

Universidad del Bío-Bío

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Civil Industrial

Profesor guía

Rodrigo Romero Romero



## **“INFORME DE PRESENTACIÓN”**

**PROPUESTA DE MATRIZ DE RIESGO PARA LAS  
SUBDIRECCIONES DE FINANZAS, UNIDAD DE APOYO TECNICO  
PEDAGOGICO Y GESTION TERRITORIAL DEL SERVICIO LOCAL  
DE EDUCACION PÚBLICA ANDALIÉN SUR**

**RISK MATRIX PROPOSAL FOR FINANCE DEPARTMENT,  
TECHNICAL-PEDAGOGICAL SUPPORT UNIT AND TERRITORY  
MANAGEMENT OF THE PUBLIC EDUCATION LOCAL SERVICE OF  
SOUTH ANDALIEN**

Concepción, 08 de marzo de 2023

Luis Ignacio Muñoz Esparza

Ingeniería civil industrial

## TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción.....	1
1.1	Origen del tema.....	1
1.2	Justificación.....	2
1.3	Objetivos de estudio.....	4
1.3.1	Objetivo General.....	4
1.3.2	Objetivos Específicos .....	4
2	Marco Conceptual .....	5
2.1	Educación Municipalizada.....	5
2.2	La municipalización de la educación en Chile.....	5
2.3	Ley 21040 .....	5
2.3.1	Característica.....	7
2.4	Servicios locales .....	7
2.4.1	Servicio Local de Educación Pública Andalién Sur.....	8
3	Andalién Sur.....	11
3.1	Áreas de Andalién Sur .....	11
3.1.1	Subdirección Gestión Territorial.....	12
3.1.2	Subdirección de Finanzas .....	13
3.1.3	Subdirección Unidad Técnica Pedagógica .....	19
3.2	Procesos detectados.....	24
3.2.1	Procesos transversales .....	25
3.3	Procesos Analizados.....	33
4	Marco teórico .....	34
4.1	Gestión de riesgos .....	34
4.2	Matriz de riesgo.....	36

4.3	Entrevista .....	38
4.4	Benchmarking .....	40
5	Identificación y Análisis de los riesgos .....	42
5.1	Matriz de riesgo.....	42
5.2	Riesgos detectados por área .....	43
5.2.1	Riesgos Subdirección Gestión Territorial.....	44
5.2.2	Riesgos Subdirección Finanzas.....	48
5.2.3	Riesgos Subdirección Unidad de apoyo técnico pedagógico .....	55
5.3	Análisis de los riesgos.....	61
5.3.1	Matriz consecuencia probabilidad Gestión Territorial .....	63
5.3.2	Matriz de Consecuencia Probabilidad Subdirección de Finanzas .....	64
5.3.3	Matriz de Consecuencia Probabilidad Unidad de Apoyo Técnica Pedagógica .....	67
6	Análisis Cuantitativo .....	68
6.1	Análisis por departamento.....	68
6.2	Análisis por proceso .....	69
6.3	Origen del riesgo.....	71
7	Conclusiones.....	75
8	Bibliografía .....	77

## INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Población de las diferentes comunas a cargo del SLEP Andalién Sur...	9
Tabla 2.2: Cantidad de establecimientos bajo la supervisión SLEP Andalién Sur	10
Tabla 2.3: Cantidad de matrículas diferentes tipos de administración .....	10
Tabla 3.1: Cargos y número de puestos departamento Administración y Finanzas .....	14
Tabla 3.2: Cargos y número de puestos Subdirección Unidad de apoyo técnico pedagógico.....	20
Tabla 5.1: Riesgos detectados Subdirección Gestión Territorial, Fuente elaboración propia .....	45
Tabla 5.2: Riesgo Detectados Subdirección de finanzas, Fuente elaboración propia .....	49
Tabla 5.3: Riesgos Subdirección de Unidad de apoyo técnico pedagógico, Fuente Elaboración propia .....	56
Tabla 5.4: Clasificación de riesgos PXI Subdirección Gestión territorial .....	63
Tabla 5.5: Clasificación de riesgos PXI Subdirección Administración y Finanzas.	65
Tabla 5.6: Clasificación de riesgos PXI Unidad de apoyo técnico pedagógico .....	67
Tabla 6.1: Cantidad de Riesgos por departamento .....	68
Tabla 6.2: Severidad del Riesgo por departamento .....	69
Tabla 6.3: Cantidad de Riesgos por Procesos .....	69
Tabla 6.4: Proceso más riesgosos .....	70
Tabla 6.5: Origen de los riesgos identificaos.....	71

## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Mapa de acción SLEP Andalién Sur .....	8
Figura 3.1: Organigrama SLEP Andalién Sur.....	11
Figura 3.2: Organigrama Subdirección Gestión Territorial .....	12
Figura 3.3: Organigrama Subdirección Administración y finanzas SLEP Andalién Sur.....	15
Figura 3.4: Organigrama Subdirección Unidad De apoyo técnico pedagógico ....	21
Figura 3.5: Proceso de Licitaciones SLEP Andalién Sur .....	26
Figura 3.6: Gestión de solicitudes SLEP Andalién Sur.....	27
Figura 3.7: Proceso pago de remuneraciones SLEP Andalién Sur .....	28
Figura 3.8: Proceso Pago de proveedores SLEP Andalién Sur .....	29
Figura 3.9: Proceso distribución de insumos SLEP Andalién Sur .....	30
Figura 3.10: Proceso de Gestión de Programas Deportivos .....	31
Figura 3.11: Proceso de Gestión de Redes .....	32
Figura 3.12: Proceso de Salidas a terreno .....	33
Figura 4.1: Principios Gestión de riesgos.....	35
Figura 5.1: Histograma Cantidad de riesgos provenientes de fuentes internas y externas .....	59
Figura 5.2: Diagrama Pareto Fuentes de Riesgo Internas por Departamento .....	60
Figura 5.3: Escala de probabilidad .....	61
Figura 5.4: Escala de impacto .....	62
Figura 5.5: Escala de severidad Pxl.....	63
Figura 6.1: Escala de exposición al riesgo .....	72

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO A Entrevistas Gestión territorial .....	79
ANEXO B Entrevistas Finanzas .....	83
ANEXO C Entrevistas Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico.....	98

## **1 Introducción**

### **1.1 Origen del tema**

En la actualidad el éxito de la gestión de una entidad ya sea pública o privada, la viene dado por su gobierno corporativo, el cual es descrito como el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización. Una herramienta clave utilizada por los gobiernos corporativos para manejar una entidad y mejorar su gestión, es el proceso de gestión de riesgo, la cual ayuda a las organizaciones al cumplimiento de metas estrategias y operativas además del mejoramiento de sus procesos.

A partir del 2007 se vienen aplicando este tipo de procesos en la Administración del Estado, con el fin de que las entidades gubernamentales mejoren sus procesos y maximicen las posibilidades de cumplir sus metas y objetivos.

El tema presentado es propuesto por el Servicio Local de Educación Pública Andalién Sur. El cual es una entidad originada el año 2019 producto de la ley 21040 la cual busca que el estado provea, a través de los establecimientos educacionales de su propiedad y administración una educación gratuita y de calidad (Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2019) Producto de ser una entidad pública, este debe incluir el proceso de gestión de riesgo, por lo que se busca presentar una matriz de riesgo la cual, abarque los diferentes departamentos, con el fin de encontrar aquellos riesgos que puedan ser perjudiciales para la organización, Además de existir un control de aquellos procesos más riesgosos para la formulación de medidas de tratamiento para dichos riesgos.

Los departamentos que componen la entidad son: Planificación, dirección de personas, gestión territorial, unidad técnica pedagógica y finanzas, cada uno de estos departamentos, tiene riesgos potenciales, que pueden perjudicar el correcto logro de metas y objetivos impuestos por la organización e incluso poner en riesgo, los objetivos para los cuales fue diseñada la ley 21040. Por lo que la presentación de una herramienta que disminuya los potenciales riesgos dentro la organización, es un beneficio directo para esta.

## 1.2 Justificación

El problema que se desea abordar es la carencia de una matriz de riesgo por parte del Servicio Local de Educación Pública Andalién Sur, desde ahora SLEP Andalién Sur, la cual es una exigencia para las entidades públicas. Esta carencia viene dada ya que SLEP Andalién Sur es una entidad pública relativamente nueva puesto que se originó gracias a la ley 21040, la cual tiene por objeto crear el Sistema de Educación Pública, establecer las instituciones que lo componen y regular su funcionamiento, el que abarcará a jardines infantiles, escuelas y liceos públicos, los que formarán parte de una nueva institucionalidad, la que dejará progresivamente de ser administrada directamente por los municipios o a través de las Corporaciones Municipales, traspasando el servicio educacional a una nueva entidad estatal, incluyendo sus bienes muebles e inmuebles, recursos financieros y personas asociadas a las prestación del servicio. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2017).

Con esta matriz de riesgo se busca tener un control sobre los riesgos que pueden surgir dentro de los procesos de cada área de la organización, esta herramienta corresponde a la metodología de gestión de riesgo la cual busca mejorar las posibilidades de alcanzar los objetivos en la organización, incrementar el entendimiento de riesgos claves y sus implicaciones en la organización, permite identificar y compartir la responsabilidad de la administración de los riesgos del negocio, favorece la generación y el fortalecimiento de en cuanto a enfoque de asuntos importantes para la organización, contribuye a la disminución de las crisis dentro de la organización ya que disminuye las sorpresas imprevistas, incrementa la posibilidad de que existan cambios e iniciativa que los proyectos puedan ser logrados de una mejor forma, mejora las capacidades de tomar mayores riesgos por mayores recompensas sociales y económicas, fomenta la generación de información más transparente sobre los riesgos identificados, y las decisiones realizadas.

Se busca analizar tres de las seis subdirecciones existentes, finanzas, unidad de apoyo técnico pedagógico y gestión territorial, la justificación para trabajar con estas

subdirecciones consiste en las diferentes características que posee cada una de ellas.

La subdirección de finanzas: es una unidad que está constantemente trabajando con dinero, ya sea dinero, para pagar los funcionarios o firmar para aprobar la compra de algún insumo que sea necesario.

La subdirección de unidad de apoyo técnico pedagógico: Es catalogada como la columna vertebral del servicio, ya que por esta unidad pasan todas aquellas solicitudes pedagógicas de los establecimientos, al servicio, entiéndase como pedagógicas, todo aquello que no sea material, el control de asistencias, los diferentes programas educacionales.

Las subdirecciones de gestión territorial: Es considerada como la cara visible del servicio, es decir es el nexo entre los establecimientos, y el servicio, es donde los directores, realizan sus solicitudes de compras de insumos, mantención de los establecimientos, poda de árboles, control de plagas.

Todas aquellos macroprocesos, procesos y actividades mencionados, anteriormente representan algún tipo de riesgo, el cual puede perjudicar directamente a los establecimientos ya sea en mayor o menor medida, por lo que disminuirlo traerá consigo beneficios para el correcto desarrollo de las metas propuestas para cada una de las subdirecciones.



### **1.3 Objetivos de estudio**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Proponer una matriz de riesgo para las subdirecciones de finanzas, unidad de apoyo técnico pedagógico y gestión territorial del servicio local de educación pública Andalién Sur.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los macroprocesos, procesos y actividades para las subdirecciones de finanzas, unidad de apoyo técnico pedagógico y gestión territorial del servicio local de educación pública Andalién Sur.
- Analizar los macroprocesos, procesos y actividades para la identificación y valorización de los riesgos presentes en las subdirecciones de finanzas, unidad de apoyo técnico pedagógico y gestión territorial del servicio local de educación pública Andalién Sur.
- Elaborar los componentes de la matriz de riesgo para las subdirecciones de finanzas, unidad de apoyo técnico pedagógico y gestión territorial del servicio local de educación pública Andalién Sur.

## **2 Marco Conceptual**

### **2.1 Educación Municipalizada**

Este modelo del sistema educativo se origina en pleno periodo del gobierno militar, en el año 1981, donde se transfirieron las escuelas públicas, las cuales hasta entonces dependían del gobierno central, a los diferentes municipios proceso el cual es conocido como municipalización de la educación en Chile.

Consiste en la reducción del aparato estatal, dentro de la educación, y en el traslado de la gestión educativa a los gobiernos locales, para los cuales se estableció un modelo de subvención fija por alumno para los municipios.

Este modelo se caracteriza por buscar descentralizar la educación como forma de mejoramiento tanto en eficiencia como en eficacia. Se destaca la considerable segregación espacial, tanto como en las grandes ciudades chilenas y la concentración de la pobreza en las zonas más rurales de Chile.

### **2.2 La municipalización de la educación en Chile**

El 2 de noviembre del 2015 para ese entonces la presidenta de la república Michelle Bachelet firma el proyecto de ley de nueva educación pública la cual busca la desmunicipalización de la educación chilena con la creación de un nuevo sistema de administración para las escuelas del estado.

