO NIVEL EFICIENCIA DEL CONTROL	8,0 – 25,0	NO ACEPTABLE (Na)
	4,0 – 7,99	MAYOR (Ma)
	3,0 – 3,99	MEDIA (Md)
	0,2 - 2,99	MENOR (Me)

Calculado por Aplicación CMM

Gestión de Riesgos 2025

Unidad de Planificación y Control de Gestión