

Informe Final

PROYECTO MANTENCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONAL

Subsecretaria de Pesca y Acuicultura (SUBPESCA)



Santiago, Septiembre de 2020

CONTENIDO

I. OBJETIVOS, RESULTADOS Y PRODUCTOS ESPERADOS DEL PROGRAMA DE CONSULTORÍA.....	2
1.1 Objetivo General	2
1.2 Objetivos Específicos	2
1.3 Productos Esperados	2
II. ACTIVIDADES REALIZADAS Y PRODUCTOS OBTENIDOS	3
ACTIVIDAD 1: REUNIÓN DE COORDINACIÓN	3
1. Presentación de inicio de proyecto	3
2. Calendario de Reuniones Establecido	4
ACTIVIDAD 2: RECOLECCIÓN Y REVISIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN	4
1. Análisis de información y elaboración de presentaciones	5
ACTIVIDAD 3: REUNIONES EXPLICATIVAS	5
1. Presentaciones explicativas para Coordinadores de Riesgo	6
2. Presentación explicativa para la Alta Dirección	6
ACTIVIDAD 4: ANÁLISIS DE INFORMACIÓN ASOCIADA A LA SUBSECRETARIA Y AL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS	8
1. Análisis y propuestas de mejoras al proceso de gestión de riesgo	9
2. Revisión de la matriz de riesgos y su operatividad	14
ACTIVIDAD 5: ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL Y EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS	45
1. Informe Final	45
2. Presentación de resultados	45
3. Evidencia de asistencia a la presentación	¡Error! Marcador no definido.
III. CONCLUSIÓN.....	46

I. OBJETIVOS, RESULTADOS Y PRODUCTOS ESPERADOS DEL PROGRAMA DE CONSULTORÍA

1.1 Objetivo General

El objetivo es asesorar a la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura en la mantención del sistema de gestión de riesgos basados en la metodología del documento técnico N°70 (versión 0.2) "Implementación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el sector público" del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

1.2 Objetivos Específicos

1. Asesorar y orientar a los participantes del proceso de gestión de riesgos, como son el Comité de riesgos, Encargado(a) de riesgos, Coordinadores de riesgos y asesores de riesgos, utilizando la metodología del documento técnico N°70 (versión 0.2) "Implementación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el sector público" del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno..
2. Revisar el sistema de gestión de riesgos de la Subsecretaría de Pesca y acuicultura, en cuanto a la última matriz de riesgos y plan de tratamientos levantada.
3. Realizar recomendaciones, sugerencias y mejoras al proceso de Gestión de Riesgos de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura.

1.3 Productos Esperados

- a) Presentación explicativa del Documento Técnico N°70 (versión 0.2) "Implementación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el sector público" del CAIGG, a todos los responsables de riesgos de la Subsecretaría establecidos en la Resolución Exenta N° 2.837-2018 y sus modificaciones, con el objeto de instalar en los participantes un lenguaje común respecto de la metodología señalada.

- b) Revisión analítica de la Matriz de Riesgos Institucional, particularmente respecto de:
- Los procesos de negocio y soporte levantados, su desagregación en subprocesos, etapas y actividades, riesgos asociados que afecten los objetivos de las etapas o subprocesos. Además de verificar la clasificación de la transversalidad de los procesos.
 - La clasificación de los riesgos por origen y tipología, de acuerdo con lo dispuesto en el documento técnico N°70 (versión 0.2).
 - Las señales alerta de delitos, lavado de activos, financiamiento de terrorismo y delitos funcionarios.
 - Los controles mitigantes y la evaluación de su diseño para valorar su efectividad.
 - Las estrategias, acciones, indicadores y metas contenidos en el plan de tratamiento sobre los riesgos críticos.
- c) Documento que contenga un informe de avance y final, y que de cuenta de los principales resultados producto de la revisión y análisis al proceso de gestión de riesgos de la Subsecretaría, reportando las observaciones, recomendaciones y sugerencias.
- d) Taller final que entregue los resultados del proyecto, a realizarse en las dependencias de la Subsecretaría.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS Y PRODUCTOS OBTENIDOS

Este capítulo tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos y el detalle de actividades realizadas asociadas al Programa de Consultoría

ACTIVIDAD 1: REUNIÓN DE COORDINACIÓN

Objetivo:

Constituir formalmente el funcionamiento de una instancia de coordinación en la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, asegurándose de la incorporación de representantes que permitan la revisión, coordinación y aprobación de los resultantes del proyecto.

De igual forma se establecerá el calendario de reuniones y metodología que aseguren una correcta ejecución y control del proyecto.

Estrategia de aplicación:

La reunión fue coordinada por la Jefa de Proyecto con la Contraparte Técnica a efecto de asegurar un adecuado uso del tiempo.

Actividades realizadas y Productos obtenidos:

1. Presentación de inicio de proyecto

La presentación de inicio de proyecto se realizó el 28 de Mayo de 2020 con la participación de las siguientes personas:

Por parte de Subpesca

- Marianela Peralta (Asesora de la Unidad de Planificación y Control de Gestión)
- Daniela Bolbarán (Encargada de Riesgos)
- Marcelo Arceu (Profesional Unidad Auditoría Interna)

Por parte de Surlatina

- Álvaro Cárcamo (Socio a cargo)
- Christian Jorquera (Gerente de Consultoría)
- Adriana von Marées (Jefa de Proyectos)

La presentación en PowerPoint se entregó a través de nube compartida en Classroom (Google) y se adjunta digitalmente al presente informe (Anexo 1).

2. Calendario de Reuniones Establecido

Posterior a la presentación de inicio y las presentaciones iniciales a los Colaboradores/as de Subpesca se define que se realizarán reuniones de análisis todos los días lunes de 10:00 en adelante.

ACTIVIDAD 2: RECOLECCIÓN Y REVISIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN

Objetivo:

Recolectar, conocer y analizar los antecedentes asociados a los procesos y la gestión de riesgos de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura que permitan conocer los aspectos relevantes que puedan ayudar a personalizar la presentación asociada a los requisitos para la gestión de Riesgos del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

Estrategia de aplicación:

Durante la reunión de coordinación se solicitaron todos los antecedentes asociados a la Gestión de Riesgos aplicada actualmente en la Subsecretaría para su posterior revisión, procesamiento y preparación de las presentaciones a ser compartidas en las reuniones explicativas detalladas como Actividad 3.

La base de esta actividad fue la recolección de información asociada al actual cumplimiento de los siguientes documentos técnicos del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG):

- Documento Técnico nº70 (Versión 0.2) "Implementación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en sector público"
- Documento Técnico nº104 (versión 0,1) "Acciones de mantención y mejoramiento de las actividades asociadas al proceso de gestión de riesgos", base para el cumplimiento del Objetivo Gubernamental de Auditoría Nº3, período 2018 – 2022, específicamente para la mantención y mejoramiento del Proceso de gestión de Riesgos en el Sector Público.

Entre los documentos recolectados y revisados se pueden detallar los siguientes:

- Resolución exenta 2837 del 2018 que aprueba política y roles para la gestión del riesgo
- Resolución exenta 2411 que modifica las Res.2837
- Resolución exenta 3534 Manual UAF Subpesca
- Formulario A! 2019 - 2020
- Matriz de riesgos institucionales 2019
- Matriz de riesgo del 2019 con ranking CMM
- Plan de Comunicación y Consulta del año 2019
- Plan de tratamientos 2019

Actividades realizadas y Productos obtenidos:

1. Análisis de información y elaboración de presentaciones

La información recolectada fue revisada preliminarmente y se confeccionaron las presentaciones explicativas de acuerdo al público objetivo.

- Presentación explicativa para Coordinadores de Riesgo (Anexo 2)
- Presentación explicativa para Alta Dirección (Anexo 3)

Las presentaciones en PowerPoint se compartieron con la Contraparte Técnica a través de nube en Classroom (Google) y se adjuntan digitalmente al presente informe.

ACTIVIDAD 3: REUNIONES EXPLICATIVAS

Objetivo:

A partir de la información recabada y preparada en la actividad anterior, se compartirán conocimientos asociados a la metodología del CAIGG para la implementación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el Sector Público a efecto de contar entre los participantes con un lenguaje común respecto de la metodología mencionada.

Estrategia de aplicación:

Previa coordinación con la Contraparte Técnica se realizaron 3 reuniones explicativas con todos los responsables de gestión de riesgos establecidos en la Resolución exenta N°2837 de 2018 y la 2411 del 2019 que la modifica.

Las reuniones se coordinaron oportunamente con la Contraparte Técnica a efecto de lograr la máxima participación.

Actividades realizadas y Productos obtenidos:

1. Presentaciones explicativas para Coordinadores de Riesgo

Se realizaron dos presentaciones explicativas a través de video conferencia para un total de aproximadamente 40 personas. Las fechas fueron las siguientes:

- 25 de junio de 2020
- 30 de junio de 2020

2. Presentación explicativa para la Alta Dirección

Se realizó una presentación explicativa a través de video conferencia para un total de aproximadamente 16 personas:

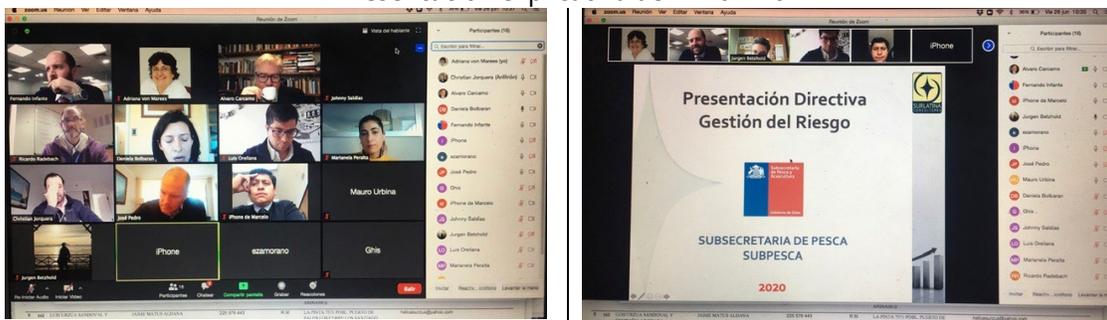
- Fecha de realización 26 de junio de 2020

A continuación se incluye evidencia de la realización de cada una de ellas:

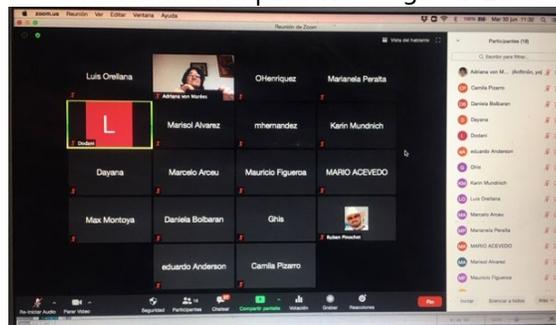
Presentación explicativa del 25-06-20



Presentación explicativa del 26-06-20



Presentación explicativa del 30-06-20



ACTIVIDAD 4: ANÁLISIS DE INFORMACIÓN ASOCIADA A LA SUBSECRETARÍA Y AL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

Objetivo:

Conocer y analizar en profundidad los antecedentes de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura y lograr la comprensión de los elementos estratégicos, operativos, de calidad y riesgos actuales, así como de la relación de éstos con normativas, disposición legal aplicable y partes interesadas, que permitan, en una primera instancia, conocer los aspectos relevantes para el análisis de la gestión de riesgos actual de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura. Todo lo anterior sobre la base de un análisis detallado de la Matriz de Riesgos Institucional y el Plan de Tratamiento vigentes.

Estrategia de aplicación:

El análisis del Sistema de Gestión de Riesgos Institucional considera la revisión de:

- (1) Los procesos de negocio y soporte levantados, su desagregación en subprocesos, etapas y actividades, riesgos asociados que afecten los objetivos de las etapas o subprocesos. Además de verificar la clasificación de los procesos en procesos transversales.
- (2) La clasificación de los riesgos por origen y tipología, de acuerdo con lo dispuesto en el Documento Técnico N°70 (Versión 0.2)
- (3) Las Señales de alerta de delitos (lavado de activos (LA), Financiamiento del terrorismo (FT) y delitos funcionarios (DF)
- (4) Los controles mitigantes y evaluación de su diseño para valorar su efectividad.
- (5) Las estrategias, acciones, indicadores y metas contenidos en el plan de tratamiento sobre los riesgos críticos.

Para realizar el conocimiento de la organización se revisarán aspectos normativo-legales, estratégicos y asociados al sistema de gestión existente en la subsecretaría. Lo anterior se realiza en la medida de la necesidad al revisar los aspectos asociados a la gestión del riesgo.