El proyecto busca devolver al estado la responsabilidad de administrar y gestionar la educación pública para que se asegure la calidad de esta, así las escuelas y liceos ya no dependerán de lo bien que se encuentre un municipio, sino que será responsabilidad del estado.

### **2.3 Ley 21040**

Crea el sistema de educación pública, publicada el 24 de noviembre del 2017 y es promulgada el 16 de noviembre 2017, última versión 13 de diciembre 2019, última modificación 13 de diciembre del 2019 ley 21188.

Según el artículo 1 la presente ley crea el sistema de educación pública, establece las instituciones que lo componen y regulan su funcionamiento.

Artículo 2.- Fines de la Educación Pública. La educación pública está orientada al pleno desarrollo de los estudiantes, de acuerdo a sus necesidades y características. Procura una formación integral de las personas, velando por su desarrollo espiritual, social, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, entre otros, y estimulando el desarrollo de la creatividad, la capacidad crítica, la participación ciudadana y los valores democráticos.

Artículo 3.- Objeto del Sistema de Educación Pública. El Sistema tiene por objeto que el Estado provea, a través de los establecimientos educacionales de su propiedad y administración, que formen parte de los Servicios Locales de Educación Pública que son creados en la presente ley, una educación pública, gratuita y de calidad, laica, esto es, respetuosa de toda expresión religiosa, y pluralista, que promueva la inclusión social y cultural, la equidad, la tolerancia, el respeto a la diversidad y la libertad, considerando las particularidades locales y regionales, garantizando el ejercicio del derecho a la educación de conformidad a lo dispuesto en la Constitución Política de la República, en todo el territorio nacional. El Sistema velará por el respeto a las particularidades de cada nivel y modalidades educativas, considerando la integralidad, pluralidad y el apoyo constante a los estudiantes. En particular, deberá considerar las características propias de los establecimientos que imparten el nivel parvulario y de la educación especial o diferencial.

Artículo 4.- Integrantes del Sistema. Son integrantes del Sistema los establecimientos educacionales dependientes de los Servicios Locales de Educación Pública, con sus distintos niveles y modalidades educativas, los Servicios Locales de Educación Pública (en adelante también "Servicios Locales") y el Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Educación Pública, según lo dispuesto en los Títulos II, III y IV, respectivamente. Los establecimientos educacionales son la unidad básica y fundamental del Sistema. Están conformados por sus respectivas comunidades educativas, integradas por estudiantes, padres, apoderados, profesionales de la educación, asistentes de la educación y por sus respectivos equipos docentes directivos. Dichos establecimientos contarán con autonomía para la definición y desarrollo de sus proyectos educativos, de acuerdo

a la identidad y características propias de sus comunidades, de conformidad a la normativa vigente. En este marco, corresponderá a los profesionales de la educación ejercer un rol fundamental para la consecución del objeto del Sistema y para la materialización de los principios que lo guían, establecidos en el artículo siguiente, desarrollando estrategias y metodologías con creatividad y autonomía, de acuerdo a lo establecido en la letra b) del inciso cuarto del artículo 19 del decreto con fuerza de ley N°1, de 1996, del Ministerio de Educación.

### **2.3.1 Característica**

Esta ley se caracteriza por tener una serie de principios en las cuales se base según el artículo número 5 de la ley 21040.

Artículo 5.- Principios del Sistema. El Sistema y sus integrantes se regirán por los principios señalados en el decreto con fuerza de ley N°2, de 2009, del Ministerio de Educación, que Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N°20.370, y por los principios que se establecen a continuación:

- a) Calidad integral
- b) Mejora continua de la calidad
- c) Cobertura nacional
- d) Desarrollo equitativo e igualdad de oportunidades
- e) Colaboración y trabajo en red
- f) Proyectos educativos inclusivos
- g) Pertinencia local
- h) Formación ciudadana y valores republicanos
- i) Integración con el entorno y la comunidad

### **2.4 Servicios locales**

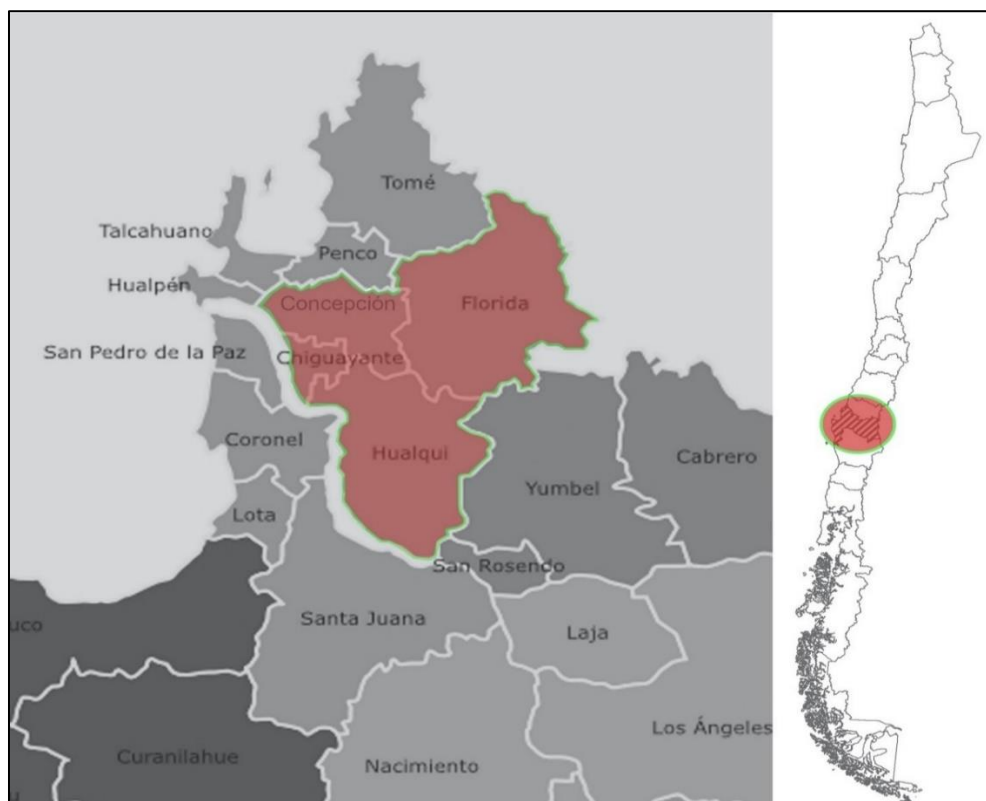
Los servicios locales de educación pública se definen según el artículo 16 de la ley 21040, como un órgano público funciona y territorialmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, los que se relacionaran con el presidente de la república a través del ministerio de educación. Estos servicios cubrirán, conjuntamente la totalidad de las comunas del país:

Los cuales tiene por objetivo según el artículo 17. El objeto de los Servicios Locales será proveer, a través de los establecimientos educacionales de su dependencia, el servicio educacional en los niveles y modalidades que corresponda, debiendo orientar su acción de conformidad a los principios de la educación pública establecidos en el artículo 5

### 2.4.1 Servicio Local de Educación Pública Andalién Sur

Andalién Sur es uno de los pocos servicios locales de educación pública que se encuentra operativo, se encarga de la administración de cuatro comunas de la región del Bío-Bío estas son: Concepción, Chiguayante, Hualqui y Florida.

*Figura 2.1: Mapa de acción SLEP Andalién Sur*



Fuente: Plan estratégico local de educación pública 2021-2026

Según datos del censo 2017, Chile cuenta con una población de 17.574.003 habitantes, por otro lado, la región del Bío-Bío Cuenta con una población total de 1.556.805 habitantes, es decir, un 8,85% de la población nacional, de la población regional el 51.7% corresponde a mujeres y el porcentaje restante a hombres.

De acuerdo con las comunas asignadas para Andalién Sur la población sigue la siguiente distribución de edad

*Tabla 2.1: Población de las diferentes comunas a cargo del SLEP Andalién Sur*

Edad	Chiguayante	Concepción	Florida	Hualqui	Andalién Sur
0-18	22.050	47.365	2.310	6768	78.503
19-29	15.586	52.406	1.407	4.026	73.426
30-44	16.048	43.333	1.920	4.653	65.854
45-64	22.547	52.602	3.191	6.177	84.517
65 o más	9.706	27.858	1.796	2.709	42.069
Total	85.938	223.574	10.624	24.333	344.469

Fuente: Adaptación Censo 2018

Por lo que se puede decir que del total de la población de la región del Bío-Bío Andalién Sur se encarga de 344.469 habitantes del total, es decir de un 22,1% de la población total de la región del Bio-Bio, en la cual existe unas 78.503 personas entre los 0 y 18 años los cuales son potenciales estudiantes para la educación pública.

### **Cantidad de establecimientos**

Según Andalién Sur, La cantidad de establecimientos existente en las cuatro comunas antes mencionadas, son

*Tabla 2.2: Cantidad de establecimientos bajo la supervisión SLEP Andalién Sur*

Comuna	Cantidad de establecimientos
Concepción	37
Chiguayante	11
Florida	15
Hualqui	20
Andalién Sur	83

Fuente: Plan estratégico local de educación pública 2021-2026

### Cantidad de matrículas Según administración

*Tabla 2.3: Cantidad de matrículas diferentes tipos de administración*

	Concepción	Chiguayante	Florida	Hualqui	Andalién Sur
Pública	10.482	2.360	1.610	2.594	17.046
Particular					
subvencionado	13.290	4.527	72	511	18.400
Particular Pagado					
	3.766	888	0	0	4.654
Corporación de administración delegada	3.304	0	0	0	3.304
Total	30.482	7.775	1.682	3.105	43.404

Fuente: Plan estratégico local de educación pública 2021-2026

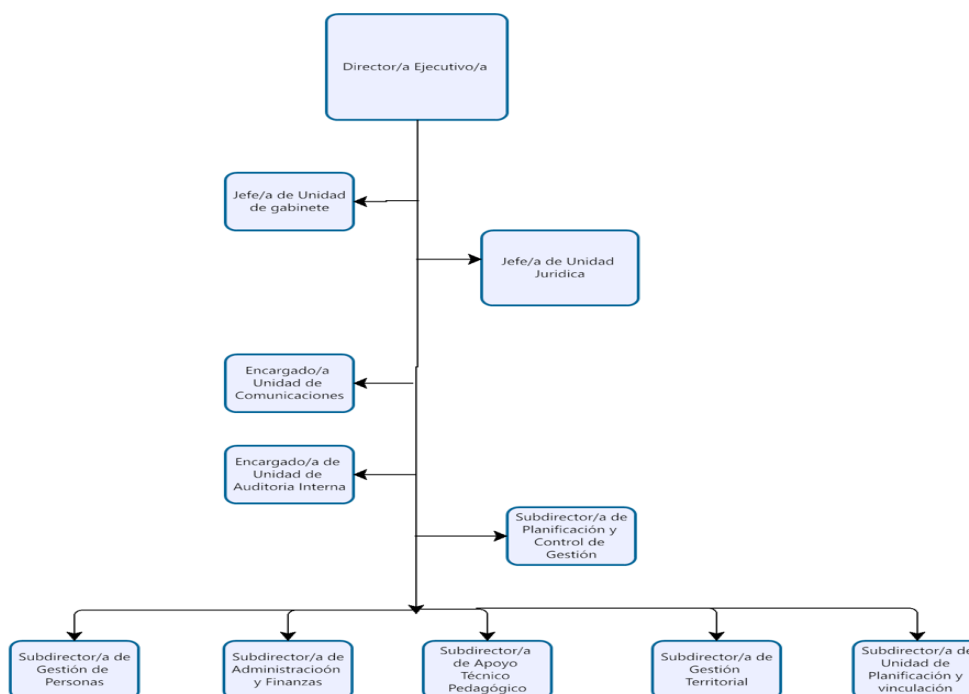
La tabla 1-3 se presenta la cantidad de estudiantes que se encuentra matriculados en cada tipo de administración y así conocer el cómo se distribuyen por cada comuna y entender si se pierden matrículas por parte del sector público o si se ganan dependiendo el caso.

### 3 Andalién Sur

#### 3.1 Áreas de Andalién Sur

De acuerdo con el manual de perfiles de Andalién Sur el organigrama es distribuido de la siguiente forma

Figura 3.1: Organigrama SLEP Andalién Sur



Fuente: Manual de procesos SLEP

En la figura 3.1 se muestran las relaciones entre las subdirecciones, departamentos y unidades del servicio.

El organigrama del servicio local de educación pública Andalién Sur incluye las unidades organizacionales creadas oficialmente, y los cargos existentes a la fecha

Se destaca que para cada Unidad y subdirecciones se despliega una tabla de cargos y puestos que la integran junto a su respectivo organigrama, es decir, el organigrama anterior es una visión general de las subdirecciones y departamentos ya que estos se pueden ir desglosando más afondo con sus organigramas propios.

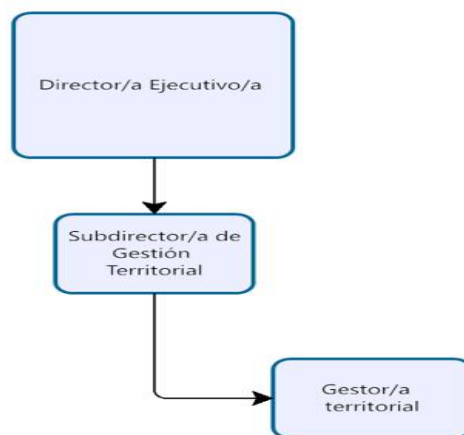


### 3.1.1 Subdirección Gestión Territorial

Como ya se mencionó anteriormente, cada Subdirección cuenta con su organigrama propio el cual facilita la identificación de cargos y a quien responde cada uno de ellos, para el caso de la subdirección de gestión territorial, este cuenta con el subdirector de gestión territorial el cual responde al director ejecutivo y a su vez los gestores territoriales le responden a él.

Este departamento cuenta con la cantidad de 2 cargos y 5 puestos, es decir, 1 subdirector y 4 gestores territoriales.

*Figura 3.2: Organigrama Subdirección Gestión Territorial*



Fuente: Manual de procesos SLEP

Subdirector de Gestión Territorial: Es aquel que es el intermediario entre las necesidades de los establecimientos educacionales, jardines infantiles y sala cunas, además de velar por que las necesidades de cada una de ellas sean cubiertas oportunamente, evitando así el mal funcionamiento el cual impida la operatividad del establecimiento.

Además, se encarga de generar reportes de actividades y estados de avances los cuales deben de ser informados al director ejecutivo del SLEP. Cabe destacar que a su vez debe de coordinarse con otras jefaturas de diferentes subdirecciones en

reuniones para exponer los nudos críticos y analizar sus posibles soluciones para la comunidad educativa.

Gestor territorial: La principal función de este rol dentro del SLEP es atender en terreno los establecimientos educacionales, jardines infantiles y sala cunas, además de asegurar una adecuada respuesta a las necesidades solicitadas por dichos estamentos educacionales, con el objetivo de apoyar en el correcto funcionamiento de estos.

La subdirección de gestión territorial es considerada como la cara visible del servicio, es decir es el nexo entre los establecimientos, y el servicio, es donde los directores, realizan sus solicitudes de compras de insumos, mantención de los establecimientos, poda de árboles, control de plagas.

### **3.1.2 Subdirección de Finanzas**

Al departamento de administración y finanzas le corresponde la gestión y administración de los recursos financieros y materiales de la institución, para lo cual diseña y ejecuta en forma continua los procesos administrativos que permitan mantener la operatividad y el funcionamiento óptimo de la Superintendencia; mediante la gestión y administración de los recursos financieros del servicio, la gestión de compras con estándares de calidad, oportunidad y precios convenientes; la gestión y monitoreo de los contratos; la gestión de mantención de la infraestructura y logística de los servicios generales y gestión del soporte administrativo para la correcta operación institucional. (Superintendencia de salud, 2021).

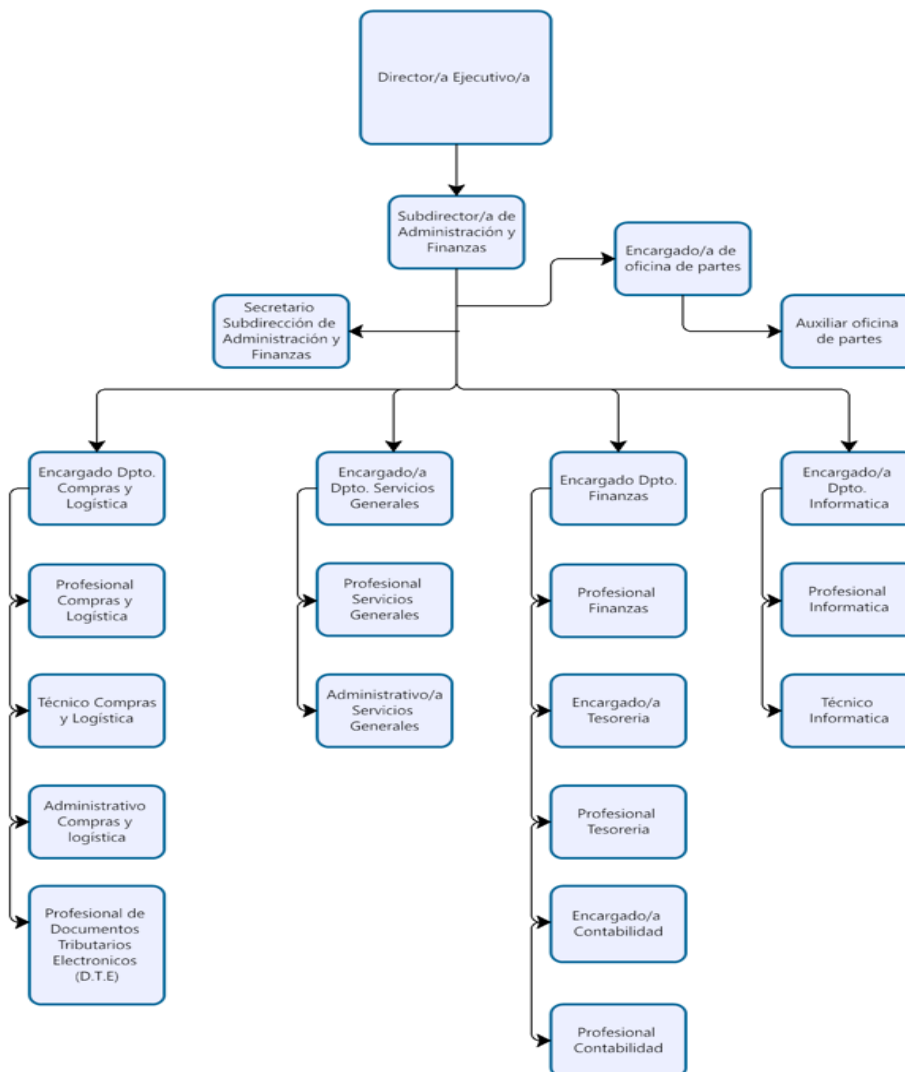
Al igual que la dirección de gestión territorial, la subdirección de finanzas cuenta con su propio organigrama figura 2-3 el cual permite identificar con facilidad, los cargos que desempeña cada funcionario, esta subdirección cuenta con un total de 25 puestos y 20 cargos, los cuales son mencionados en la siguiente tabla 2-1

Tabla 3.1: Cargos y número de puestos departamento Administración y Finanzas

Departamento	Nombre del cargo	N° Puestos
N/A	Subdirector/a de Administración y Finanzas	1
N/A	Secretario/a de Subdirección de Administración y Finanzas	1
N/A	Encargado/a Oficina de Partes	1
N/A	Auxiliar Oficina de Partes	1
Compras y Logística	Encargado/a de compras y Logística	1
Compras y Logística	Profesional de Compras y Logística	4
Compras y Logística	Técnico de Compras y Logística	1
Compras y Logística	Administrativo/a de Compras y Logística	1
Compras y Logística	Profesional D.T. E	1
Finanzas	Encargado/a de Contabilidad y Finanzas	1
Finanzas	Profesional de Finanzas	1
Finanzas	Encargado de Contabilidad	1
Finanzas	Profesional de Contabilidad	1
Finanzas	Encargado/a de Tesorería	1
Finanzas	Profesional de Tesorería	1
Servicios generales	Encargado/a de Servicios Generales	1
Servicios generales	Profesional Servicios Generales	1
Servicios generales	Administrativo Servicios Generales	1
Informática	Encargado/a de Informática	1
Informática	Profesional de Informática	1
Informática	Técnico de Informática	2
<b>Total, Cargos/ Puestos</b>	<b>21</b>	<b>25</b>

Fuente: Manual de procesos SLEP

Figura 3.3: Organigrama Subdirección Administración y finanzas SLEP Andalién Sur



Fuente: Manual de procesos SLEP

Subdirector/a de Administración y Finanzas: El Objetivo de este cargo en el SLEP es administrar todos los recursos materiales y financieros, y que estos se encuentren dentro del marco presupuestario establecido por la ley.

Secretario/a de Subdirección de Administración y Finanzas: La principal función de este cargo es prestar apoyo administrativo al trabajo realizado por el subdirector de

administración y finanzas con el fin de facilitar los procesos que son desarrollados por él.

Encargado/a Oficina de Partes: Se encarga de mantener un sistema de información enfocado en las entradas y salidas de esta, con el fin de que permita un envío de correspondencia de forma eficiente y eficaz, además de mantener un registro de la documentación interna y externa lo cual facilitara el ordenamiento y control de la misma, tanto de forma física como digital de forma transparente y responsable.

Auxiliar Oficina de Partes: Este cargo busca apoyar en la administración de documentación y correspondencia para facilitar la entrega de información oportuna del servicio local de educación pública Andalién Sur.

### **Compras y Logística**

Encargado/a de compras y Logística: El rol que cumple, es la gestión de forma eficiente y eficaz los procesos de compras del servicio local y del servicio educativo, ya que debe de asegurar la correcta aplicación de la ley de compra y su reglamento, además de coordinar y desarrollar un plan de comprar para los diferentes establecimientos educacionales. Este cargo se destaca por la alta demanda de trabajo y la constante interacción con el equipo con el que se desarrolla.

Profesional de Compras y Logística: Prepara y realiza las compras en los diferentes formatos que permite la ley (Convenio marco, compra directa y licitaciones) además de entregar la documentación de los bienes y servicios a las áreas de finanzas y contabilidad.

Técnico de Compras y Logística: En este caso, el rol apoya y además puede realizar compras y contrataciones de servicios.

Administrativo/a de Compras y Logística: Apoya los procesos de compra y contratación de los servicios, lo que corresponde la coordinación la logística y trasporte de bienes a las diferentes unidades del SLEP o establecimientos que lo requieran enfocándose en el cumplimiento de plazos y las condiciones de entrega.

Profesional de documentos tributarios electrónicos (D.T.E): Es aquel que se encarga de llevar un control del proceso de facturación de los proveedores, a través de las plataformas de control y pagos centralizados, es decir, Contrastar las facturas con las ordenes de compras y recepciones conforme, además de una revisión diaria en las plataformas de facturación.

## **Finanzas**

Encargado/a de Contabilidad y Finanzas: Se encarga de coordinar y ejecutar los procesos contables y financieros del SLEP, también su rol le exige entregar rendiciones de cuentas y entrega de informes a entidades superiores, lo que exige una alta carga laboral con plazos acotados, lo que lleva a realizar propuestas de mejora en cuanto a procedimientos en cuanto a las funciones del departamento.

Profesional de Finanzas: Busca apoyar en el proceso de devengado de los ingresos y gastos del SLEP, es decir, completar el devengo de facturas, generar devengos de boletas de los proveedores, y generar devengo de remuneraciones de los funcionarios del servicio, también este rol apoya en el análisis de cuentas contables e informes financieros del servicio.

Encargado de Contabilidad: Su función es organizar la contabilidad del servicio local de educación pública Andalién Sur, llevando un control y registro de los ingresos y gastos que se realizan, lo que involucra el análisis de cuentas contables y presupuestarias, generar informes contables que sean solicitados y entregar información al departamento de finanzas para la rendición de cuentas.

Profesional de Contabilidad: Se encarga de coordinar y programar las actividades del registro de todas las operaciones financieras del servicio, esto implica llevar un control normativo de los activos fijos, aplicar la normativa vigente a todos los procesos administrativos contables y financieros, además se le solicita la entrega de reportes mensuales, semestrales o trimestrales según los requerimientos de contraloría general de la república, departamentos de educación pública, auditorías internas u otras.

Encargado/a de Tesorería: Realiza el pago de los sueldos, cotizaciones previsionales, proveedores además de tener la responsabilidad del correcto ingreso de los movimientos financieros y económicos del servicio local,

Profesional de Tesorería: Al igual que su el encargado de tesorería se encarga de apoyar en el pago oportuno de los sueldos, cotizaciones previsionales, proveedores y otros, y custodiar efectivamente las garantías y chequeras del SLEP.

### **Servicios Generales**

Encargado/a de Servicios Generales: Establece un orden en la entrega de los bienes y servicios educativos, lo que implica que debe de mantener la operatividad de los establecimientos educacionales, otra función que debe de cumplir es el control de inventarios y de existencias del servicio local Andalién Sur.