El Procesamiento de la información considera, a partir de la información levantada realizar un análisis de ella, desde la perspectiva de darle un ordenamiento lógico en función de la implementación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos, con la finalidad de sintetizarla y construir una plataforma que de fundamento y soporte al análisis.

Actividades realizadas y Productos obtenidos:

Se procesó toda la información recolectada y se realizó una reunión con la Contraparte técnica (13-07-2020) a efecto de capturar información adicional y entregar lineamientos preliminares para ser utilizados en la actualización del Sistema. Las actividades se realizaron en base a reuniones

semanales con la Encargada de Riesgos, la Asesora de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, y un Profesional Unidad Auditoría Interna.

1. Análisis y propuestas de mejoras al proceso de gestión de riesgo

VISION ESTRATÉGICA

- Al realizar un análisis de contexto utilizando herramientas para ello, por ejemplo el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), los aspectos identificados corresponden a Riesgos y Oportunidades estratégicos y el o los planes operacionales corresponden a un plan de tratamiento. Lo anterior se observa en la figura a continuación donde se aprecian los niveles para la gestión del riesgo.



- Los riesgos estratégicos se podrían registrar en la matriz de riesgo considerando las debilidades como fuente del riesgo interno y las amenazas como fuente externa. Si no están claramente relacionados con un proceso pueden asignarse al proceso Planificación y Control de Gestión. En el tipo de riesgo puede colocarse Estratégico y el o los planes operacionales para abordarlos pueden registrarse en el plan de tratamiento. Si el plan operacional corresponde a un documento o documentos adicionales estos pueden referenciarse en la columna "Descripción de la estrategia a aplicar".
- Se recomienda elaborar e implementar un procedimiento para la Gestión de Riesgos e instruir a todo el personal sobre él a efecto de estandarizar las actividades asociadas y lograr generar una cultura de prevención. Esto toma tiempo pero es la única forma de instalar adecuadamente la herramienta.

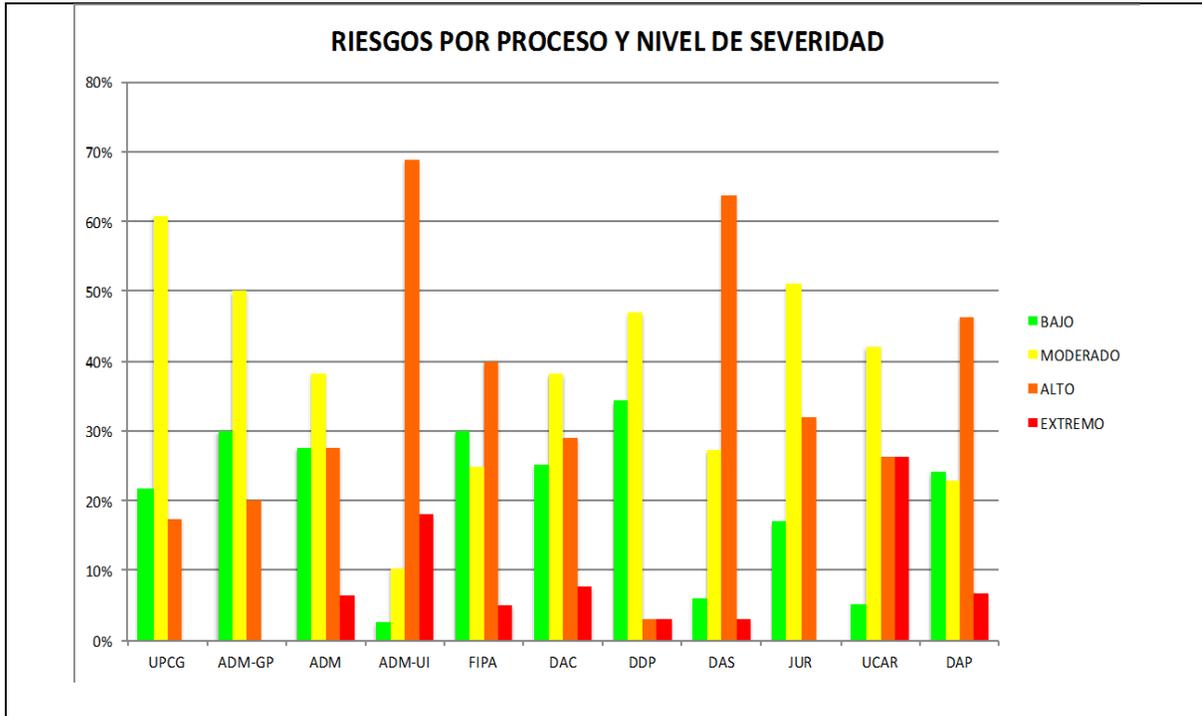
- Se puede establecer un Reporte de forma de habilitar la identificación periódica de eventos no deseados y consecuencias. Este reporte puede canalizarse a los diferentes Coordinadores/as de Gestión por Área quienes debiesen asegurar su evaluación y tratamiento a través de la coordinación y seguimiento. Trimestralmente cada área debiese revisar la matriz asociada a los procesos de los cuales son responsables y realizar seguimiento del plan de tratamiento. Por lo menos semestralmente el Comité de riesgo debiese reunirse y hacerse una revisión de las matrices y planes de tratamiento por área y procesos asociados e informar a la dirección. Es importante internalizar que el/la Encargado/a de riesgo y los/as Coordinadores son facilitadores/as.

VISIÓN ORGANIZACIONAL

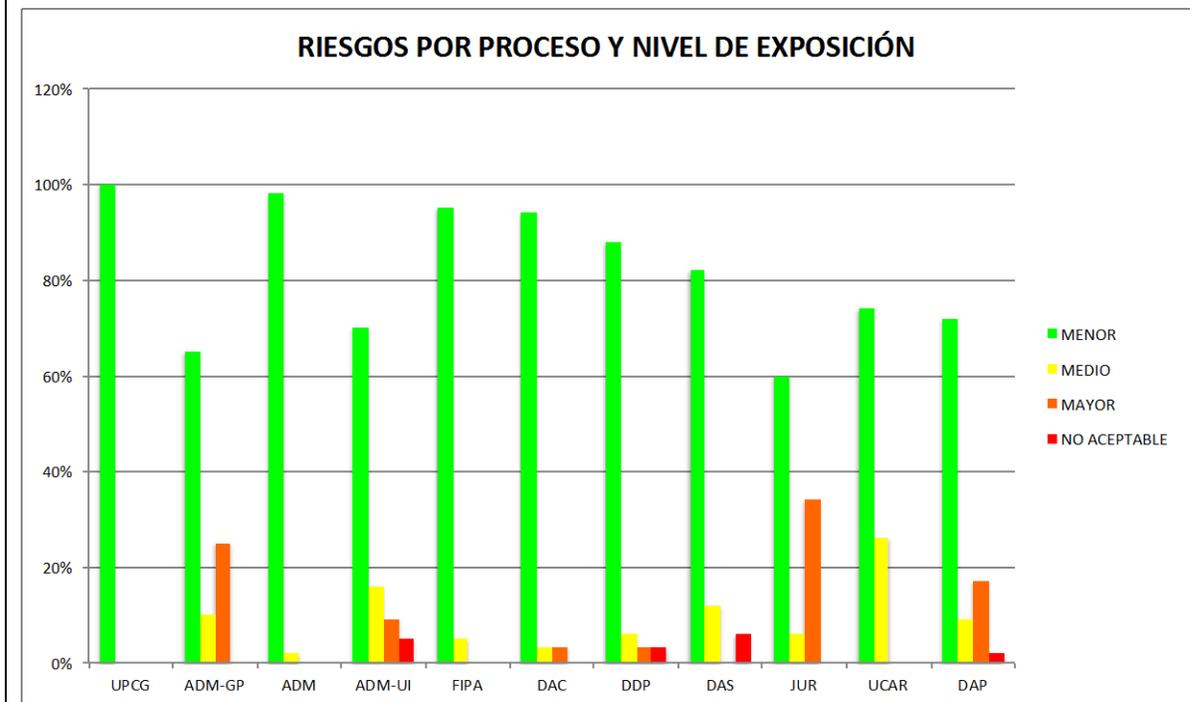
- Es importante realizar un análisis general de los riesgos de la SUBPESCA a efecto de poder tener una visión organizacional y poder dar respuesta a las siguientes preguntas:
 - ¿En cuál o cuáles procesos se encuentran concentrados los riesgos?
 - ¿Dónde se encuentran los riesgos con los mayores niveles de exposición (inherente o residual)?
 - ¿Cómo se observan los efectos de los controles existentes sobre la severidad?
 - Entre otras...
- A continuación se incluyen gráficos que entregan información relativa a los puntos antes expuestos.

RIESGOS POR PROCESOS Y NIVELES DE SEVERIDAD Y EXPOSICIÓN

SEVERIDAD



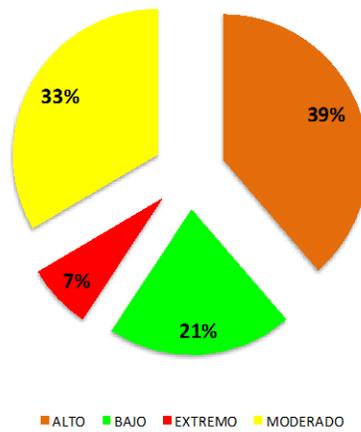
EXPOSICIÓN



DISTRIBUCIÓN DE LOS RIESGOS POR NIVELES DE SEVERIDAD Y EXPOSICIÓN

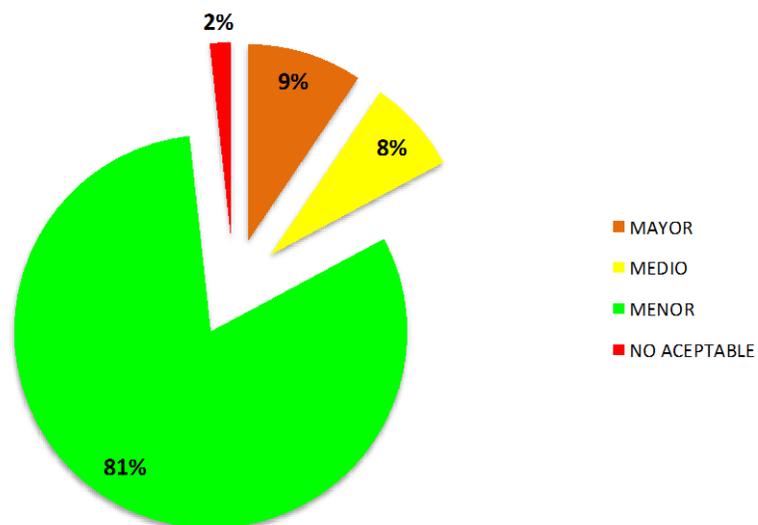
SEVERIDAD

DISTRIBUCION DE RIESGOS POR NIVEL DE SEVERIDAD

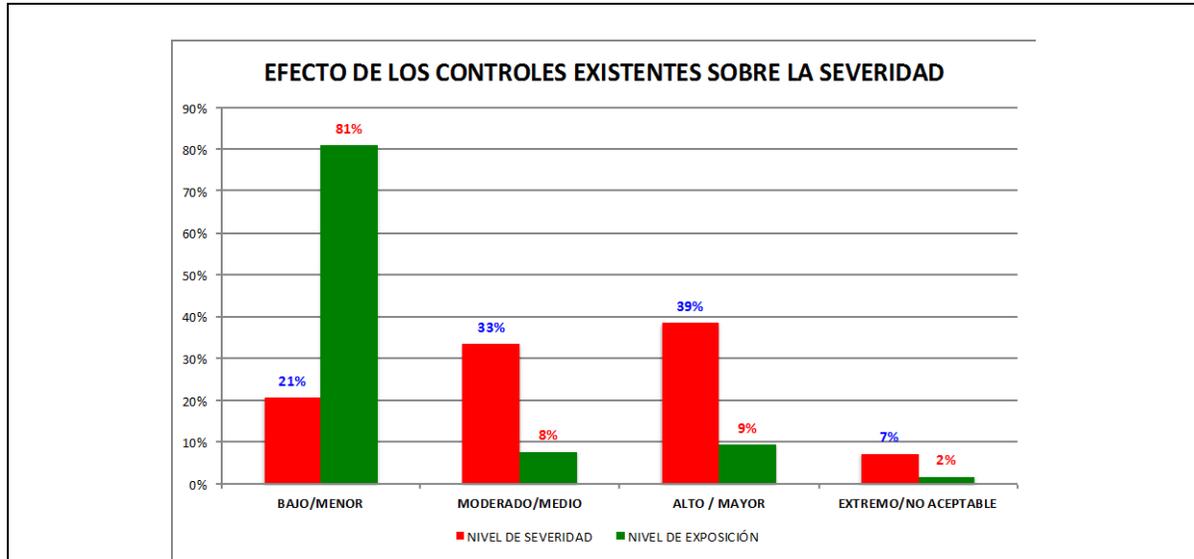


EXPOSICIÓN

DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS POR NIVEL DE EXPOSICIÓN



EFFECTO DE LOS CONTROLES EXISTENTES SOBRE LA SEVERIDAD



Al observar el gráfico anterior se puede concluir que los controles desplazaron los nivel de riesgo No aceptables, Mayores y Medios a niveles más aceptables. A pesar de ello persisten 11 riesgos en niveles no aceptables en los siguientes procesos:

- Gestión de la planificación informática institucional (2): Solo se esta tratando uno como riesgo estratégico y el segundo, cuyo riesgo, que incluso ponderado a nivel de proceso sigue siendo no aceptable no se encuentra sujeto a tratamiento.
- Gestión de proyectos de tecnologías de información y comunicaciones (2): No se está tratando ninguno, es muy probable que sea porque los niveles de riesgo ponderados a nivel de proceso son menores.
- Gestión de Administración Pesquera (4): Solo se está tratando uno, siendo que los cuatro tienen niveles no aceptables y nivel medio a nivel de proceso, después de ponderar. Se optó por tratar solo el de tipo financiero para dar respuesta a lo solicitado por el CAIGG.
- Gestión y Coordinación Programa de Estudios (2): Ninguno de ellos fue tratado aun cuando uno de ellos es de tipo estratégico.
- Tramitación de la ley N°20249 (ECMPO) (1): No se encuentra bajo tratamiento, lo más probable porque su nivel de riesgo ponderado a nivel de proceso es menor

Es necesario activar al Comité de Riesgo siendo sus responsabilidades las siguientes:

- Supervisar y revisar el Proceso de Gestión de Riesgos.
- Identificar, evaluar e informar al Subsecretario/a, respecto de las oportunidades y/o amenazas que afectan o pudieran afectar el Proceso de Gestión de Riesgos.
- Validar las ponderaciones de subprocesos

En este aspecto se recomienda realizar mínimo reuniones bimensuales para revisar el estado del proceso de gestión de riesgo, con especial atención en el estado del plan de tratamiento, evaluación del riesgo residual y actualización de la matriz.

Toda la información revisada anteriormente a través de gráficos debe ser presentada y analizada con el Comité de Riesgo previo a informar al Subsecretario/a.

2. Revisión de la matriz de riesgos y su operatividad

2.1 identificación de procesos, subprocesos y etapas

En esta actividad del proyecto de consultoría, se revisaron los procesos, subprocesos y etapas identificadas en la matriz de riesgos vigente de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, con el propósito de establecer un nuevo enfoque de procesos institucionales, y en función de su pertinencia y contribución a los objetivos estratégicos.

Para lo anterior se sostuvieron dos reuniones con la Encargada de Riesgos y Jefe de la Unidad de Planificación y Control de gestión:

- Lunes 17 de agosto del 2020. 10:00 a 12:00 horas.
- Lunes 24 de agosto del 2020. 10:00 a 11:30 horas.

Las Reuniones fueron conceptualizadas con la finalidad de revisar el diseño lógico de los procesos determinados en la matriz de riesgos versus el Mapa de proceso actual y propuesto en el marco del estudio para reestructuración del organigrama de la Subsecretaría de Pesca (2017-2018).

El análisis consideró la evaluación de los procesos actuales en su relación con la estrategia, pertinencia y estructura organizacional. En consecuencia, se indagó en la información de los procesos, actividades, funciones y relación con las Divisiones, que permitiera una nueva identificación de macroprocesos y procesos (procesos operativos, de soporte y estratégicos), y su dependencia de acuerdo a las unidades orgánicas vigentes.

Lo anterior permitió:

- Cuantificación e identificación de los procesos actuales de la matriz de riesgos.
- Análisis de los productos estratégicos para la determinación de una nueva propuesta de procesos que actualmente ejecutan las Divisiones para la generación de los productos identificados
- Determinación de una nueva secuencia de procesos (Mapa de Procesos).
- Cruce de Macroprocesos – Procesos - Divisiones

a) Cuantificación e identificación de los procesos actuales de la matriz de riesgos.

AREAS	NOMBRE	PROCESOS	RIESGOS
UPCG	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	5	46
ADM-GP	ADMINISTRACIÓN GESTION DE PERSONAS	2	20
ADM	ADMINISTRACION	5	47
ADM-UI	ADMINISTRACIÓN INFORMATICA	5	77
FIPA	FONDO DE INVERSIÓN PyA	1	20
DAC	DIVISIÓN DE ACUICULTURA	9	131
DDP	DIVISIÓN DE DESARROLLO PESQUERO	2	32
DAS	DEPTO DE ANALISIS SECTORIAL	3	33
JUR	JURIDICA	4	47
UCAR	COBROS Y RECAUSACIONES	1	19
DAP	DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PESQUERA	6	162
TOTAL		43	634

b) Propuesta de nuevos procesos institucionales

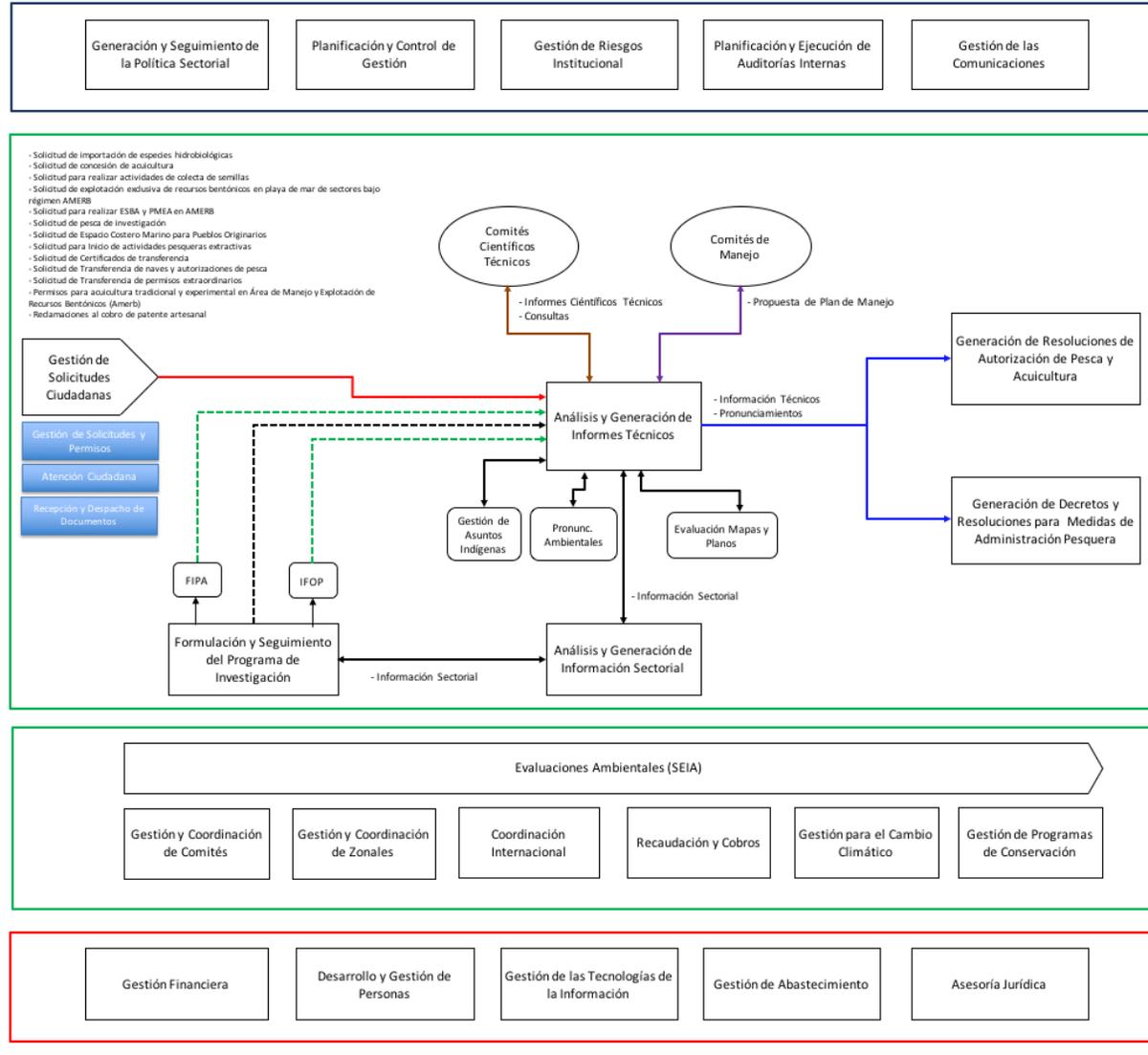
CLASIFICACIÓN DE PROCESOS	PROCESOS ASOCIADOS
OPERATIVOS	Análisis y Generación de Información Sectorial
	Recaudación y Cobros
	Formulación y Seguimientos Programas de Investigación
	Evaluación programas de Investigación
	Coordinación y Gestión Productiva Pesca Artesanal
	Gestión de Solicitudes y Permisos (ECMPO)
	Análisis y Generación de Informes Técnicos
	Emisión de Propuestas de Resoluciones y Decretos
	Gestión para el Cambio Climático
	Gestión de Programas de Conservación
	Gestión de Solicitudes y Permisos
	RAE
	Gestión y Coordinación de Comités
	Análisis y Generación de Informes Técnicos
	Emisión de Propuestas de Resoluciones y Decretos
Modificación Reglamentaria	

	Gestión y Coordinación de Comités
	Gestión de Pronunciamientos Ambientales
	Evaluación de Mapas y Planos
	Gestión de Solicitudes y Permisos
	Gestión y Coordinación de Comités
	Generación de Resoluciones de Autorización de Pesca y Acuicultura
	Generación de Decretos y Resoluciones para Medidas de Administración Pesquera

CLASIFICACIÓN DE PROCESOS	PROCESOS ASOCIADOS
SOPORTE	Asesoría y Pronunciamientos Jurídicos
	Pronunciamiento y Control de Legalidad
	Compras Mayores
	Compras Menores
	Gestión de Activos e Inventarios
	Servicios Generales
	Contabilidad Gubernamental
	Presupuesto
	Ingreso y Desvinculación de Personal
	Desarrollo y Gestión de Personas
	Soporte y Redes
	Gestión de Proyectos de tecnologías de información y comunicaciones
	Gestión de Servicios Tecnología de la Información y Comunicaciones
	Gestión de Servicios de Gobierno Electrónico
Recepción y Despacho de Documentos	
ESTRATÉGICOS	Generación y Seguimiento Política Sectorial
	Auditoría Interna

	Planificación y Control de Gestión
	Gestión de Riesgos Institucional
	Seguimiento y Control de Investigación y Estudios Institucionales
	Coordinación Concurso Público CCT
	Atención Ciudadana
	Gestión y Coordinación de Zonales
	Gestión de las Comunicaciones
	Coordinación Internacional

c) Determinación de una nueva secuencia de procesos (Mapa de Procesos).



Aspectos a considerar de la nueva propuesta de Mapa de Procesos:

Se propone la determinación explícita de un proceso que **formule y realice seguimiento de las políticas sectoriales de pesca y acuicultura** que permitan establecer el marco de referencia nacional, así como lineamientos estratégicos, que proporcionen una visión integral del sector y conduzcan la investigación, regulación y manejo sectorial de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura. Esto supone la importancia de relevar el funcionamiento del comité directivo como instancia para la planificación institucional, el establecimiento de la política sectorial, la revisión y toma de decisiones.

De acuerdo a las modificaciones sustantivas a la regulación pesquera chilena mediante la aprobación de la Ley 20.657, la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura tiene por función el presidir los comités de manejo, los cuales asesorarán en la elaboración, implementación y seguimiento de los Planes de Manejo. Además, participará con dos representantes de la Subsecretaría, en los Comités Científicos Técnicos, organismos asesores y/o de consulta de la Subsecretaría en las materias científicas relevantes para la administración y manejo de las pesquerías que tengan su acceso cerrado, así como, en aspectos ambientales y de conservación, ejerciendo las funciones de secretario de dichos comités. Lo anterior supone la necesidad de proponer un proceso que se encargue de la **gestión y coordinación de dichos los comités**.