Profesional Servicios Generales: Busca establecer un flujo de bienes que posee el servicio local, lo que involucra el traslado, donaciones, destrucciones, altas y bajas de acuerdo a las resoluciones administrativas del SLEP, esto implica coordinar con los establecimientos educacionales, jardines y sala cunas si requieren uno de estos servicios antes mencionados, además de mantener un control estricto de los inventarios y existencias que poseen tanto el servicio local como los establecimientos educacionales.

Administrativo Servicios Generales: Colabora en labores de carácter administrativos, dando fluides a los procesos de la unidad de servicios generales, asegurándose de dar operatividad a los establecimientos del territorio. Gestiona las solicitudes de los vehículos además de controlar las bitácoras de ruta para posibles entidades fiscalizadores se encarga mantener la documentación del vehículo al día.

### **Área Informática**

Encargado/a de Informática: Se encarga de garantizar el correcto funcionamiento de equipos computacionales, software, telefonía y redes de cada unidad del SLEP, otra función es la del resguardo de la información del servicio local, es decir, orientar al personal sobre cómo desarrollar procedimientos para el resguardo de información, tanto del software como del hardware, lo que implica proponer y

coordinar la realización de un análisis de riesgo en seguridad de la información y generar un plan de respuesta a incidentes con el fin de solucionarlo de forma oportuna.

Profesional de Informática: Al igual que el cargo anterior su función es asegurarse del correcto funcionamiento de los equipos computacionales, lo que lo diferencia del resto es la implementación de programas informáticos que permitan facilitar la gestión de todas las subdirecciones del SLEP, esto implica también prestar una asesoría del funcionamiento del software implementado.

Técnico de Informática: El cargo busca establecer una planificación para los procesos de gestión que están bajo su responsabilidad en materia de soporte, es decir, asesorar a la distancia o en terreno a funcionarios en relación a los sistemas informáticos utilizados en diferentes establecimientos educacionales, al igual que el profesional de informática se encarga de instalar sistemas o programas de información interna que faciliten la gestión de las subdirecciones del SLEP, también apoya en la creación de informes que remitan las actividades y rendimiento de informática en el SLEP

### **3.1.3 Subdirección Unidad Técnica Pedagógica**

La subdirección de unidad de apoyo técnico pedagógico: Es catalogada como la columna vertebral del servicio, ya que por esta unidad pasan todas aquellas solicitudes pedagógicas de los establecimientos, al servicio, entiéndase como pedagógicas, todo aquello que no sea material, el control de asistencias, los diferentes programas educacionales.

La unidad de apoyo técnico pedagógico (UATP) tiene por objetivo principal prestar apoyo técnico-pedagógico a los establecimientos educacionales, sala cunas, jardines infantiles y comunidades educativas de dependencia del servicio local, buscando promover estrategias y procesos educativos, todo esto enfocado en el ámbito académico, en la gestión y liderazgo directivo, convivencia escolar, y en el apoyo psicosocial de los estudiantes lo que implica busca impulsar un plan de mejoramiento educativo y proyectos que propongan cada establecimiento



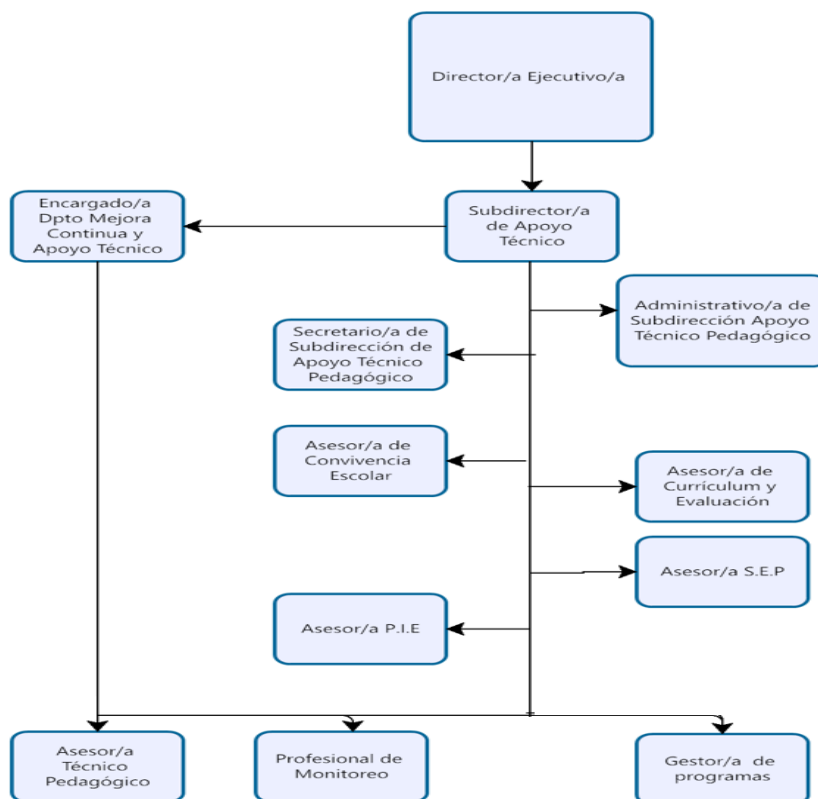
educacional con recursos que sean asignados para cada función. UATP también busca impulsar la enseñanza de calidad que se alineen con los principios propuestos por la ley 21.040.

*Tabla 3.2: Cargos y número de puestos Subdirección Unidad de apoyo técnico pedagógico*

<b>Departamento</b>	<b>Nombre del cargo</b>	<b>N° Puestos</b>
N/A	Subdirector/a de Apoyo Técnico Pedagógico	1
N/A	Secretario/a de Apoyo Técnico Pedagógico	1
N/A	Administrativo/a de Apoyo Técnico Pedagógico	1
N/A	Asesor/a Territorial en Convivencia Escolar	1
N/A	Coordinador/a Territorial P.I. E	1
N/A	Coordinador/a Territorial S.E. P	1
N/A	Asesor/a Currículum y Evaluación	1
Gestión de Programas	Gestor/a de Programas	4
Monitoreo y Seguimiento de Procesos y Resultados Educativos	Profesional Monitoreo de Datos	5
Mejora continua y Apoyo Técnico Pedagógico	Encargado/a Dpto. Mejora Continua y Apoyo Técnico Pedagógico	1
Mejora Continua y Apoyo Técnico Pedagógico	Asesor/a Técnico Pedagógico	12
Total, de Cargos/Puestos	11	29

Fuente: Manual de procesos SLEP

Figura 3.4: Organigrama Subdirección Unidad De apoyo técnico pedagógico



Fuente: Manual de procesos SLEP

Subdirector/a de Apoyo Técnico Pedagógico: El cargo busca liderar todo lo que conlleva el apoyo técnico-pedagógico de los establecimientos educacionales, jardines infantiles y sala cunas, promoviendo los principios establecidos por la ley 21.040 y enfocándose en los procesos de implementación curricular, en la gestión y liderazgo de los directivos, la convivencia escolar dentro de los establecimientos y en el apoyo psicosocial de los estudiantes, además de apoyar los proyectos educativos de los establecimientos educacionales que cumplan con los principios de la ley.

Secretario/a de Apoyo técnico Pedagógico: Busca apoyar las labores del subdirector de apoyo técnico pedagógico en la parte de elaboración de documentos y en la coordinación y ejecución de trámites administrativos los cuales son necesarios para el correcto funcionamiento de la unidad.

Administrativo/a de Apoyo Técnico Pedagógico: Al igual que el secretario/a de apoyo técnico pedagógico busca apoyar en las tareas administrativas, procesos logísticos y de movilización, es decir, está en cargo de movilizar suministros a los diferentes establecimientos educacionales e incluso en el traslado de personas a los mismos.

Asesor/a Territorial en Convivencia Escolar: Gestiona la planificación, implementación y monitoreo de la convivencia escolar a nivel territorial, utilizando los instrumentos los planes de gestión proporcionados por cada establecimiento educacional, promoviendo la prevención de la violencia.

Coordinador/a Territorial P.I.E: Gestiona la planificación, implementación y monitoreo de los programas de integración escolar (PIE) a nivel territorial, velando por el cumplimiento de procesos normativos además de coordinar reuniones con equipos PIE de cada establecimiento que involucren la ejecución e implementación del plan de trabajo anual.

Coordinador/a Territorial S.E.P: Monitorea y gestiona la utilización eficiente de la subvención escolar preferencial (S.E.P) de los establecimientos educacionales. Enfocándose en el cumplimiento de la normativa vigente en la asignación de los fondos, esta función involucra el monitoreo y asesoramiento a los establecimientos que poseen complicaciones en el uso de esta subvención, reuniones con los asesores para la confección de informes, entre otros.

Asesor/a Currículum y Evaluación: La función principal de este cargo es apoyar en la implementación, monitoreo, evaluación y retroalimentación oportuna y contextualizada de las normativas técnicas en evaluación de currículum en los establecimientos educacionales, esto quiere decir que se encargara de diseñar mecanismos de evaluación, monitorear el avance curricular de los establecimientos educacionales, realizar informes de resultados en las evaluaciones diagnósticas.

### **Gestión de Programas**

Gestor/a de Programas: acompaña y asesora en la implementación de los planes de actividades extraescolares, aquellos que potencien y contribuyan a la mejora

progresiva de los establecimientos educacionales y que cumplan con los principios, como calidad en la educación, que sea inclusiva, participativa y vinculante con identidad local.

### **Monitoreo y Seguimiento de Procesos y Resultados Educativos**

Profesional Monitoreo de Datos: En este cargo se le da prioridad al monitoreo de resultados en los procesos que se implementan en los establecimientos educacionales, con el fin de obtener información la cual se pueda ser utilizada para dar respuesta a los requerimientos solicitados al SLEP, a su vez esta información puede ser implementada para promover procesos de mejora continua e investigación y desarrollo de acuerdo al análisis de la información disponible.

### **Mejora continua y Apoyo Técnico Pedagógico**

Encargado/a Dpto. Mejora Continua y Apoyo Técnico Pedagógico: Coordina y asesora el trabajo de los profesionales de mejora continua, centrándose en el cumplimiento de metas y la calidad técnica de los procesos, se encarga a su vez de apoyar a la subdirección de UATP del servicio local, en el ámbito de la gestión de los establecimientos educacionales, liderazgo, convivencia escolar y gestión técnico-pedagógica.

### **Mejora Continua y Apoyo Técnico Pedagógico**

Asesor/a Técnico Pedagógico: Acompaña y fortalece la gestión técnica-pedagógica durante el proceso de mejora de los establecimientos, se encarga de acompañar en el proceso de desarrollo a los establecimientos, lo que implica, que acompaña a los establecimientos en el cumplimiento de normas legales y políticas educativas, uso de información institucional para la toma de decisiones, vincula las instituciones con organizaciones que contribuyan a la mejora del sistema escolar.

### **Definición Proceso**

Un proceso puede ser definido desde un punto de vista sistémico como una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente (Carrasco, 2011)

Otra definición que menciona Carrasco (2011) es desde un punto de vista del análisis a través de observar los componentes: es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salida que agreguen valor a los clientes.

Según la norma (ISO 9000) Define un proceso como: un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados

Para el caso del Servicio local de educación pública Andalién Sur la definición de proceso que utilizan según el manual de procesos del servicio es la siguiente: es una secuencia organizada de actividades, interacciones, información, estructurada y recursos que trascienden a las áreas de la organización, de igual forma es definido como un conjunto de actividades que tiene un objetivo común, las cuales, al interactuar de manera coordinada, transforman una entrada (input) en un producto o resultados (output).