Se observa que los aspectos medio ambientales son de extensión a toda la Subsecretaría, sin embargo, dichas funciones se encuentran situadas bajo la dependencia de la División de Acuicultura y la Unidad de Biodiversidad y Patrimonio Acuático. Se prevé la necesidad de disponer de un **proceso transversal de evaluación ambiental**, que proporcione una visión integradora para la operación de la Subsecretaría en este ámbito, de modo de contar con homogeneidad en los criterios de tratamiento de los diversos problemas en que participa la variable ambiental.

Las actividades de ordenamiento territorial (catastro), están bajo la dependencia de la División de Acuicultura, la cual por estar sometida a trabajar en la disminución de su carga acumulada de concesiones, ha centralizado la mayor parte del personal para dichas funciones, entendiéndose que estas tienen un carácter transversal a la institución se propone **transversalizar un proceso de Evaluación de Mapas y Planos**.

Es esencial mejorar la coordinación de la Unidad de Asuntos Indígenas con las materias propias de Administración Pesquera, en particular sobre el pronunciamiento para el uso de un espacio pesquero y la evaluación de manejo y concesiones acuícolas. Revisar la conveniencia de **transversalizar un proceso para la gestión de asuntos indígenas**.

Por su parte, se sugiere transversalizar y/o unificar la distribución de la fracción artesanal de la cuota global de captura (RAE), función que hoy está dispersa en cada unidad de pesquería en un único **proceso transversar RAE**.

Se evidencian una serie de procesos para la gestión de la cartera de proyectos o gestión del programa de estudio, tanto para el DAS, DAC y DAP. Se propone transversalizar un proceso de formulación y seguimiento de de programa de investigación, de modo de abordar integralmente temas de regulación y manejo sectorial. Relevancia adquiere disponer de una sistematización en los procesos de captura de antecedentes, investigaciones, estudios y conocimientos que requiere Subpesca para realizar su tarea reguladora. Bajo este enfoque se propone que existan los procesos:

- **Formulación Programa de Investigación (Estudios)**
- **Seguimiento y Control de Investigación y Estudios Institucionales**
- **Coordinación Concurso Público CCT**

se repite esta frase se repite en la pág 20.

Se observa que los aspectos medio ambientales son de extensión a toda la Subsecretaría, sin embargo, dichas funciones se encuentran situadas bajo la dependencia de la División de Acuicultura y la Unidad de Biodiversidad y Patrimonio Acuático. Se prevé la necesidad de disponer de una instancia transversal, que proporcione una visión integradora para la operación de la Subsecretaria en este ámbito, de modo de contar con homogeneidad en los criterios de tratamiento de los diversos problemas en que participa la variable ambiental.

Conforme al art. 17 del DFL 5, el subsecretario deberá pronunciarse, mediante resolución, sobre las solicitudes de permisos de pesca de buques nacionales extranjeros y para instalación, ampliación o traslado de industrias pesqueras, de igual manera, las fiscalizadoras y administrativas del Título I de la Ley General de Pesca, establecen que a la Subsecretaría le corresponde otorgar las denominadas autorizaciones de pesca, así como una serie de solicitudes sobre trámites propios de ésta. En función de aquello se propone transversalizar los procesos para la gestión de solicitudes de trámites, los cuales desde la estructura orgánica no son visibles y están radicados en las distintas unidades operativas de la Subsecretaría. Para aquello se propone: **Formular un proceso transversal para la Gestión de las Solicitudes Ciudadanas, en donde se referencien los procesos de; Gestión y solicitudes de permisos, Atención Ciudadana y Recepción y despacho de documentos.**

revisar párrafo

De acuerdo a Ley 20.657, la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, por medio de la Unidad de Biodiversidad y Patrimonio Acuático debe procurar la formulación de programas de conservación y la gestión continua del cambio climático. Para tales efectos se propone la determinación de los siguientes procesos:

- **Gestión para el Cambio Climático**

- **Gestión de Programas de Conservación**

De manera de asegurar la correcta gestión y coordinación de las solicitudes de los directores zonales, así como el seguimiento de la política sectorial, se propone la formulación de un **proceso para la Gestión y Coordinación de zonales**, el cual debería radicar en Gabinete, así mismo el **proceso de Coordinación Internacional**.

d) **Cruce de Macroprocesos – Procesos propuestos**

MACROPROCESOS	PROCESOS	ÁREA
Gestión de Información y Toma de Decisiones	Planificación y Control de Gestión	UPCG
	Gestión de Riesgos Institucional	UPCG
	Planificación y Ejecución de Auditorías Internas	UAI
	Asesoría y Pronunciamientos Jurídicos	JUR
	Pronunciamiento y Control de Legalidad	JUR
	Gestión de las Comunicaciones	GAB
	Coordinación Internacional	GAB
Generación y Seguimiento de la Política Sectorial	Generación y Seguimiento de la Política Sectorial	DIRE
Gestión del Programa de Investigación	Formulación Programa de Investigación (Estudios)	DDP
	Seguimiento y Control de Investigación y Estudios Institucionales	UPCG
	Coordinación Concurso Público CCT	UPCG
	Gestión y Coordinación de Comités	DAC - DAP
Gestión Sectorial	Análisis y Generación de Información Sectorial	DDP-DAS
	Recaudación y Cobros	DDP-UCAR
	Gestión y Coordinación de Zonales	GAB
Generación Informes Técnicos	Análisis y Generación de Informes Técnicos	DAC - DAP - DDP
	Emisión de Propuestas de Resoluciones y Decretos	DAC - DAP - DDP
	Modificaciones Reglamentarias	DAC - UGP
	Coordinación y Gestión Productiva Pesca Artesanal	DDP - PA
Generación de Resoluciones y Decretos	Generación de Resoluciones de Autorización de Pesca y Acuicultura	JUR
	Generación de Decretos y Resoluciones para Medidas de Administración Pesquera	JUR
Gestión de Sustentabilidad y Ordenamiento Territorial	Gestión de Pronunciamientos Ambientales	DAC
	Evaluación de Mapas y Planos	DAC - UOT
	Gestión para el Cambio Climático	DAP - BIO
Gestión de Solicitudes Ciudadanas	Gestión de Programas de Conservación	DAP - BIO
	Gestión de Solicitudes y Permisos	DAC - DAP - DDP
	Atención Ciudadana	UPCG
	Recepción y Despacho de Documentos	ADM - OP
Administración y Finanzas	Compras Mayores	ADM
	Compras Menores	ADM
	Gestión de Activos e Inventarios	ADM
	Servicios Generales	ADM
	Contabilidad Gubernamental	ADM
	Presupuesto	ADM
	Ingreso y Desvinculación de Personal	ADM - GP
	Desarrollo y Gestión de Personas	ADM - GP
	Soporte y Redes	ADM - UI
	Gestión de Proyectos de tecnologías de información y comunicaciones	ADM - UI
	Gestión de Servicios Tecnología de la Información y Comunicaciones	ADM - UI
	Gestión de Servicios de Gobierno Electrónico	ADM - UI

e) Cruce de Divisiones y Procesos propuestos

DIVISIÓN	PROCESOS ASOCIADOS
Desarrollo Pesquero y Acuicultura	Análisis y Generación de Información Sectorial
	Recaudación y Cobros
	Formulación y Seguimientos Programas de Investigación
	Evaluación programas de Investigación
	Coordinación y Gestión Productiva Pesca Artesanal
	Gestión de Solicitudes y Permisos (ECMPO)
Administración Pesquera	Análisis y Generación de Informes Técnicos
	Emisión de Propuestas de Resoluciones y Decretos
	Gestión para el Cambio Climático
	Gestión de Programas de Conservación
	Gestión de Solicitudes y Permisos
	RAE
	Gestión y Coordinación de Comités
Acuicultura	Análisis y Generación de Informes Técnicos
	Emisión de Propuestas de Resoluciones y Decretos
	Modificación Reglamentaria
	Gestión y Coordinación de Comités
	Gestión de Pronunciamentos Ambientales
	Evaluación de Mapas y Planos
	Gestión de Solicitudes y Permisos
	Gestión y Coordinación de Comités
Jurídica	Asesoría y Pronunciamentos Jurídicos
	Pronunciamento y Control de Legalidad
	Generación de Resoluciones de Autorización de Pesca y Acuicultura
	Generación de Decretos y Resoluciones para Medidas de Administración Pesquera
Administrativa	Compras Mayores
	Compras Menores
	Gestión de Activos e Inventarios
	Servicios Generales
	Contabilidad Gubernamental
	Presupuesto
	Ingreso y Desvinculación de Personal
	Desarrollo y Gestión de Personas
	Soporte y Redes
	Gestión de Proyectos de tecnologías de información y comunicaciones
	Gestión de Servicios Tecnología de la Información y Comunicaciones
	Gestión de Servicios de Gobierno Electrónico
	Recepción y Despacho de Documentos
DIRECCIÓN	Generación y Seguimiento Política Sectorial
	Auditoría Interna
Gabinete	Planificación y Control de Gestión
	Gestión de Riesgos Institucional
	Seguimiento y Control de Investigación y Estudios Institucionales
	Coordinación Concurso Público CCT
	Atención Ciudadana
	Gestión y Coordinación de Zonales
	Gestión de las Comunicaciones
Coordinación Internacional	

2.2 Asociación de los procesos a los procesos transversales definidos por el Consejo de Auditoría

PROCESO SUBPESCA	PROCESO TRANSVERSAL ASOCIADO	DESCRIPCIÓN PROCESO TRANSVERSAL	APLICA (SI o No)	OBSERVACIÓN
DDP Coordinación Internacional	Coordinación entre instancias	Procesos que implican relaciones entre diversos niveles, personas o entidades cuya organización y canalización son de responsabilidad de la organización gubernamental.	Si	NA
UCAR Recaudaciones y/o cobros	Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	Procesos de estudios que sirvan o puedan servir de base para la emisión de normativa, regulaciones, tarifas, etc.	No	No corresponde a ese tipo de estudios ni para fijación tarifaria. Solo cálculo del impuesto correspondiendo a una gestión de ingresos. FINANCIERO
FIPA Licitaciones y Adjudicaciones	Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria		No	Proceso a través del cual la organización gestiona aquellos bienes que son indispensables para el cumplimiento de su función; que son de la esencia de su "negocio". ADMINISTRACIÓN DE BIENES ESTRATÉGICOS
ADM Compras mayores (Licitaciones)	Adquisiciones y abastecimiento	Incluye la programación de compra, licitación, compra, recepción y distribución de los bienes y servicios adquiridos.	Si	NA
ADM Compras menores	Adquisiciones y abastecimiento		Si	NA
ADM Contabilidad	Financiero	Procesos contables, de tesorería, registro presupuestario, etc.	Si	NA
ADM Presupuesto	Financiero		Si	NA
ADM GP Ingreso de personal	Recursos Humanos	Incluye todos los procesos relacionados al personal, su capacitación, remuneraciones, feriados y bienestar.	Si	NA
ADM GP Desarrollo de personas	Recursos Humanos		Si	NA

ADM Gestión de oficina de partes y archivos	Gestión documental	Procesos de administración, dirección, manejo, registro, archivo y almacenamiento de documentación de la organización gubernamental, con o sin apoyo de sistemas informáticos, referido tanto a documentación interna como externa de dicha organización.	Si	NA
DDP Tramitación de la ley N°20249 (ECMPO)	Otorgamiento y/o reconocimiento de derechos	En el caso de aquellas organizaciones que entregan derechos o beneficios a personas naturales como ser parte de un registro, derechos de aguas, etc.	No	ADMINISTRACIÓN DE BIENES ESTRATÉGICOS
DAC Gestión de cartografía (UOT)	Otorgamiento y/o reconocimiento de derechos		No	ADMINISTRACIÓN DE BIENES ESTRATÉGICOS
DAC Gestión Permisos Sectoriales (UAGPA)	Otorgamiento y/o reconocimiento de derechos		No	ADMINISTRACIÓN DE BIENES ESTRATÉGICOS
DAC Gestión Comités Científicos Técnicos de Acuicultura	Coordinación entre instancias	Procesos que implican relaciones entre diversos niveles, personas o entidades cuya organización y canalización son de responsabilidad de la organización gubernamental.	Si	NA
DAC Gestión de cartera de proyectos de acuicultura	Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	Procesos de estudios que sirvan o puedan servir de base para la emisión de normativa, regulaciones, tarifas, etc.	No	ESTUDIOS E INVESTIGACIONES Aquellos estudios cuyo sentido es investigar un tema económico, financiero, de mercado u otra situación determinada importante para la organización.
DAC Reglamento Sanitario (U. Sanitaria y Plagas)	Otorgamiento y/o reconocimiento de derechos	En el caso de aquellas organizaciones que entregan derechos o beneficios a personas naturales como ser parte de un registro,	Si	El título del proceso Subpesca no señala lo que realiza, falta un verbo de acción.

DAC Reglamento sobre plagas hidrobiológicas (U. Sanitaria y Plagas)		derechos de aguas, etc.	Si	El título del proceso Subpesca no señala lo que realiza, falta un verbo de acción.
DAC Importación e internación de especies hidrobiológicas (U. Sanitaria y Plagas)			Si	NA
DAC Gestión y Política			Si	NA
DAC Gestión de pronunciamientos ambientales	Calificación ambiental	Procesos relacionados a análisis, autorizaciones y permisos medio ambientales.	Si	NA
UPCG Seguimiento y Control de Investigación y Estudios Institucionales	Control de gestión	Proceso a través del cual la organización controla el cumplimiento de las metas, logros e indicadores que se ha definido en su planificación.	Si	NA
UPCG Administración de los documentos de garantías de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura. (Licitaciones, convenio, investigaciones y/o estudios Institucionales) (excluye FIPA)	Gestión documental	Procesos de administración, dirección, manejo, registro, archivo y almacenamiento de documentación de la organización gubernamental, con o sin apoyo de sistemas informáticos, referido tanto a documentación interna como externa de dicha organización.	Si	NA
UPCG Gestión del Convenio de Desempeño Colectivo	Mejoramiento de la gestión	Entendiendo todos aquellos proceso relacionados al PMG, convenios de desempeño y otros estímulos por metas.	Si	NA

UPCG Proceso de Gestión de Riesgos Institucional (Matriz de Riesgos)			Si	NA
UPCG Coordinación Concurso Público CCT	Control de gestión	Proceso a través del cual la organización controla el cumplimiento de las metas, logros e indicadores que se ha definido en su planificación.	No	COORDINACIÓN ENTRE INSTANCIAS Procesos que implican relaciones entre diversos niveles, personas o entidades cuya organización y canalización son de responsabilidad de la organización gubernamental.
DAS Distribución Cuota RAE	Otorgamiento y/o reconocimiento de derechos	En el caso de aquellas organizaciones que entregan derechos o beneficios a personas naturales como ser parte de un registro, derechos de aguas, etc.	Si	NA
DAS Subastas			Si	NA
DAS Gestión y Coordinación Programa de Estudios	Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	Procesos de estudios que sirvan o puedan servir de base para la emisión de normativa, regulaciones, tarifas, etc.	Si	NA
ADM UI Gestión de la planificación informática institucional	Sistemas informáticos	Soporte informático interno de la organización gubernamental, que comprende sistemas de información contable, financieros y operativos que contienen datos internos de dicha organización.	Si	NA

ADM UI Gestión de Proyectos de tecnologías de información y comunicaciones	Sistemas informáticos	Soporte informático interno de la organización gubernamental, que comprende sistemas de información contable, financieros y operativos que contienen datos internos de dicha organización.	No	GOBIERNO ELECTRÓNICO Procesos integrales para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos a través del uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC).
ADM UI Gestión de Servicios Tecnología de la Información y Comunicaciones	Sistemas informáticos	Soporte informático interno de la organización gubernamental, que comprende sistemas de información contable, financieros y operativos que contienen datos internos de dicha organización.	Si	NA
ADM UI Gestión de Servicios de Gobierno Electrónico	Gobierno Electrónico	Procesos integrales para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos a través del uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC).	Si	NA
ADM UI Gestión de Servicios de Seguridad Informática	Mejoramiento de la gestión	Entendiendo todos aquellos proceso relacionados al PMG, convenios de desempeño y otros estímulos por metas.	Si	NA

JUR Autorizaciones en materia de Pesca y Acuicultura de carácter particular	Legal estratégico	Desarrollo de acciones legales y/o judiciales como negocio de la organización gubernamental.	Si	NA
JUR Medidas de administración de carácter general.			Si	NA
JUR Jurídico Administrativo			No	LEGAL Asesoría y apoyo jurídico dirigido al quehacer interno de la organización gubernamental.
JUR Asuntos contenciosos			Si	NA
DAP Gestión de Administración Pesqueras	Administración de bienes estratégicos	Proceso a través del cual la organización gestiona aquellos bienes que son indispensables para el cumplimiento de su función; que son de la esencia de su "negocio".	Si	NA
DAP Gestión de Administración Pesquerías Bentónicas			Si	NA
DAP Institucionalidad Pesquera	Coordinación entre instancias	Procesos que implican relaciones entre diversos niveles, personas o entidades cuya organización y canalización son de responsabilidad de la organización gubernamental.	Si	NA
DAP Asuntos internacionales en temas pesqueros y conservación de especies hidrobiológicas			Si	NA
DAP Cartera de Proyectos y Estudios de Pesquerías	Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	Procesos de estudios que sirvan o puedan servir de base para la emisión de normativa, regulaciones, tarifas, etc.	Si	NA



DAP Trámites de Pesca Extractiva	Administración de bienes estratégicos	Proceso a través del cual la organización gestiona aquellos bienes que son indispensables para el cumplimiento de su función; que son de la esencia de su "negocio".	Si	NA
----------------------------------	---------------------------------------	--	----	----

2.3 Identificación de riesgos

Un riesgo incluye la identificación de lo siguiente:

- **Fuente del riesgo**
- **Evento no deseado**
- **Consecuencia**
- **Controles o barreras existentes (que evitan que se produzca el evento no deseado y/o que, produciéndose el evento no deseado, mitiguen la consecuencia).**

Lo anterior se puede observar gráficamente en la siguiente figura:

IDENTIFICACION DE UN RIESGO



En la matriz de riesgos correspondería al llenado de las columnas:

- Descripción del riesgo específico
- Descripción del control

Dado lo anterior se sugiere colocar en la columna "Descripción del riesgo" como mínimo el evento no deseado y la consecuencia de forma de facilitar la evaluación de severidad del riesgo. Lo anterior dado que en la columna "Probabilidad" se debe colocar la probabilidad de ocurrencia del evento no deseado, y en la columna "Impacto" se debe colocar el impacto de la consecuencia. Si no se coloca en forma directa la consecuencia se asume que esta corresponde a la afectación del objetivo declarado en la columna anterior (Objetivo de la etapa). No es necesario actualizar la identificación del riesgo colocando la consecuencia si esta equivale al incumplimiento del objetivo de la etapa.

Si la consecuencia corresponde a incumplir el objetivo de la etapa, el evento no deseado no puede ser igual al objetivo en negativo porque estaríamos solo frente a consecuencias **y no**

habríamos identificado el evento no deseado. Existen varios riesgos identificados de esa forma, por ejemplo:

- Objetivo de la etapa: Dar inicio al proceso
- Riesgo: No dar inicio el proceso

- Objetivo de la etapa: Recibo conforme de la compra
- Riesgo: Recibo no conforme

- Objetivo de la etapa: Cumplir con los requerimientos contractuales
- Riesgo: Incumplimiento contractual

- Objetivo de la etapa: Conocer estado de situación del trámite
- Riesgo: Desconocimiento del estado del trámite

2.4 Determinación de la fuente del riesgo

- La fuente u origen de los riesgos, puede ser externa o interna, pero todos los riesgos deben tener asignado solo una fuente de acuerdo con el origen que sea más relevante para el riesgo. Los riesgos de fuente externa, son aquellos que tienen su origen en situaciones que están fuera de la administración y control de la organización gubernamental, como los cambios políticos y sociales. Al contrario, son de fuente interna, los que se originan al interior de la Organización, como los relacionados a las capacidades del personal y a la efectividad de los sistemas de información.
- El 92% de los riesgos identificados fueron asignados a fuentes internas los cuales se encuentran bien clasificados. Los externos se encuentran bien clasificados a excepción de 2 (4%).
- Aclarar que la fuente externa corresponde que el riesgo se origina fuera de la Subpesca y no entre procesos de Subpesca.

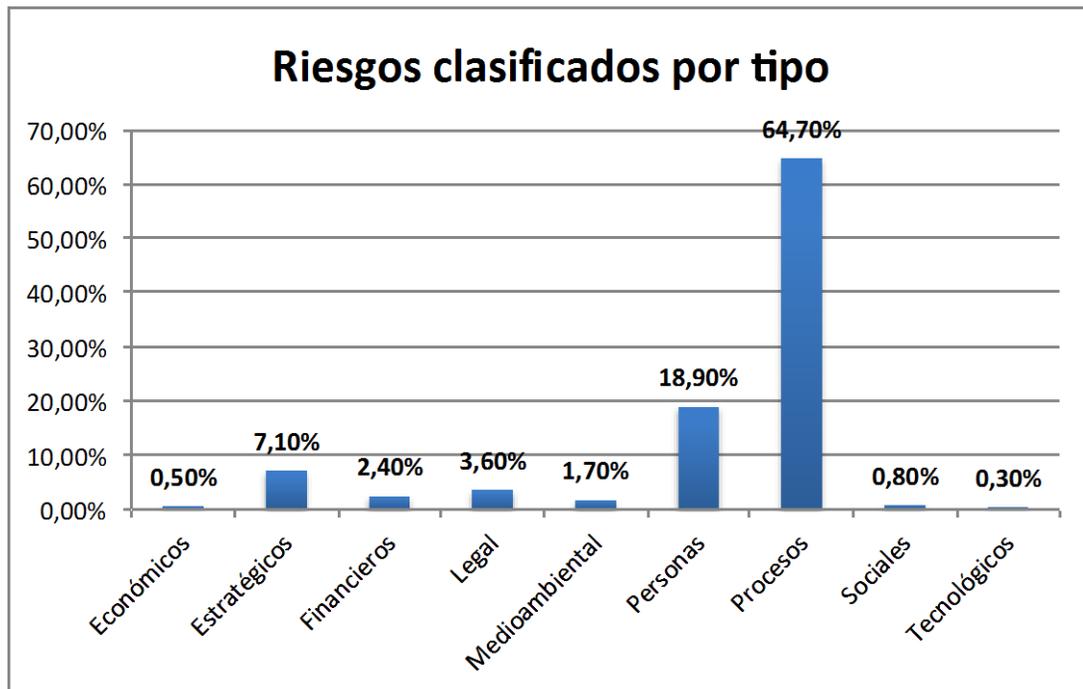


2.5 Clasificación de los riesgos en cuanto a tipología

Las tipologías deben asignarse de acuerdo a donde se originan los riesgos (En este caso de acuerdo al evento no deseado o causa si esta es identificada) no según sus consecuencias. Por ejemplo, si se incumple la normativa de Gobierno Electrónico y ello afecta a los usuarios en la accesibilidad y disponibilidad, este hecho afectará la imagen de la entidad, pero se trata de un riesgo de tipo tecnológico.