### **3.2 Procesos detectados**

Dentro de las áreas de estudio, previamente mencionadas, las cuales involucra las subdirecciones de gestión territorial, finanzas y unidad técnica pedagógica (UATP)

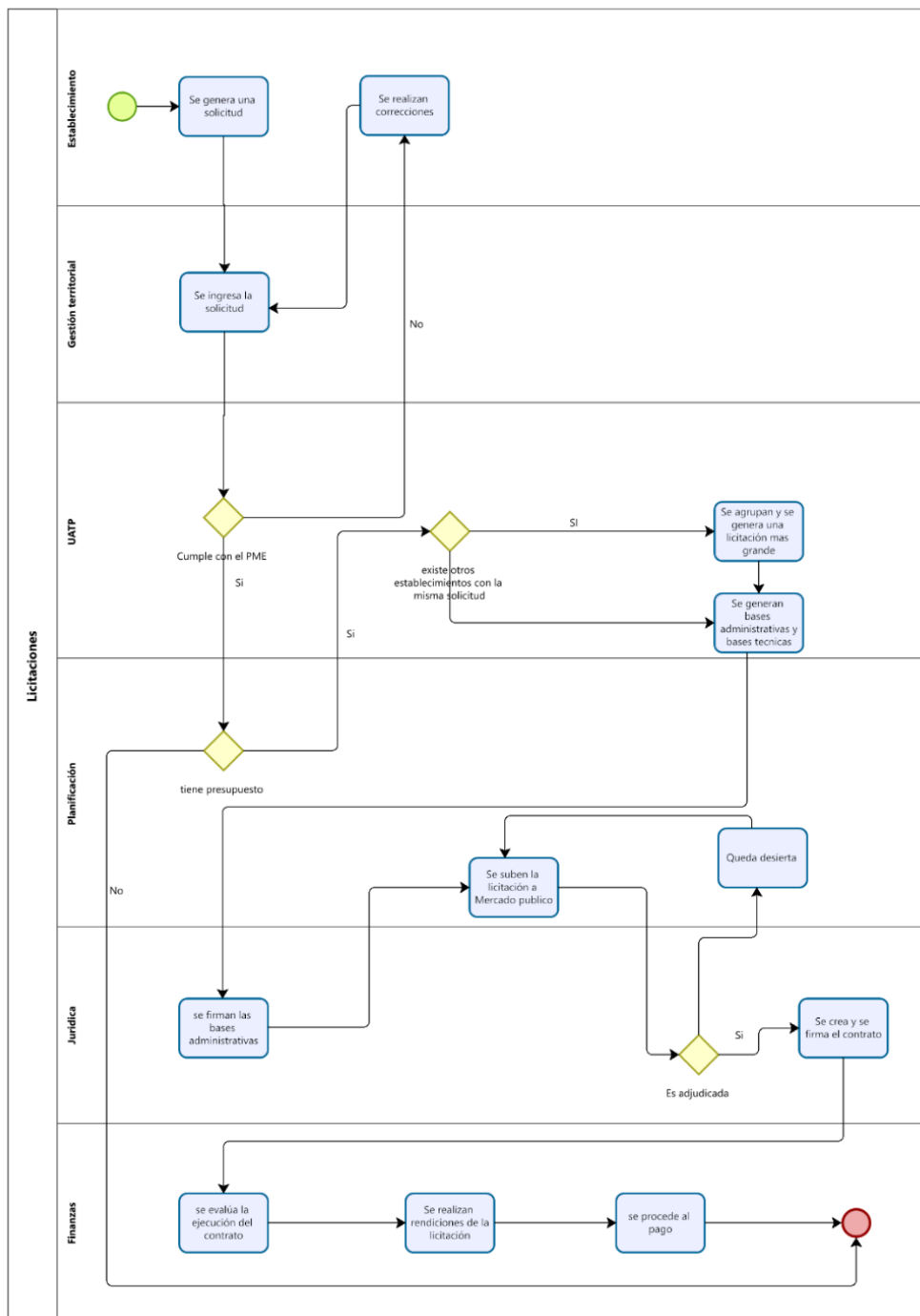
Realizan diferentes procesos, los cuales permiten el funcionamiento del SLEP Andalién Sur, también cabe destacar que dada la definición varios de estos procesos salen de una subdirección para continuar en otra. Como por ejemplo el caso del proceso de licitaciones el cual abarca la mayoría de las subdirecciones del SLEP Andalién Sur

### **3.2.1 Procesos transversales**

#### **Licitaciones**

El proceso de licitaciones involucra cinco áreas del SLEP Andalién Sur y a los establecimientos educacionales, el proceso comienza debido a alguna solicitud efectuada por el establecimiento educacional, (por lo general esta solicitud es realizada por el director de las escuelas, jardines infantiles o sala cunas), el director del establecimiento se comunica con uno de los asesores territoriales (Sub dirección de gestión territorial) los cuales ingresan dicha solicitud a la plataforma SIMPLE, la solicitud ingresada pasa a UATP, donde se verifica si la solicitud ingresada cumple con el plan de mejoramiento educativo (PME) el cual de no ser así, es enviada al establecimiento para corregirlo e ingresarlo nuevamente, de cumplir pasa al área de planificación, donde se verifica si el establecimiento educacional tiene presupuesto para realizar dicha solicitud, de no tener presupuesto esta solicitud sale del proceso, caso contrario, vuelve a la subdirección de UATP, donde es consultado a todos los asesores de apoyo técnico pedagógico si en los establecimientos requieren o no la misma solicitud, con el objetivo de generar una licitación más grande y no particionarlas y generar una nueva licitación, consultado a los demás establecimientos en el área de UATP se generan las bases administrativas y técnicas, donde estas pasan al área de jurídica para su posterior revisión y aceptación de las bases, en la planificación las bases son subidas a mercado público, donde estas pueden ser adjudicadas o declaradas desiertas, en este último caso se vuelven a subir a mercado público, y en caso de ser adjudicada, se crea y firman un contrato con el adjudicado en actividad realizada en el área de jurídica, el proceso termina en el área de finanzas, al momento de realizar una evaluación de la ejecución del contrato, donde este se realizan la rendición de la licitación y se procede al pago de la licitación por el servicio o producto prestado por el adjudicado.

Figura 3.5: Proceso de Licitaciones SLEP Andalién Sur



Powered by  

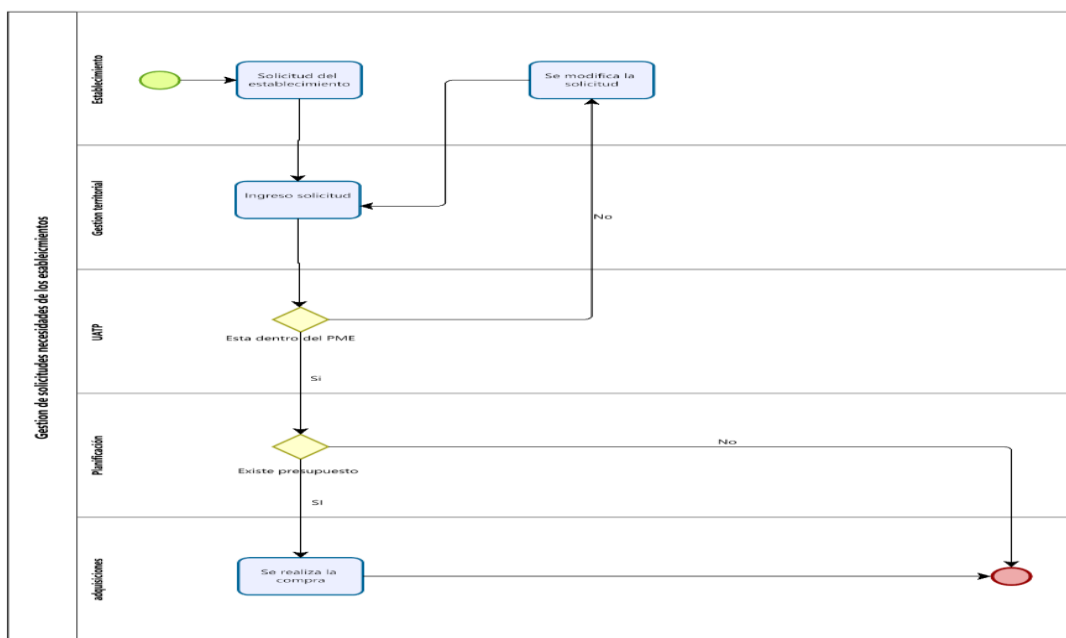
 Modeler

Fuente: Elaboración propia

### Gestión de Solicitudes de los Establecimientos

Este proceso involucra 4 áreas del SLEP Andalién Sur y a los establecimientos, al igual que el proceso anterior todo es originado por una solicitud realizada por el director del establecimiento donde es comunicado con un gestor territorial, el cual ingresa la solicitud en la plataforma SIMPLE, la cual es enviada a UATP donde se verifica que cumpla con EL PME, de no ser así, esta es devuelta al establecimiento y debe ser modificada para que cumpla con los requisitos, en caso contrario, pasa a planificación donde se verifica que el establecimiento posee presupuesto para realizar la solicitud de ser no, no es posible realizar la compra o cumplir con la solicitud, en caso de disponer de presupuesto, se realiza la compra solicitada por el establecimiento o algún servicio o bienes que solicite.

Figura 3.6: Gestión de solicitudes SLEP Andalién Sur



Powered by Modeler

Fuente: Elaboración propia

Por lo general la subdirección de gestión territorial es el canalizador de todas las solicitudes de los establecimientos, los cuales ingresan cada una de las solicitudes

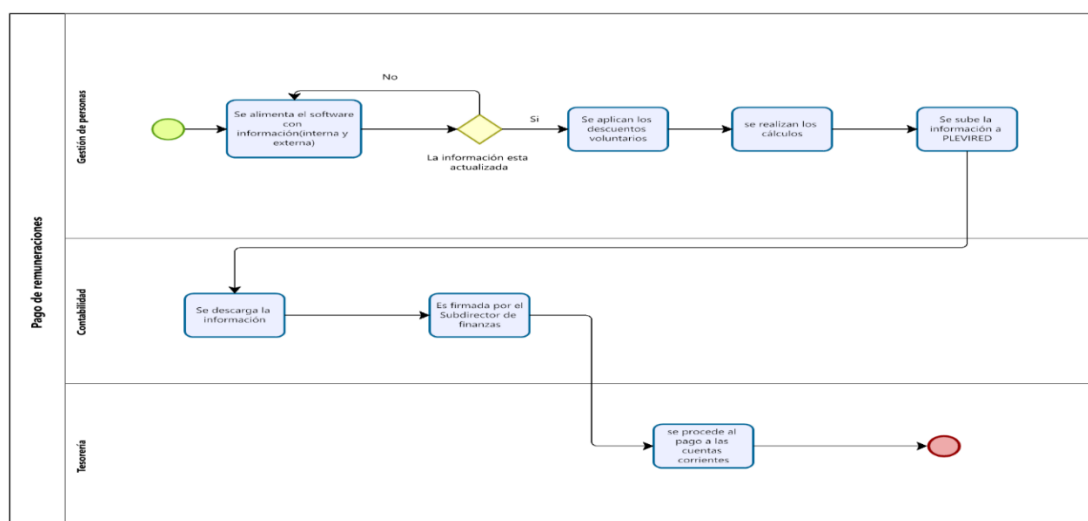


o en su defecto derivan a la subdirección correspondiente dependiendo de la necesidad del establecimiento.

### Pago de Remuneraciones

El proceso de pago de remuneraciones comienza en la subdirección de gestión de personas, el cual tiene por objetivo administrar a todos los funcionarios tanto P01 y P02, (funcionarios del SLEP Andalién Sur y funcionarios de los establecimientos respectivamente). Comienza con alimentar el software con información tanto interna como externa la cual debe de estar actualizada, de estarlo, se aplican los descuentos voluntarios de los funcionarios, se proceden a realizar los cálculos de los descuentos sobre los ingresos, y esa información es subida a PLEVIRED, subida la información, pasa a la Subdirección de administración y finanzas, al departamento de contabilidad donde la información de PLEVIRED es descargada y enviada al subdirector de administración y finanzas para el visto bueno donde debe firmar para efectuar los pagos, firmada la información se envía al departamento de tesorería la cual proceden a realizar el pago de los sueldos de los funcionarios del P01 y P02 a sus respectivas cuentas.

Figura 3.7: Proceso pago de remuneraciones SLEP Andalién Sur



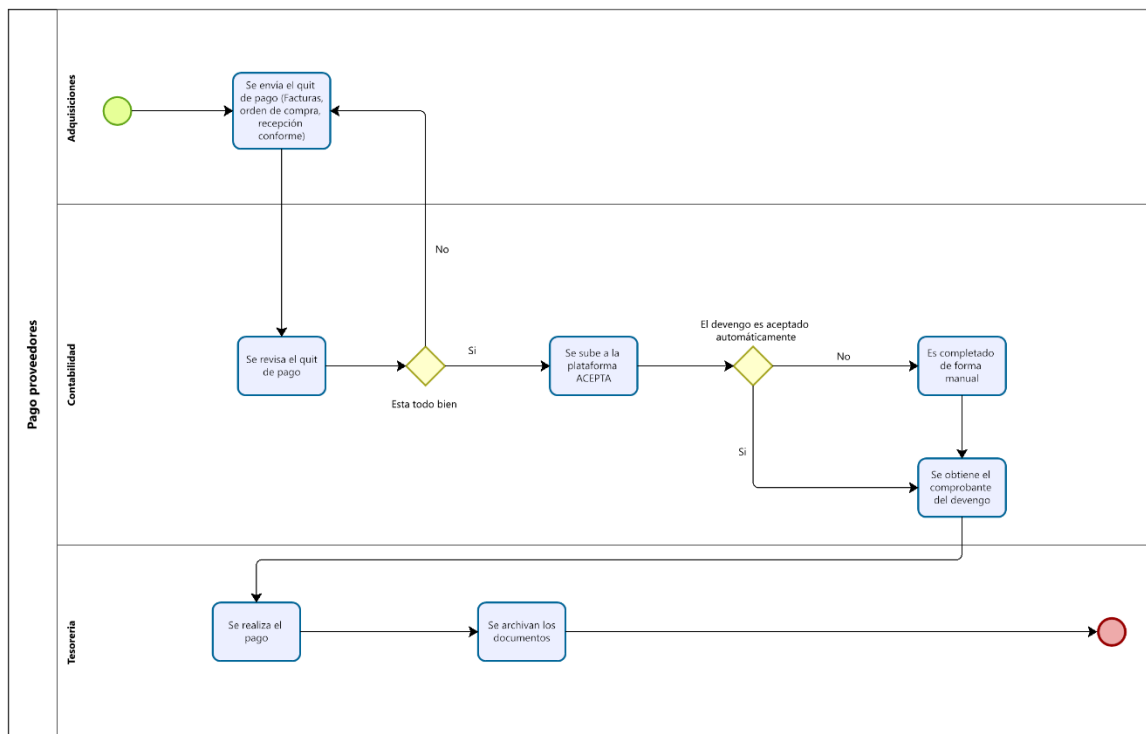
Powered by  
 Modeler

Fuente: Elaboración propia

### Proceso pago proveedores

El pago a los proveedores se comienza en adquisiciones donde se envía un quit de pago el cual incluye documentos que verifiquen que el servicio o los bienes adquiridos fueron entregados o realizados de forma satisfactoria, el quit de pago es enviado a contabilidad donde es revisado en caso de que no esté completo el quit de pago es devuelto a adquisiciones para entregar la información completa, en caso que toda la documentación está completa, esta es subida a la plataforma ACEPTA, en la cual existe un plazo de 8 días para aceptar o rechazar el devengo de forma manual, de lo contrario esta es aceptada de forma automática, ya aceptada se obtiene el comprobante del devengo el cual es enviado a tesorería para realizar el pago al proveedor y archivar los documentos de la compra o servicio prestado por el proveedor.