Resultados observados en la SUBPESCA

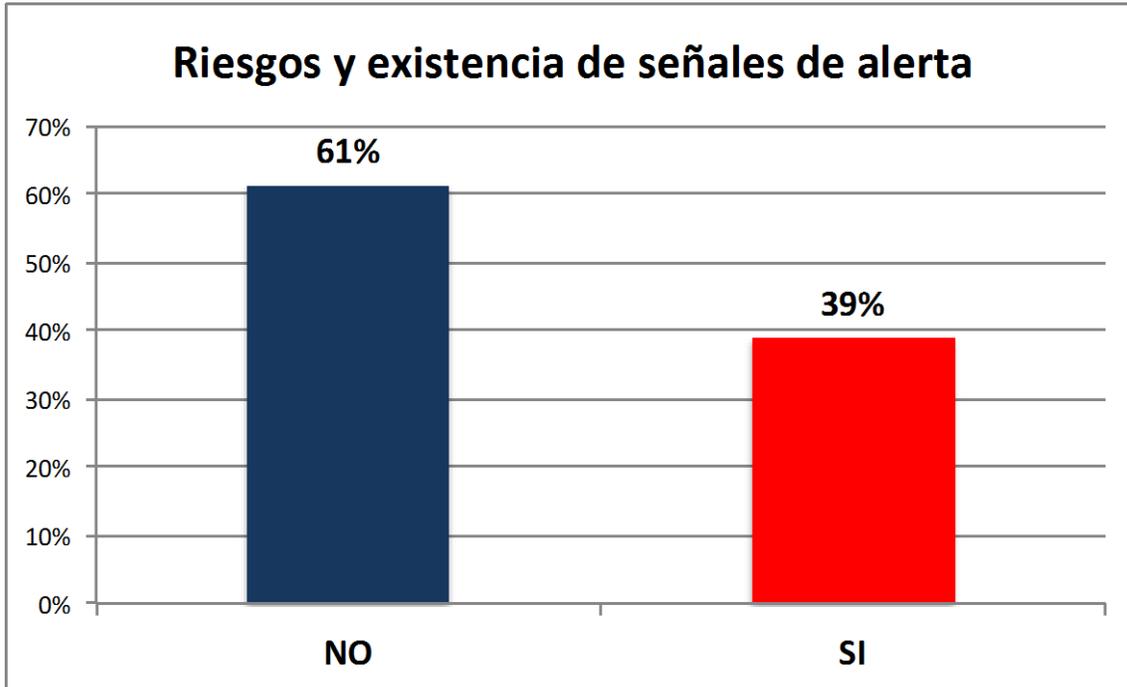
TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
ECONÓMICOS	3	0,5%
ESTRATÉGICOS	45	7,1%
FINANCIEROS	15	2,4%
LEGAL	23	3,6%
MEDIOAMBIENTAL	11	1,7%
PERSONAS	120	18,9%
PROCESOS	410	64,7%
SOCIALES	5	0,8%
TECNOLÓGICOS	2	0,3%
TOTALES	634	100%



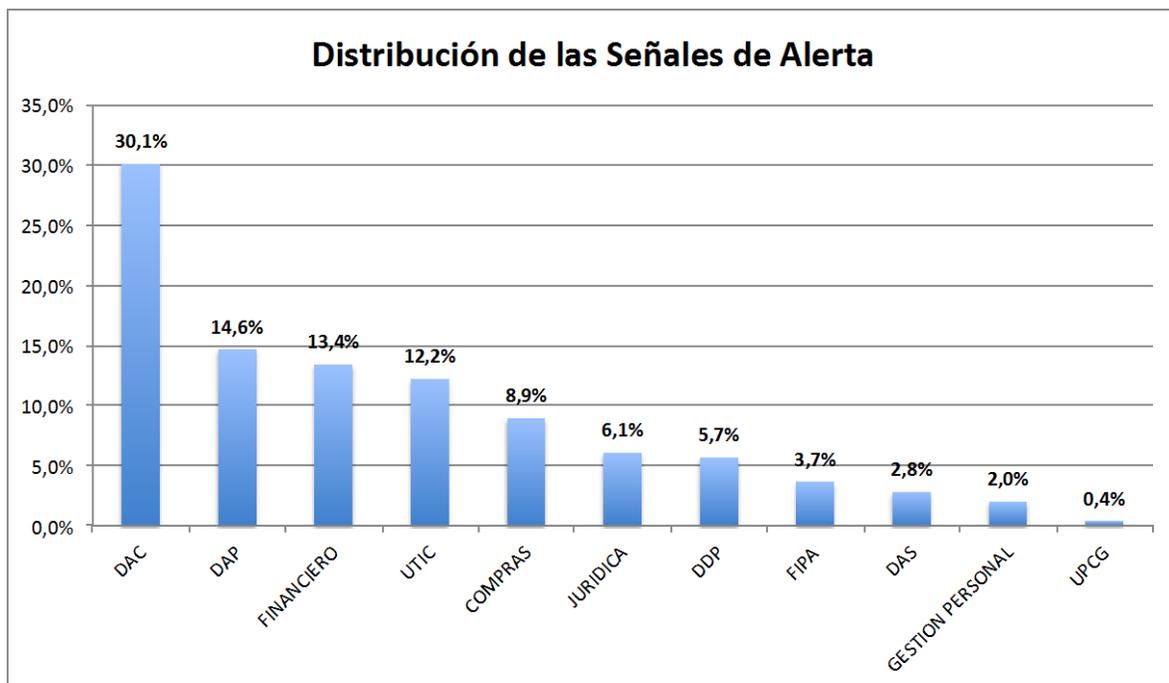
- Es necesario revisar las tipologías declaradas dado que muchas de ellas están clasificadas de acuerdo a la consecuencia, por ejemplo todos los riesgos declarados como medioambientales son más bien de procesos.
- El 98% de los riesgos clasificados como Personas corresponde más bien a procesos.
- El 62% e los riesgos clasificados como estratégicos se encuentran bien clasificados, el saldo se clasificaron por la consecuencia pero los eventos son 24% de proceso, 9% legales y 4% financieros.

2.6 Identificación de señales de alerta (LA/FT/DF)

- La clasificación de las señales de alerta de Lavado de Activos, Financiamiento al terrorismo o Delito funcionario se observa en el gráfico a continuación.



En el gráfico a continuación se puede observar la distribución de las señales de alerta en los procesos.



- De las 246 señales de Alerta se están implementando controles a 9 de ellas, todas clasificadas con nivel de cobertura Media y con controles asociados al riesgo identificado. No se vislumbra el criterio tomado para definir tratamiento a esos 9 con respecto al resto. Lo anterior dado que casi todos los seleccionados se encuentran con nivel de exposición, a nivel de etapa como de proceso, de MENOR.
- A nivel de etapa se observan 8 riesgos con señal de alerta y con nivel de exposición Mayor, ninguno de los cuales se encuentran con plan de tratamiento. A nivel de Proceso existen 16 riesgos con señal de alerta con nivel de exposición Media y solo uno de ellos se encuentra en el plan de tratamiento.
- El 22% (2) de las estrategias definidas se encuentran sin plazo de implementación, responsable y periodo monitoreo definidos.

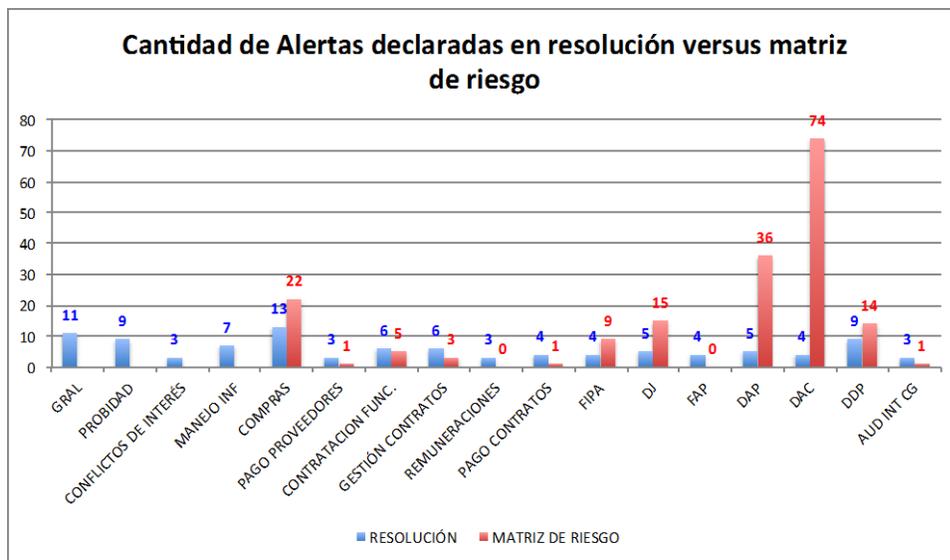
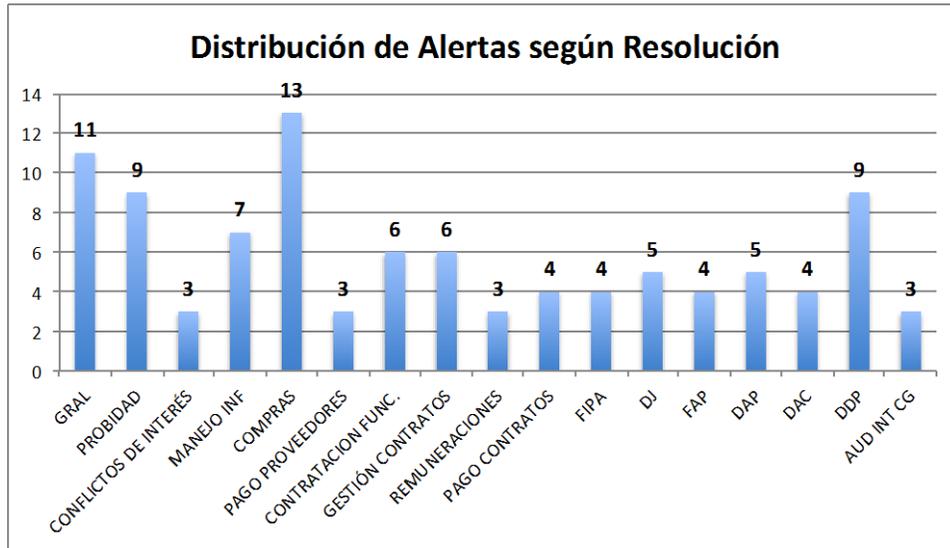
OBSERVACIONES A LAS DIRECTRICES ENTREGADAS POR LA RESOLUCIÓN EXENTA N° 3534 DEL 2017 QUE APRUEBA EL MANUAL DEL SISTEMA DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS, DELITO FUNCIONARIO Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA SUBPESCA:

En la resolución se generaron las siguientes Señales de Alerta por parte de la Unidad de Análisis Financiero para tener en consideración, entre las cuales se encuentran las siguientes, clasificadas por tipo o área.

En la tabla incorporada a continuación se pueden observar las Alerta identificadas en la Resolución clasificadas por tipo o área, cantidad, la cantidad de ellas que se pueden asociar a algún proceso de la matriz de riesgos, el número de alerta identificadas en la matriz, el número de estas últimas que corresponden a las de la resolución. La planilla Excel se incluye en el Anexo 4.

TIPO / ÁREA	CANTIDAD	SE PUEDEN ASOCIAR UN PROCESO DE LA MATRIZ	ALERTAS IDENTIFICADAS EN EL O LOS PROCESOS ASOCIADOS	CONSIDERADAS EN LAS MATRIZ DE RIESGO ASOCIADA A ALGUN PROCESO	OBSERVACIONES
GENERAL	11	1			La mayoría de ellas son genéricas no pudiendo asociarse a un proceso. Pudiesen agregarse a la matriz de riesgo asociandola a un proceso genérico denominado SUBPESCA, y subproceso TODOS
PROBIDAD FUNCIONARIA	9	0			
CONFLICTOS DE INTERÉS	3	2			
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	7	3			
COMPRAS PÚBLICAS	13	13	22	0	
PAGO PROVEEDORES	3	3	1	0	
CONTRATACIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS	6	6	5	0	
GESTIÓN DE CONTRATOS	6	6	3	0	
PAGO DE REMUNERACIONES	3	3	0	0	
PAGO DE CONTRATOS	4	4	1	0	
FONDO DE INVESTIGACIÓN PESQUERA Y DE ACUICULTURA (FIPA)	4	4	9	0	
DIVISIÓN JURÍDICA (DJ)	5	5	15	0	
FONDO DE ADMINISTRACIÓN PESQUERA (FAP)	4	4	0	0	YA NO CORRESPONDE A UNA RESPONSABILIDAD DE SUBPESCA
DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PESQUERA (DAP)	5	5	36	0	
DIVISIÓN DE ACUICULTURA (DAC)	4	4	74	1	
DIVISIÓN DESARROLLO PESQUERO (DDP)	9	9	14	0	
AUDITORIA INTERNA Y CONTROL DE GESTIÓN	3	3	1		
	99	75	181	1	
		75,8%			

- La Resolución exenta 3534 del 2017 señala 99 señales de alerta a considerar. A continuación se incluyen gráficos, uno con distribución de Alertas por temática y otro que incluye las incluidas en la matriz de riesgo.



Se recomienda que las Alertas establecidas en la resolución, y que pueden asociarse a procesos de la matriz de riesgo, se incluyan tal cual se encuentran mencionadas en ella. Se debe incorporar el control si existe y evaluar para determinar la necesidad de implementarlo/s de ser necesario.

2.7 Identificación y evaluación de eficacia de los control de riesgos

- Es importante registrar el o los controles existentes antes de evaluar la severidad del riesgo (Probabilidad de ocurrencia e Impacto) de forma de asegurar que cuando esta se evalué no se consideren y así no subvalorarla. Se recomienda revisar esa evaluación dado que el 21% de las severidades se encuentran en nivel bajo y aprox el 96% de ellos tienen control identificado. En estricto rigor el 52% de esos riesgos no requieren control dado que la severidad es de 1 o 2, que aun cuando no exista control, su exposición será menor. Algo similar pasa con las severidades en nivel moderado igual a 3, el 99% de esos riesgos tienen control identificado siendo que sin tenerlo el nivel de exposición sería igual a MEDIO. Se puede pensar que su severidad puede estar sub valorada.
- Para el caso de los riesgos con exposición No aceptable el 72% de los controles existentes asociados a ellos se encuentran con clasificación NO es decir no son adecuado. En el total de la matriz los controles asociados a 16 riesgos se encuentran en ese estado. Es importante revisar esos controles dado que el tratamiento puede pasar por perfeccionarlos, complementarlos o eliminarlos y establecer nuevo/s .
- Complementar las definiciones asociadas a los cuadros de eficacia de controles, especialmente los de oportunidad (actividad, etapa, subproceso, proceso). A continuación se aclaran las definiciones. Se colocan las de Automatización pero no se aclaran dado que son claras y no interfieren, por ahora, en el resultado de efectividad de los controles.