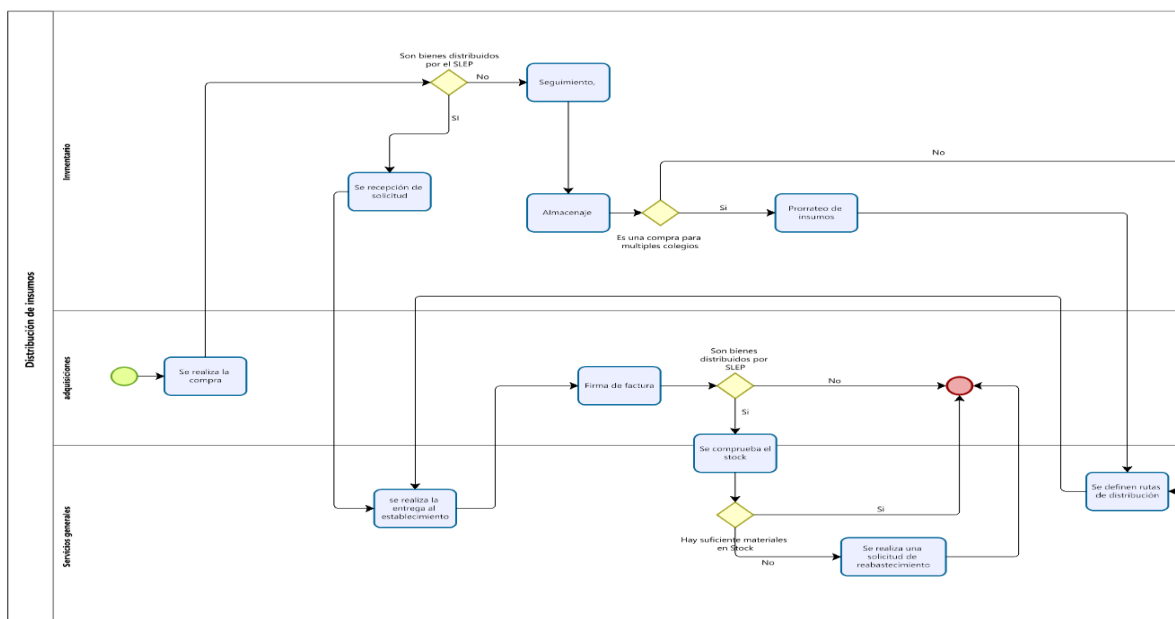
Figura 3.8: Proceso Pago de proveedores SLEP Andalién Sur



### Distribución de insumos

La distribución de los insumos se origina en adquisiciones dada una compra realizada por el SLEP Andalién Sur, la compra realizada son que deben de ser distribuidos por SLEP, de ser no se realiza un seguimiento a los proveedores, es decir, fechas de entrega, si el pedido se realizara de forma parcial o en su totalidad, luego del seguimiento, se almacena los insumos comprados en las bodegas del SLEP dado que se pueden realizar un comprar para múltiples colegios se realiza un prorrateo, lo que implica que se separan los insumos para cada colegio y se procede a definir las rutas de distribución, actividad realizada por servicios generales, se realizan la entrega de los establecimientos y se firma la factura para terminar el proceso. Por otro lado, si los insumos son entregados por el servicio, el departamento de inventario recibe la solicitud y comunica a servicios generales que se debe de realizar una entrega al establecimiento, donde se comprueba si existe un stock de los insumos si existen suficientes se realiza la entrega, y de no haber materiales suficientes, se debe de realizar una solicitud de reabastecimiento

Figura 3.9: Proceso distribución de insumos SLEP Andalién Sur



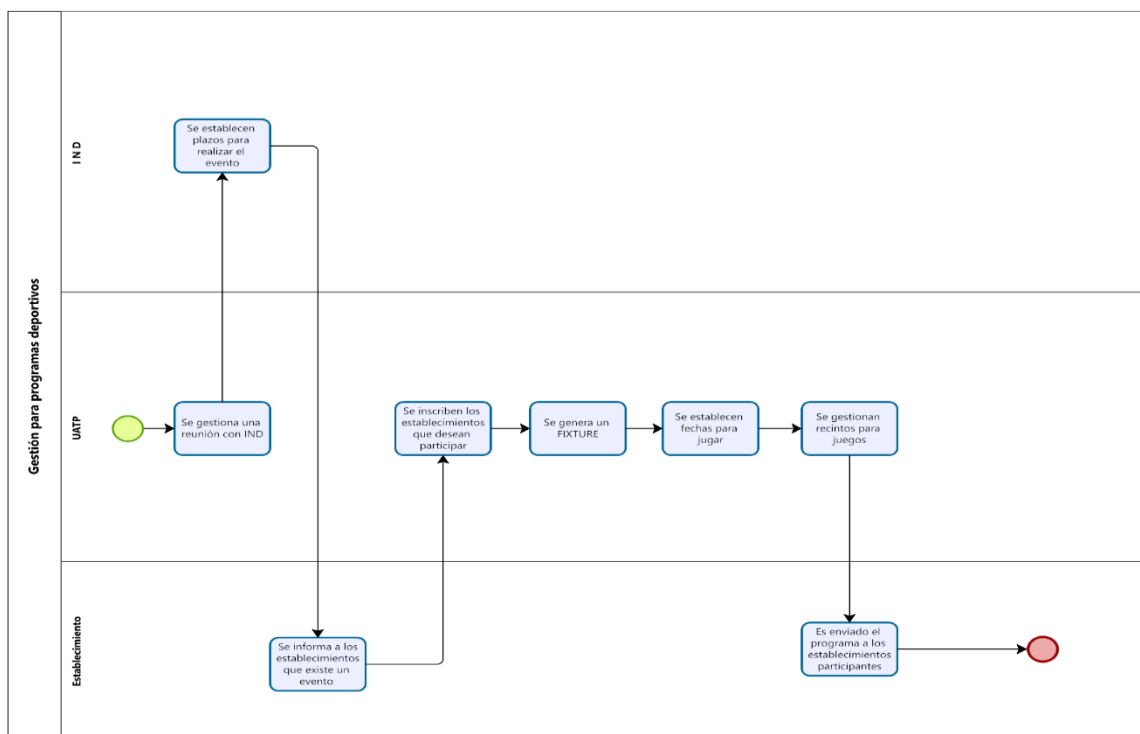
powered by Modeler

Fuente: Elaboración propia

## Gestión de programas deportivos

Busca incentivar el deporte dentro del sistema educativo, para esto se gestiona en UATP una reunión con el instituto nacional de deporte (IND) en la cual se discuten temas como fechas, horarios, cantidad de participantes, etc. Posterior a la reunión se informa a todos los establecimientos del área, que existe un evento deportivo en el cual, los establecimientos informan que participaran a la unidad de UATP, esta se encarga de generar un FIXTURE con todos los participantes, con fechas de juego, con dicha información se gestionan los espacios para realizar el evento, y se envía el programa a los establecimientos que participaran en el evento

Figura 3.10: Proceso de Gestión de Programas Deportivos



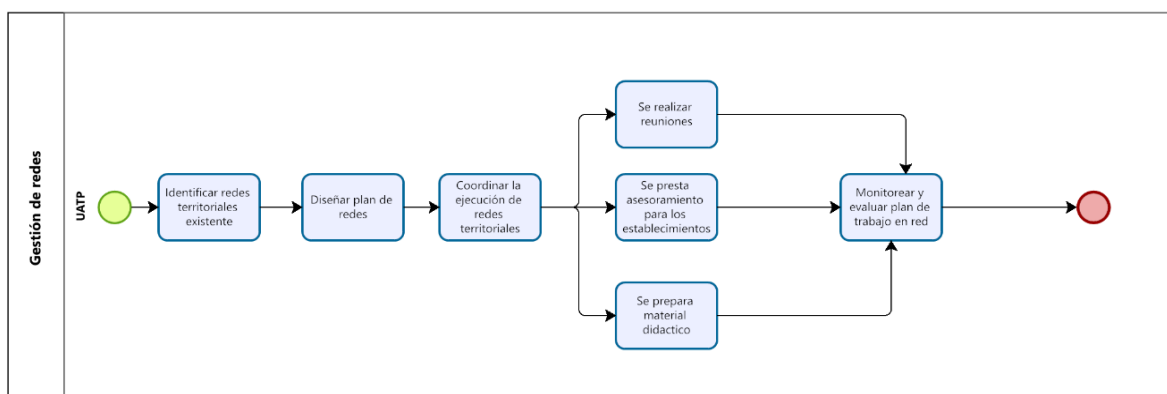
Powered by Camunda Modeler

Fuente: Elaboración propia

## Gestión de redes

Las redes buscan potenciar la interacción de los establecimientos con otras comunidades que beneficien el sistema educativo fortaleciendo el desarrollo profesional el intercambio de información y el fomento de trabajo en equipo. Para el cual se realizan reuniones entre los establecimientos involucrados y los participantes de las redes, se asesoran los establecimientos y se prepara material didáctico que beneficie a los participantes para fomentar la comunicación, lo que implica que debe de existir un mecanismo de monitoreo y evaluación del trabajo en redes.

Figura 3.11: Proceso de Gestión de Redes



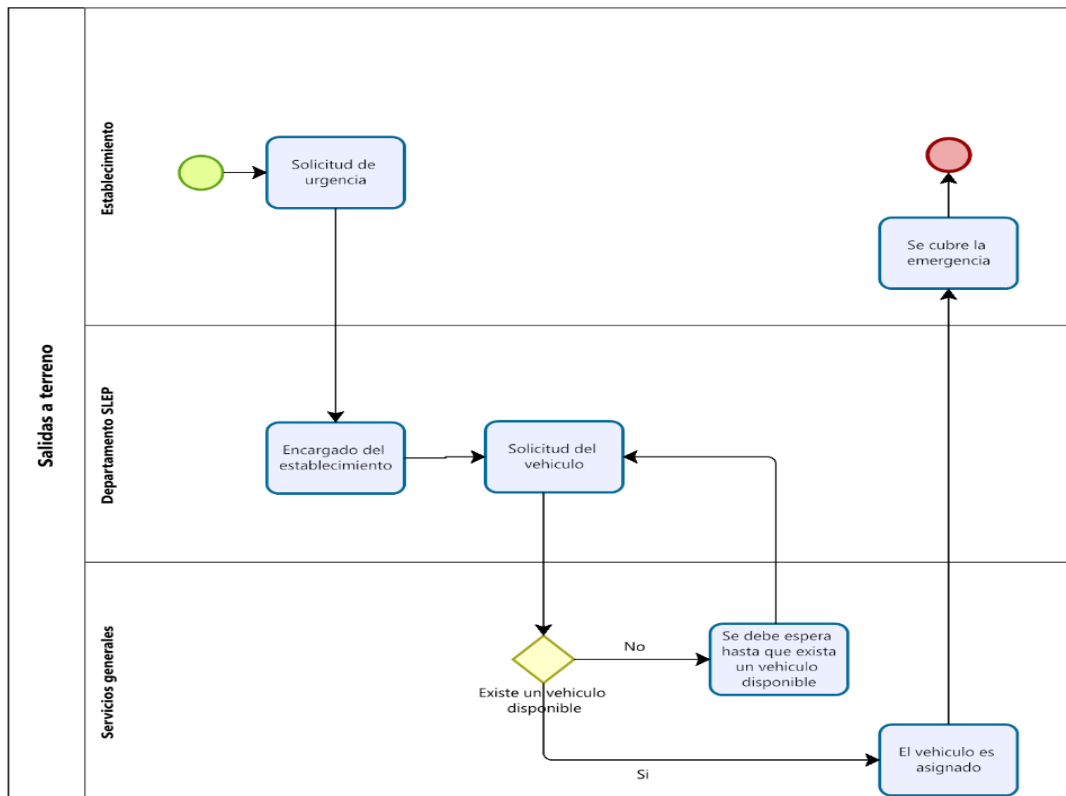
Powered by  
brazgr  
Modeler

Fuente: Elaboración propia

## Procesos salida a terreno

Este proceso puede ser generado por cualquier departamento que necesite realizar una visita de emergencia a un establecimiento o simplemente exista una reunión programada por parte de algún funcionario con el establecimiento, el departamento que necesite un vehículo es comunicado con servicios generales y comunica la necesidad de un vehículo, si este está disponible se acepta la solicitud y el funcionario realiza la actividad planeada, de lo contrario debe de esperar hasta que exista un vehículo disponible.

Figura 3.12: Proceso de Salidas a terreno



Powered by bizagi Modeler

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Procesos Analizados

Los procesos Antes descritos serán aquellos que serán analizados para conformar la matriz de riesgo del servicio permiten conocer los departamentos que se ven involucrados, el proceso al que corresponde el riesgo, y la actividad en la cual el riesgo actuara, también fueron seleccionadas ya que abarcan una varios departamentos cada uno de estos procesos sin incluir gestión de redes que es un proceso netamente de la unidad de apoyo técnico pedagógico pero es uno de los procesos más importantes dentro de la subdirección.

## **4 Marco teórico**

### **4.1 Gestión de riesgos**

Según la norma ISO 31000 (2018) El riesgo es el efecto de incertidumbre sobre los objetivos, es decir, es una desviación con respecto a lo previsto.

Por otro lado, el riesgo es una posible pérdida, producido por eventos peligros e inciertos, ligados a vulnerabilidades existentes. Gonzales, lorenzo, Andino, & Silva (2018, pág. 53)

Según Diaz, Rojas , Hernández (2006) el riesgo cero no existe, el riesgo es inherente a los negocios pero puede reducirse notablemente identificando amenazas que tiene la organización y esformazrce por mantenerlo dentro de los limites marcados.

Se puede decir que el riesgo siempre estara presente dentro de toda actividad empresarial, tanto en el ambito privado como publico, y las unicas acciones viables es identificacion y el posterior control para disminuir las posibilidades de que esta ocurran.

De aquí se origina la metodologia gestion de riesgos, la cual tiene como objetivo principal, la disminucion de las probabildiades de los impactos negativos en un proyecto o en determinadas actividades de una empresa y al contrarioro busca aumentar la probabilidades de que se produzcan impactos positivos en esas activiades Boshell (2022).

La norma (ISO 31000 Norma Internacional, 2018) la cual se encarga de determinar las directrices y conceptos del riesgo organizacional propone ocho principios que proporcionan orientación sobre las características de gestión de riesgo eficaz y eficiente, comunicando su valor y explicando su intención y propósito. Estos principios deberían habilidad a la organización para gestionar los efectos de la incertidumbre sobre sus objetivos

Figura 4.1: Principios Gestión de riesgos



Fuente (ISO 31000 Norma Internacional, 2018)

- a) Integrada: La gestión de riesgo debe ser parte de todas las actividades de la organización
- b) Estructurada y exhaustiva: Este tipo de enfoque contribuye a resultados coherentes y comparables
- c) Adaptada: Debe de ser un proceso adaptable a diferentes contextos tanto a niveles internos como externos de la organización relacionado con sus objetivos.
- d) Inclusiva: Las partes involucradas deben de participar de manera apropiada y oportuna ya que permite considerar tanto los diferentes puntos de vista, conocimiento y percepciones del proceso.
- e) Dinámica: Los riesgos pueden aparecer, cambiar o desaparecer con los diferentes contextos en los que se ve envuelta la organización, la gestión de riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a esos cambios y eventos de una manera apropiada y oportuna.



- f) Mejora información disponible: La información debe de ser oportuna y clara para las partes interesadas, por lo que la información siempre debe de existir y estar actualizada, ya que la gestión de riesgo está basada en la entrada de información.
- g) Factores humanos y culturales: La parte humana siempre está presente en la gestión de riesgo, ya que la cultura y el comportamiento humano influyen en todos los niveles y etapas.
- h) Mejora continua: La gestión de riesgo mejora continuamente mediante el aprendizaje y la experiencia.

## **4.2 Matriz de riesgo**

La norma Nch- ISO 31010 , (2013) recomienda esta herramienta para la evaluación de riesgo.

La matriz de consecuencia/Probabilidad, está diseñada para combinar probabilidades con factores, tanto cuantitativos como cualitativos, de esta forma se puede clasificar el riesgo según su nivel de ocurrencia o peligrosidad.

### **Utilización**

La forma de utilizar este tipo de matriz viene dada por el contexto en el cual será utilizada. Este tipo de matriz ocupa principalmente como un método de filtrado cuando se han identificado una gran cantidad de riesgos, lo que permite tratar aquellos riesgos que necesitan de un análisis adicional o bien aquellos riesgos que deben ser tratados a la brevedad por su posible impacto dentro de la organización, e incluso estos riesgos pueden ser derivados a los niveles más alto de gestión producto de su importancia, este tipo de matriz también puede ser utilizada para identificar si los riesgos se encuentran en zonas de aceptable o no aceptables dependiendo del lugar en el que se encuentre sobre la matriz.

Otra forma de utilización de la matriz es a un nivel más organizacional ya que permite que la organización completa participe en la comprensión común de los niveles de riesgo.

### **Elementos de entrada**

La información que debe de ser proporcionada para la matriz de causa/probabilidad, es la escala de consecuencias, esta debe de cubrir diversos tipos de consecuencias, desde la más importante que pueda ocurrir dentro de la organización, hasta la conciencia que presente menor interés por parte de la organización.

Debe de incluir una escala de probabilidad, la cual es común que abarque desde el 1 siendo el caso más improbable hasta el 5 siendo el más probable, se debe destacar que en este tipo la probabilidad más baja debe de estar en sintonía con la consecuencia más alta ya que de no ser así, toda la tabla con consecuencias más altas se mostrase en la matriz como intolerables.

### **Proceso**

Muchos eventos de riesgo pueden tener una gran variedad de consecuencias con diferentes probabilidades asociadas cada una, por lo general, las consecuencias menores son altamente más comunes que las consecuencias catastróficas, la forma de jerarquizarlas dependerá mucho de la combinación en la que se encuentre, es decir, puede ser mejor enfocar la atención, en aquellas consecuencias que planteen una amenaza seria pero con una alta probabilidad de ocurrencia, aunque en otros casos se puede enfocar en aquellas consecuencias catastróficas con una baja probabilidad ya que son aquellas que presentan un mayor riesgo a la operatividad de la organización.

Los resultados entregados por la matriz de riesgo probabilidad será la jerarquización de los riesgos de acuerdo con el nivel de importancia definidos.

### **Fortaleza y limitaciones de la matriz de causa/probabilidad**

Según Nch- ISO 31010 , (2013) destaca dos fortalezas de este tipo de matriz de causa/probabilidad una de ella es la facilidad de utilizar esta herramienta de gestión de riesgo y la segunda es que proporciona una clasificación jerarquizada rápida de los riesgos con diferentes niveles de importancia

Al igual que todo tipo de herramienta presenta limitación en este caso la Nch- ISO 31010 , (2013) menciona 5 limitaciones.

- La matriz se debe diseñar de manera que sea apropiada a las consecuencias, por lo que en una organización puede ser difícil disponer de un sistema común que se aplique una gama de circunstancias importantes
- Es difícil definir escalas que no sean ambiguas
- Su utilización es muy subjetiva, por tanto, pueden existir variaciones significativas entre los clasificadores
- Los riesgos no pueden sumar, es decir, muchos riesgos de tipo bajo al repetirse no pueden ser considerados como un riesgo de tipo medio
- Es difícil combinar o comprar el nivel de riesgo para categorías diferentes de consecuencias.

El resultado final de la matriz causa/probabilidad, depende netamente del nivel de detalle del análisis.

### **4.3 Entrevista**

Entrevistas es otra herramienta recomendada por la Nch- ISO 31010, (2013) para la detección de riesgo

Esta se puede dividir en entrevistas estructurada y semiestructurada, la primera se caracteriza por someter al entrevistado a una serie de preguntas preparadas que orientan al entrevistado a ver los riesgos desde otro punto de vista al cual está acostumbrado, por otro lado, la entrevista semiestructurada aunque similar, esta permite al entrevistado poder explayarse en las preguntas con más libertad formando una conversación con el interlocutor permitiendo a este indagar más en las respuestas del entrevistado.

#### **Elementos de entrada**

Los elementos para realizar una entrevista deben de ser:

- Una definición clara de los objetivos de las entrevistas

- Una lista de entrevistados que se seleccionan de las partes interesadas pertinentes
- Un conjunto de preguntas preparadas.

### **Proceso**

Para realizar la entrevista se prepara un conjunto de preguntas que servirán de guía para el entrevistador, la idea consiste en que estas deben de ser abiertas, sencillas y concretas, esto para a que sea más sencillo recopilar información útil, además se deben de plantear preguntas de monitoreo con el fin de aclarar dudas que puedan surgir a medida que avanza la entrevista. Cabe destacar que al momento de realizar la entrevista se debe de tener cuidado con influenciar al entrevistado para no contaminar la información.

Con este proceso se obtiene las opiniones de las partes interesadas en los temas de las entrevistas realizadas a los entrevistados.

### **Fortaleza y limitaciones**

Al igual que la matriz causa/probabilidad, las entrevistas tienen fortalezas y limitaciones, las cuales destaca la Nch- ISO 31010, (2013) tres fortalezas y tres limitaciones

Las fortalezas

- Las entrevistas estructuradas dan tiempo a las personas para que consideren la idea sobre el asunto que se les va a preguntar
- Las comunicaciones uno a uno puede permitir consideración más profundos de los asuntos que se intenta averiguar.
- Las entrevistas estructuradas permiten la implementación de un mayor número de partes interesadas que la técnica de tormenta de ideas, que solo utiliza un grupo relativamente pequeño.

Por otro lado, se tiene las limitaciones de las entrevistas

- El tiempo que se emplea el coordinador para obtener las múltiples opiniones de los entrevistados

- La desviación se tolera y no se elimina través del debate en grupo
- Es posible que no se consiga la provocación de la imaginación, que es una característica de la técnica de tormenta de ideas.

#### **4.4 Benchmarking**

Para Hernández y Cano, (2017) es una herramienta para la mejora de las practicas dentro de las organizaciones, lo que trae consigo beneficios competitivos, que posiciona a la organización en un mejor lugar respecto a la competencia, sin dejar a fuera aspectos tan importantes como son la calidad, la productividad y el tiempo.

Según Intxaurburu y Ochoa (2005) no es una tarea fácil determinar el alcance que puede poseer esta herramienta, ya que tampoco cuenta con una definición clara ya que los diferentes del benchmarking la adaptan de acuerdo a los conocimientos que poseen y al contexto en el que se desenvuelven, para algunos esta puede ser utilizado como una técnica de mejora operativa, para otros usuarios esta técnica puede ser utilizados en todo ámbito de la organización, existen autores que pueden definirla como una herramienta de gestión estratégica y competitiva, mientras que para otro segmento esta puede ser definida como una herramienta de mejora continua que permite la autosuperación, esta última es la más extendida. Hernández y Cano, (2017)

Para Spendolini (1992) el Benchmarking se define como: Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

#### **Tipos de benchmarking**

Aunque existen varios tipos de benchmarking los más mencionados son los siguientes.

#### **Benchmarking interno**

Este tipo de benchmarking es realizado a nivel de organización, ya que se da por entendido que existe diferencias entre los diferentes departamentos con mejores

resultados que otros, tanto en eficacia como en eficiencia, el objetivo de este tipo de benchmarking es identificar aquellas actividades similares que son realizadas de mejor forma y trasladar su aplicación aquellas áreas que no están al nivel deseado.

El benchmarking interno es una práctica medianamente fácil de utilizar ya que no debería de existir una competitividad tan fuerte entre departamentos, ya que al pertenecer a la misma organización se busca obtener mejores resultados para la misma, por lo que la adquisición de información no debe de ser un problema para aplicar este tipo de benchmarking.