PERIODICIDAD

CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN o ACLARACIÓN
PERMANENTE	Controles claves aplicados durante todo el proceso, en cada operación.	Si el control aplica cada vez que se ejecuta la etapa/actividad sería permanente. Por lo tanto si la etapa/actividad es mensual y el control es mensual corresponde a un control permanente. En ese ejemplo se recomienda declarar en el "cuando" en la descripción del control como "Cada vez" y así se puede clasificar fácilmente.
PERIODICO	Controles claves aplicados de forma constante sólo cuando ha transcurrido un período específico de tiempo.	Si la periodicidad del control es menor a la de la etapa/actividad. Por ejemplo, si emito reportes diariamente y son revisados semanalmente corresponde a un control periódico. Si se revisasen uno a uno sería permanente.
OCASIONAL	Controles claves que se aplican sólo en forma ocasional en un proceso.	Los controles ocasionales son los que no tienen definida periodicidad y pueden realizarse en cualquier momento e incluso en algunas operaciones, no realizarse.

OPORTUNIDAD

CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN o ACLARACIÓN
PREVENTIVO	Controles claves que actúan antes o al inicio de la actividad	Corresponde a los controles que se aplican antes de iniciarse, por ejemplo a través de inducción o entrenamiento o por estandarización a través de manuales, protocolos, procedimientos, instructivos, etc. que pueden utilizarse para ejecutar la actividad / etapa. También puede corresponde a una herramienta que apoye la ejecución de la actividad, por ejemplo una lista de verificación o Check list.
CORRECTIVO	Controles claves que actúan durante el proceso y que permiten corregir las deficiencias	Si el proceso no se subdivide en subprocesos, cualquier control posterior a la actividad/etapa pero dentro del proceso corresponde a uno Correctivo. Para el caso de Procesos que se subdividen en subprocesos, incluso los controles que puedan realizarse en otros subprocesos que se ejecutan a continuación, dentro del mismo proceso, también son Correctivos. Si el riesgo se produce en la Actividad X del Subproceso 1, una revisión o validación sería correctiva si se encuentra dentro del proceso, incluso puede estar en otro subproceso del mismo proceso.
DETECTIVO	Controles claves que sólo actúan una vez que el proceso ha terminado	Son los controles que se encuentran fuera del proceso.

AUTOMATIZACIÓN

CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN o ACLARACIÓN
100% AUTIMATIZADO	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es completamente informatizada. Están incorporados en los sistemas informatizadas	Lo único que hay que tener claro es la existencia de un sistema informatizado para que no sea manual.
SEMI AUTOMATIZADO	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es parcialmente desarrollada mediante sistemas informatizados	
MANUAL	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación no considera uso de sistemas informatizados	

2.8 Severidad del riesgo

- Es necesario especificar la forma de estimar la severidad del impacto (Financiero, Imagen, proceso) y que esto no es lo mismo ni está asociado al tipo de riesgo declarado. Si bien el tipo de riesgo puede clasificarse de acuerdo a una tipología extensa (Procesos, Personas, Sistemas, Tecnología, Medioambiental, Financiero, Estratégico, etc.), el impacto (Financiero, Imagen o Proceso) se mide de acuerdo a la consecuencia declarada.

2.9 Revisión del plan de tratamiento vigente

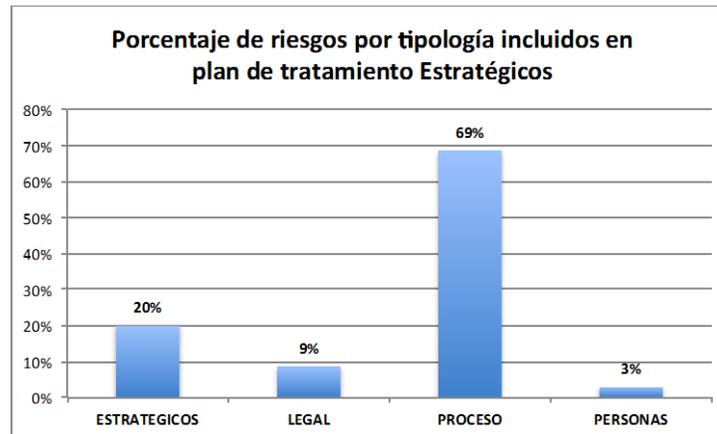
- Se observa que se tratan solo riesgos de tipo Estratégicos y Financieros, lo más probable que sea así para cumplir con los reportes al CAIGG. Es importante que, independiente a lo solicitado por el CAIGG, la organización debe analizar y tratar los riesgos cuya exposición no aceptable sean del tipo que sea.

2.9.1 Revisión riesgos declarados como estratégicos

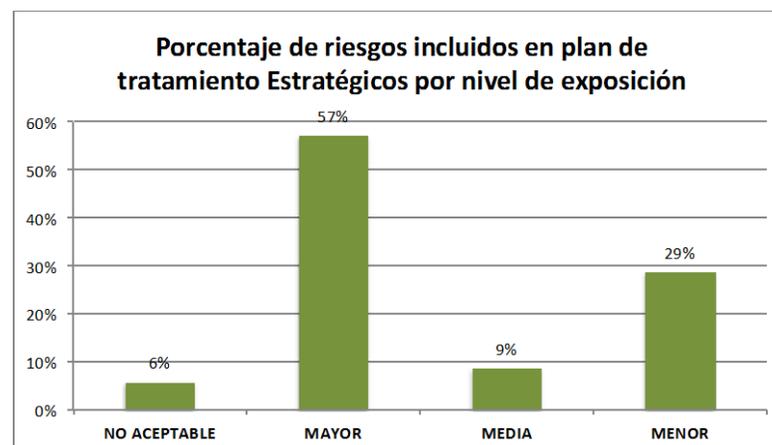
Solo el 20% de los riesgos incluidos en el Plan de Tratamiento cuentan con su estrategia definida.

Es necesario que se aclare lo que se debe indicar como indicador de logro en el Plan de Tratamiento y que en su evaluación periódica debe poder compararse con la meta definida. El 85% de los indicadores señalados corresponden más bien a evidencia y no permiten medir si se cumple o no la meta.

De los 35 riesgos estratégicos incluidos en el plan de tratamiento solo 7 fueron clasificados de acuerdo a esa tipología. A continuación se incluye gráfico con la distribución de los tipos de riesgos incluidos como estratégicos.



De los 35 riesgos incluidos en el Plan de Tratamiento solo 2 se encuentran en nivel de exposición No Aceptable. A continuación se incluye gráfico con la distribución de ellos por nivel de exposición. Se deja constancia que existe 1 riesgo de tipo estratégico con nivel de exposición No Aceptable y ranking 3 que no fue incluido en el Plan. De igual forma existen 5 riesgos de proceso con exposición No Aceptable y ranking superiores a los seleccionados para el Plan.



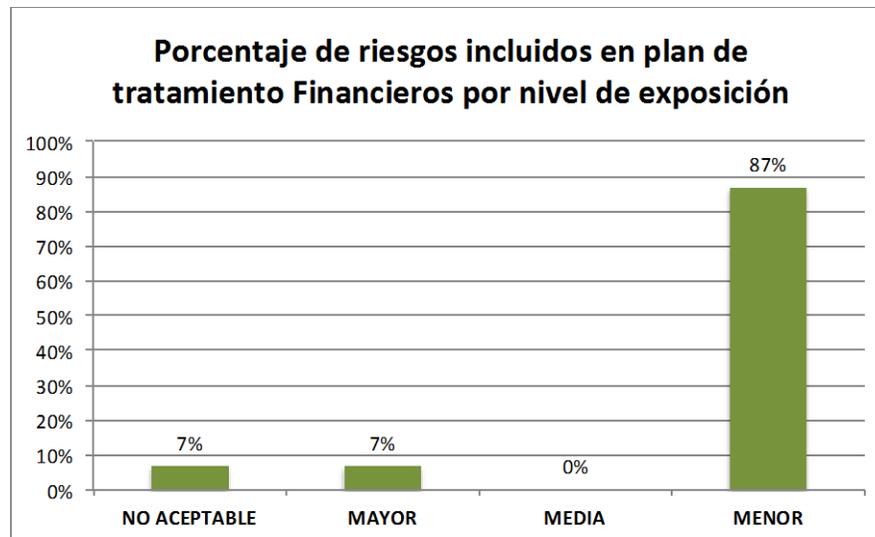
A continuación se adjunta cuadro con detalle de procesos, sub procesos donde se encuentran los riesgos estratégicos incluidos en el Plan de Tratamiento. Adicionalmente se incluyen datos de interés utilizados para el análisis. La planilla Excel se incluye en el Anexo 5.

PROCESOS TRANSVERSALES	PROCESOS	SUBPROCESOS	CANTIDAD	RANKING	INFORME DE RANKING DE RIESGO ABREVIADO				CON ESTRATEGIA	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS (%)		EVALUACIÓN CONTROL A IMPLEMENTAR O MEJORAR	OBSERVACIONES
					NO ACEPTABLE	MAYOR	MEDIA	MEJOR		NO	SI		
Administración de bienes estratégicos	DAP: Gestión de Administración Pesqueras	Descarte y Pesca incidental	4	6		4			SI		11%	BIEN	Indicador de logro y meta deben ser consistentes. El indicador debe ser la fórmula para el cálculo de la meta. Los indicadores corresponden más bien a la evidencia.
Administración de bienes estratégicos	DAP: Gestión de Administración Pesqueras	Definición de normas para artes y aparejos de pesca	1	6	1				SI		3%	BIEN	
	DDP: Coordinación entre instancias	Asesoría técnica y de regulación	1	19			1		SI		3%	BEN	
Legal estratégico	JUR: Asuntos contenciosos	Juicios que se asume defensa	11	4		8	1	2	NO	31%		NA	Corresponden a riesgos principalmente de procesos
Legal estratégico	JUR: Asuntos contenciosos	Juicios que se desizan al consejo de defensa del estado	8	4		5	1	2	NO	23%		NA	
Legal estratégico	JUR: Asuntos contenciosos	Controloria	9	4		3	1	5	NO	26%		NA	
Sistemas Informáticos	ADM: UI: Gestión de la planificación informática institucional	Identificar Inicialivas	1	1	1				SI		3%	BIEN	
			35		2 6%	20 57%	3 9%	10 29%		80%	20%		

2.9.2 Revisión riesgos declarados como financieros

El 100% de los riesgos incluidos en el Plan de Tratamiento corresponden a riesgos del tipo Financieros.

De los 15 riesgos incluidos en el Plan de Tratamiento solo 1 se encuentra en nivel de exposición No Aceptable. A continuación se incluye gráfico con la distribución de ellos por nivel de exposición.



A continuación se adjunta cuadro con detalle de procesos, sub procesos donde se encuentran los riesgos financieros incluidos en el Plan de Tratamiento. Adicionalmente se incluyen datos de interés utilizados para el análisis.

PROCESOS TRANSVERSALES	PROCESOS	SUBPROCESOS	CANTIDAD	RANKING	INFORME DE RANKING DE RIESGO ABREVIADO				CON ESTRATEGIA	DEFINICION DE ESTRATEGIAS (%)		EVALUACIÓN CONTROL A IMPLEMENTAR O MEJORAR	OBSERVACIONES
					NO ACEPTABLE	MAYOR	MEDIA	MEJOR		NO	SI		
Gobierno Electrónico	ADM_UI_Gestión de Servicios de Gobierno Electrónico	Coordinación	1	5		1			SI		7%	BEN	
Administración de bienes estratégicos	DAP_Gestión de Administración Pesqueras	Descarte y Pesca Incidental	1	6	1				SI		7%		Solo elaboro propuesta de un plan de difusión o definir un incentivo no asegura que se adopten las medidas
Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	UCAR_Recaudacion es y/o cobros	Patentes Industriales	1	11			1		SI		7%	BEN	
Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	UCAR_Recaudacion es y/o cobros	Patentes Artesanales	1	11			1		SI		7%	BEN	
Sistemas Informáticos	ADM_UI_Gestión de Servicios Tecnología de la Información y Comunicaciones	Estrategia de Servicios	2	12			2		SI		13%	BEN	
Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	DAC_Gestión de cartera de proyectos de acuicultura	Proyectos Programa del Fondo de Investigación Pesquera y Acuicultura (FIPA)	2	20			2		SI		13%		Complementaria la estrategia debatiendo como se parizara, donde, quien cuando etc...
Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	DAC_Gestión de cartera de proyectos de acuicultura	Proyectos Programa de Investigación Básica o Permanente (IOP)	2	20			2		SI		13%		
Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	DAC_Gestión de cartera de proyectos de acuicultura	Proyectos Item 22	1	20			1		SI		7%		
Financiero	ADM_Presupuesto	Ejecución presupuestaria	1	24			1		NO		7%	NA	
Financiero	ADM_Presupuesto	Formulación presupuestaria	1	24			1		NO		7%	NA	
Financiero	ADM Contabilidad	Registro contable	1	29			1		NO		7%	NA	
Financiero	ADM Contabilidad	Control de pago	1	29			1		NO		7%	NA	
			15		1	1	0	13			27%	73%	

El plan de tratamiento, para riesgos estratégicos, financieros y señales de alerta, se encuentra sin evidencia de monitoreo. Se asume que la causa de ello son las contingencias vividas asociadas al disturbio social y Pandemia. La planilla Excel se incluye como Anexo 6.

2.10 Comunicación y consulta que lleve a conectar los procesos

Se realiza análisis del Plan de Comunicación y Consulta 2019 vigente que corresponde al aprobado en Julio del 2019. La primera observación es que existen plazos, definidos para la etapa de formulación, anteriores a la aprobación del documento (Mayo 2019).

Si se consideran los componentes, temas y aspectos a definir para la comunicación y consulta de acuerdo a los lineamientos entregados en el documento 70 del CAIGG, se puede concluir que solo se incluyen un 43% de ellos.

En forma general los objetivos de un plan de comunicación y consulta son los siguientes:

- Que los interesados internos (la organización gubernamental) y los externos que corresponda (Autoridades, Consejo de Auditoria, etc.) estén informados de la marcha del Proceso de Gestión de Riesgos y de qué manera se van implementando las medidas para el tratamiento de riesgos.
- Obtener y entregar información confiable en todas las fases del Proceso de Gestión de Riesgos
- Asegurarse que los responsables de la implementación del Proceso de Gestión del Riesgo y las partes interesadas en la organización comprenden las bases que han servido para tomar decisiones y las razones por las que son necesarias determinadas acciones

A continuación se incluye un cuadro donde se resumen los aspectos recomendados en el documento 70 del CAIGG y que deberían considerarse en el Plan de Comunicación y Consulta.

COMPONENTE	TEMAS	DEFINIR	¿SE CONSIDERA?
RIESGO	Reportes de análisis de indicadores relacionados con el Proceso de Gestión de Riesgos en general.	Tipo, contenido y periodicidad de reportes de análisis de indicadores relacionados con el Proceso de Gestión de Riesgos en general.	NO
	Reportes de análisis relacionados con la Matriz de Riesgos Estratégica al Jefe de Servicio y responsables de las áreas en la organización.	Tipo, contenido y periodicidad de reportes de análisis relacionados con la Matriz de Riesgos Estratégica al Jefe de Servicio y responsables de las áreas en la organización.	NO
	Reportes de actualización del análisis de riesgos.	Tipo, contenido y periodicidad de reportes de actualización del análisis de riesgos.	NO
	Reportes del Plan de Tratamiento de Riesgos al Jefe de Servicio y responsables de las áreas en la organización.	Tipo, contenido y periodicidad del reporte del Plan de Tratamiento de Riesgos al Jefe de Servicio y responsables de las áreas en la organización.	NO
REALIZAR COMUNICACIONES Y CONSULTAS INTERNAS Y EXTERNAS EFICACES	Identificar usuarios o clientes internos y externos, y su nivel e importancia para el Proceso de Gestión de Riesgos.		SI
	Definir qué tipo de información se espera recibir y remitir en el proceso.		SI
	Definir roles y responsables de la calidad y confiabilidad para la información a recibir y remitir.		SI
	Definir periodicidad para la información a recibir y remitir.		NO
	Identificar y definir sistemas, canales y mecanismos para manejar la información de gestión de riesgos al interior de la organización y para remitirla externamente.		SI
	Definir qué tipo de reportes tendrá el proceso. Definir Tipo de análisis que se incluirán en los reportes.		NO
	Definir el procedimiento de cómo se realizará la comunicación, identificar los soportes y tecnologías requeridas.		SI
	Definir cómo y quiénes tendrán acceso a la comunicación, señalar los criterios para definir perfiles por tipo de información.		SI
GENERAL	Analizar los resultados de la aplicación de los "Planes de Comunicación y Consulta" y emitir un informe	a) En relación al contenido. ¿Contiene toda la información necesaria?	NO
		b) En relación con la oportunidad. ¿Se facilita en el tiempo adecuado?	
		c) En lo relativo a la actualidad. ¿Es la más reciente disponible?	
		d) En relación con la exactitud. ¿Los datos son correctos?	
		e) En relación a la accesibilidad. ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?	

Las mayores debilidades corresponden a especificar tipo, contenido y periodicidad de los cuatro tipos reportes e incluir el análisis de los resultados de la aplicación del Plan de Comunicación y Consulta.

La orientación del Plan fue más bien todo lo relacionado al componente realizar comunicaciones y consultas internas y externas eficaces y no ahondó en la especificación de cómo se realizaría (Medio, Contenido, plazos internos y externos y destinatarios).

Se recomienda definir los reportes, contenido y periodicidad, que información es necesaria para generarlos, quien debe proveerla y cuando.

La planilla de análisis se incluye como Anexo 7.

La actividad de análisis de información propuestas de mejora se inicio el 6 de Julio y finalizó el 31 de Agosto del presente.

ACTIVIDAD 5: ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL Y EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS

Objetivo:

Esta actividad tiene por objetivo sistematizar en un informe final el análisis sinóptico estructurado de la información correspondiente a la revisión y análisis del Proceso de Gestión de Riesgos de la Institución reportando las observaciones, recomendaciones y sugerencias. Adicionalmente, exponer los resultados obtenidos en reunión ampliada

Estrategia:

Con toda la información recolectada y analizada, el Equipo Consultor procederá a generar el contenido del informe final de manera que, a través de este juicio experto puedan actualizar y mejorar su Proceso de Gestión de Riesgos.

Actividades realizadas y productos obtenidos

Se elabora una presentación de los resultados la cuál es expuesta en reunión.

Se obtienen los siguientes productos:

1. Informe Final
2. Presentación de resultados

La presentación se incluye como Anexo 8.

III. CONCLUSIÓN

El proyecto se inició a fines de Mayo del presente ejecutándose las actividades planificadas y obteniendo los productos solicitados.

A continuación se enumeran las principales propuestas de mejora:

- Los riesgos estratégicos se podrían registrar en la matriz de riesgo considerando las debilidades como fuente del riesgo interno y las amenazas como fuente externa. Si no están claramente relacionados con un proceso pueden asignarse al proceso Planificación y Control de Gestión. En el tipo de riesgo puede colocarse Estratégico y el o los planes operacionales para abordarlos pueden registrarse en el plan de tratamiento. Si el plan operacional corresponde a un documento o documentos adicionales estos pueden referenciarse en la columna “Descripción de la estrategia a aplicar”.
- Se recomienda elaborar e implementar un procedimiento para la Gestión de Riesgos e instruir a todo el personal sobre él a efecto de estandarizar las actividades asociadas y lograr generar una cultura de prevención.
- Se puede establecer un Reporte de forma de habilitar la identificación periódica de eventos no deseados y consecuencias. Este reporte puede canalizarse a los diferentes Coordinadores/as de Gestión por Área quienes debiesen asegurar su evaluación y tratamiento a través de la coordinación y seguimiento. Trimestralmente cada área debiese revisar la matriz asociada a los procesos de los cuales son responsables y realizar seguimiento del plan de tratamiento. Por lo menos semestralmente el Comité de riesgo debiese reunirse y hacerse una revisión de las matrices y planes de tratamiento por área y procesos asociados e informar a la dirección. Es importante internalizar que el/la Encargado/a de riesgo y los/as Coordinadores son facilitadores/as.
- Es importante realizar un análisis general de los riesgos de la SUBPESCA a efecto de poder tener una visión organizacional y poder dar respuesta a las siguientes preguntas:
 - ¿En cuál o cuáles procesos se encuentran concentrados los riesgos?
 - ¿Dónde se encuentran los riesgos con los mayores niveles de exposición (inherente o residual)?
 - ¿Cómo se observan los efectos de los controles existentes sobre la severidad?
- Es necesario activar al Comité de Riesgo siendo sus responsabilidades las siguientes:
 - Supervisar y revisar el Proceso de Gestión de Riesgos.
 - Identificar, evaluar e informar al Subsecretario/a, respecto de las oportunidades y/o amenazas que afectan o pudieran afectar el Proceso de Gestión de Riesgos.
 - Validar las ponderaciones de subprocesos
- Se sugiere aplicar el nuevo enfoque de procesos descrito en el punto 2.2 de este informe, de forma que permita homogenizar procesos similares que son ejecutados en diferentes divisiones y a la vez asegurar su pertinencia y contribución a los objetivos estratégicos.
- Se sugiere colocar en la columna “Descripción del riesgo” como mínimo, el evento no deseado y la consecuencia de forma de facilitar la evaluación de severidad del riesgo. Lo

anterior dado que en la columna "Probabilidad" se debe colocar la probabilidad de ocurrencia del evento no deseado, y en la columna "Impacto" se debe colocar el impacto de la consecuencia. Si no se coloca en forma directa la consecuencia se asume que esta corresponde a la afectación del objetivo declarado en la columna anterior (Objetivo de la etapa).

- Si la consecuencia corresponde a incumplir el objetivo de la etapa, el evento no deseado no puede ser igual al objetivo en negativo porque estaríamos solo frente a consecuencias y no habríamos identificado el evento no deseado.
- Es necesario aclarar que las tipologías de riesgos deben asignarse de acuerdo a donde se originan (En este caso de acuerdo al evento no deseado o causa si esta es identificada) no según sus consecuencias. Por ejemplo, si se incumple la normativa de Gobierno Electrónico y ello afecta a los usuarios en la accesibilidad y disponibilidad, este hecho afectará la imagen de la entidad, pero se trata de un riesgo de tipo tecnológico.
- Se recomienda que las Alertas establecidas en la resolución 3534 del 2017, y que pueden asociarse a procesos de la matriz de riesgo, se incluyan tal cual se encuentran mencionadas en ella. Se debe incorporar el control si existe y evaluar para determinar la necesidad de implementarlo/s de ser necesario.
- Es importante registrar el o los controles existentes antes de evaluar la severidad del riesgo (Probabilidad de ocurrencia e Impacto) de forma de asegurar que cuando esta se evalué no se consideren y así no subvalorarla.
- Es necesario complementar las definiciones asociadas a los cuadros de eficacia de controles, especialmente los de oportunidad.
- Es necesario especificar la forma de estimar la severidad del impacto (Financiero, Imagen, proceso) y que esto no es lo mismo ni está asociado al tipo de riesgo declarado. Si bien el tipo de riesgo puede clasificarse de acuerdo a una tipología extensa (Procesos, Personas, Sistemas, Tecnología, Medioambiental, Financiero, Estratégico, etc.), el impacto (Financiero, Imagen o Proceso) se mide de acuerdo a la consecuencia declarada.
- Se observa que se tratan solo riesgos de tipo Estratégicos y Financieros, lo más probable que sea así para cumplir con los reportes al CAIGG. Es importante que, independiente a lo solicitado por el CAIGG, la organización debe analizar y tratar los riesgos cuya exposición es no aceptable sean del tipo que sea.
- Es necesario que se aclare lo que se debe indicar como indicador de logro en el Plan de Tratamiento y que en su evaluación periódica debe poder compararse con la meta definida. El 85% de los indicadores señalados corresponden más bien a evidencia y no permiten medir si se cumple o no la meta.
- En el plan de comunicaciones se debe especificar tipo, contenido y periodicidad de los cuatro tipos reportes e incluir el análisis de los resultados de la aplicación del Plan de Comunicación y Consulta.
- Se recomienda definir los reportes necesarios para informar, su contenido, su periodicidad, que información es necesaria para generarlos, quien debe proveerla y cuando.