### **Benchmarking Competitivo**

Este segundo tipo de benchmarking busca identificar a aquellos productos, servicios o procesos que posicionan a la competencia por encima de nuestra organización, la información recopilada permite identificar la percepción que poseen los clientes, proveedores, accionistas de un determinado producto o servicio, información la cual se puede adaptar dependiendo de las necesidades de la organización para posicionar su producto o servicio por encima de la competencia.

A comparación del benchmarking interno el benchmarking competitivo, es ciertamente más complejo de aplicar, debido a que la competencia no está dispuesta a compartir información que pueda ser utilizada en su contra y que sea perjudicial a corto y largo plazo.

### **Benchmarking Funcional**

Por último, el benchmarking funcional, busca identificar productos, servicio o procesos, de organizaciones que sean catalogadas como excelentes en el rubro en el que se desempeñan estas no necesariamente deben de ser competencia directa de la organización en cuestión, por consiguiente, se toman las mejores prácticas de ellas para que sean adaptadas y aplicas a nuestra organización. Al no competir directamente con la organización debería de existir menos resistencia al momento de compartir información por lo que ambas organizaciones pueden obtener beneficios una de la otra.

## **5 Identificación y Análisis de los riesgos**

### **5.1 Matriz de riesgo**

La matriz de riesgo está basada en la matriz de riesgo proporcionada por el concejo de auditoría interna general de la república de gobierno (CAIGG) por lo que se han extraído las partes que proporcionan un levantamiento de procesos y la parte de evaluación del riesgo dentro de la organización.

#### **Partes de la matriz de riesgo**

La matriz de riesgo será dividida en dos partes la primera parte abarca todo el proceso de levantamiento de información de acuerdo a las metodologías aplicada. Y la segunda parte incluirá el análisis y las ponderaciones de probabilidad e impacto.

#### **Departamento**

En el siguiente apartado se considerará a que departamento afecta el riesgo que es detectado a partir de las entrevistas realizadas a cada funcionario de la organización.

#### **Macroproceso**

El macroproceso está relacionado directamente con los procesos descritos en el capítulo 3. Este tipo de procesos son los más grandes de cada área de estudio, por lo que involucra la gran mayoría de actividades que son realizadas.

#### **Actividades**

Corresponden a aquellas tareas que realizan constantemente cada funcionario para llevar a cabo un proceso aún más grande (Macroproceso) por lo general es donde se concentra la mayor cantidad de riesgos ya que involucra una gran cantidad de manipulación de datos, materiales, trasportes, etc., por lo que implica una gran participación de los funcionarios.

## **Riesgo Identificados**

El siguiente apartado tiene por finalidad mencionar el riesgo identificado en cada área, riesgo cuales a los funcionarios se encuentran expuestos en sus diferentes actividades que realizan.

### **Objetivo**

Representa la meta u objetivo que se quiere alcanzar al momento de estar expuesto al riesgo identificado. También puede ser interpretado como aquel objetivo que se quiere alcanzar al evitar el riesgo.

### **Descripción**

Consiste en una breve explicación del riesgo identificado, el motivo por el que ocurre o en qué consecuencias puede traer para la organización o para el funcionario si este riesgo ocurre dentro de la organización.

### **Fuente del Riesgo**

Expresa si el riesgo identificado proviene de una fuente interna o externa, por un lado, la fuente interna identifica aquellos riesgos que ocurren dentro de una organización estos están relacionados, netamente con el personal y con la efectividad de los sistemas de información de la organización, por otro lado, se tienen los riesgos de fuente externa los cuales están asociados con aquellos que la organización no tiene control de ellas, como pueden ser cambios políticos o sociales.

### **Cargo asociado**

Este representa el cargo que desempeña el funcionario dentro de la organización y quien está expuesto al riesgo identificado dentro de sus funciones.

## **5.2 Riesgos detectados por área**

De acuerdo con los procesos mencionados en el capítulo 3 y metodologías planteadas en el capítulo 4, junto a las anteriores entrevistas y benchmarking se pueden extraer los siguientes riesgos para las subdirecciones.



### **5.2.1 Riesgos Subdirección Gestión Territorial**

La tabla 5-1 representa los riesgos descritos por los funcionarios entrevistados en cada área en la que ellos se desenvuelven a diario, para este caso la totalidad del riesgo corresponden a gestión territorial, ya que es la única subdirección que no posee más departamentos a su cargo.

Tabla 5.1: Riesgos detectados Subdirección Gestión Territorial, Fuente elaboración propia

N°	Departamento	Macroproceso	Actividades	Riesgo	Objetivo	Descripción	Fuente del riesgo	Cargo asociado
1	Gestión territorial	Gestión de solicitudes de los establecimientos	Salida a Terreno	Accidentes automovilístico salida a terreno	Revisión y entrega de materiales a los establecimientos	Choques, vuelque de vehículos por malos caminos a colegios rurales	Externo	Gestor territorial
2	Gestión territorial	Gestión de solicitudes de los establecimientos	Salida a Terreno	Mala mantención vehículos	Lograr un viaje seguro sin inconvenientes	Vehículos en mal estado, ruedas desinfladas, sucios, etc.	Interno	Gestor territorial
3	Gestión territorial	Gestión de solicitudes de los establecimientos	Ingreso solicitudes	Demandas por mala mantención de suministro agua	Prestar una correcta mantención a los establecimientos	Los alumnos pueden enfermarse por una mala mantención de las cañerías	Externo	Gestor territorial
4	Gestión territorial	Gestión de solicitudes de los establecimientos	Ingreso de solicitudes	Perdida de solicitudes por mala prácticas de los directores	Ingresar correctamente las solicitudes de todos los establecimientos educacionales	Los directores no respetan los conductos regulares para realizar las solicitudes	Externo	Gestor territorial
5	Gestión territorial	Licitaciones	Selección proveedores	Reclamos por parte de los proveedores	Seleccionar al proveedor que mejor se adapte a las bases técnicas y administrativas	al perder una licitación se reclama por una mala justificación del porqué se perdió	Externo	Gestor territorial

6	Gestión territorial	Gestión de solicitudes de los establecimientos	Salida a Terreno	Posibles ataques por personal de los establecimientos	Prestar un buen servicio a los establecimientos educacionales	al viajar a los colegios, los padres o profesores puede comportarse de forma violenta	Externo	Gestor territorial
7	Gestión territorial	Licitaciones	Ingreso solicitudes	perdida de documentos al trasportar materiales de un lugar a otro	Entregar los documentos que forman parte del set de pago al departamento correspondiente	Se pierden guías de despacho, recepciones conforme, facturas, ETC	Interno	Gestor territorial
8	Gestión territorial	Gestión de solicitudes de los establecimientos	Ingreso solicitudes	Colegios desatendidos	Mantener contacto con todos los establecimientos educacionales prestando la asesoría correspondiente	Al no realizar una solicitud correctamente o carga laboral excesiva de los gestores territoriales	Interno	Gestor territorial
9	Gestión territorial	Gestión de solicitudes de los establecimientos	Ingreso solicitudes	La existencia de una mala comunicación entre la subdirección de gestión territorial y el departamento de infraestructura	Entregar información a los establecimientos del estado de sus reformas, arreglos, presupuestos	no se informa el avance de los proyectos a gestión territorial, retrasa la información con los colegios	Interno	Gestor territorial
10	Gestión territorial	Gestión de solicitudes de los establecimientos	Ingreso solicitudes	colegios pueden quedar inoperativos	Evitar las pérdidas de clases de los establecimientos	Falta de materiales, cortes de luz, agua, internet	Externo	Gestor territorial

11	Gestión territorial	Gestión de solicitudes de los establecimientos	Ingreso solicitudes	Reiteradas solicitudes por parte de un mismo establecimiento educacional por un mismo problema	Evitar las preferencias entre los establecimientos	Se realizan constantes solicitudes para solucionar un problema el cual ya estaba solucionado, pero por una mala gestión del establecimiento el problema surgió nuevamente	Externo	Gestor territorial
12	Gestión territorial	Gestión de solicitudes de los establecimientos	Ingreso solicitudes	Los establecimientos educacionales no velan por el cuidado de las reparaciones realizadas por parte del SLEP	Evitar la sobre atención de un solo establecimiento (recursos limitados)	No cuidar los arreglos realizados por parte del SLEP implica una nueva solicitud de reparaciones afectando a otros establecimientos educacionales ya que dependiendo de la gravedad estos pueden ser pospuestos y dejar de ser atendidos	Externo	Gestor territorial
13	Gestión territorial	Gestión de solicitudes de los establecimientos	Ingreso solicitudes	Reclamos de los directores	Prestar una buena atención a las solicitudes de los directores	Puede suceder al no responder correos o llamas telefónicas para resolver sus inquietudes	Interno	Gestor territorial

### **5.2.2 Riesgos Subdirección Finanzas**

La tabla 4.2 resume los riesgos descritos por los funcionarios entrevistados en cada área en la que ellos se desenvuelven a diario, los departamentos analizados corresponden a finanzas, compras y logística y servicios generales, debido a que tienen una mayor influencia en los procesos de la organización

Tabla 5.2: Riesgo Detectados Subdirección de finanzas, Fuente elaboración propia

N°	Departamento	Macroproceso	Actividades	Riesgo	Objetivo	Descripción	Fuente del riesgo	Cargo asociado
1	Compras y logística	Licitaciones	Gestión de trato directo	Los tratos directos	Evitar las licitaciones desiertas	Estos son cuestionados, ya que la entidad pública selecciona al proveedor	Interna	Profesional de compras y logística
2	Compras y logística	Licitaciones	Gestión de trato directo	Mala justificación de los tratos directos	Evitar posibles multas por parte de contraloría	Puede suceder por una mala aplicación del decreto 250 artículo 7 -10	Interna	Profesional de compras y logística
3	Compras y logística	Licitaciones	Subir licitación mercado publico	No lograr realizar una licitación pública	Realizar una licitación pública que cumpla con los requerimientos	Ocurre cuando los tiempos son tan acotados que las licitaciones quedan desiertas y se debe realizar un trato directo	Interna	Profesional de compras y logística
4	Compras y logística	Pago Proveedores	Se sube a la plataforma ACEPTA	Imposibilidad de pagar una factura	Pagar la factura al proveedor correspondiente	Ocurre cuando no se firma la recepción conforme por parte del establecimiento	Externa	Profesional de compras y logística
5	Compras y logística	Pago Proveedores	Se sube a la plataforma ACEPTA	Pago de una factura de forma automática	Evitar que el proveedor no entregue el pedido completo de lo solicitado	Sucede luego de una espera de 8 días, esta se paga automáticamente sin esperar la recepción conforme por parte del establecimiento	Interna	Encargado de documentos tributarios DTE
6	Compras y logística	Pago Proveedores	Revisión quit de pago	Pagos de facturas sin set de pagos	Evitar posibles multas por parte de contraloría	sucede cuando el pago de una factura sin la documentación necesaria y exigida por contraloría	Interna	Encargado de documentos tributarios DTE
7	Compras y logística	Pago Proveedores	Se realiza el pago	Demora en los pagos a los proveedores	Evita posibles denuncias/reclam os de los proveedores	Ocurre cuando la SEP no entrega el dinero de la subvención a tiempo	Externa	Encargado de documentos tributarios DTE

8	Compras y logística	Pago Proveedores	Se realiza el pago	Reclamos por parte de los proveedores	Evitar demoras en los pagos	ocasional mente ocurre por demora en los pagos, cambios de productos luego de tiempo de haber entregado los productos	Interna	Encargado de documentos tributarios DTE
9	Compras y logística	Pago Proveedores	Envío de quit de pago	no entrega de recepción conforme	Evitar retrasos en los pagos de los proveedores	no es posible pagar a los proveedores	Interna	Encargado de documentos tributarios DTE
10	Compras y logística	Pago Proveedores	Subir material a la plataforma ACEPTA	No entrega del set de pago	Evita retrasos en la entrega de información en la plataforma ACEPTA	No se entrega la documentación necesaria para poder pagar a los proveedores (recepción conforme, factura, orden de compra, resolución, contratos, ETC.)	Interna	Encargado de documentos tributarios DTE
11	Compras y logística	Distribución de insumos	Se realiza la entrega en el establecimiento o	Recepción de insumos en los establecimientos por personal no autorizado	Se evitan posibles reclamos por parte del establecimiento, o proveedor	Esto ocurre cuando se realiza la entrega de los insumos a los establecimientos y no son recibidos por el director del establecimiento o alguien encargado de la recepción.	Externa	Encargado de documentos tributarios DTE
12	Compras y logística	Licitaciones	Verificar si existen otros establecimientos con las mismas solicitudes	Fraccionamientos de compras	Permite realizar una gran compra, en lugar de muchas pequeñas	Ocurre cuando, se realiza la compra de un mismo producto muchas veces	Interna	Profesional de compras y logística
13	Compras y logística	Licitaciones	Subir licitación mercado publico	Compras a precios más caros	Permite la posibilidad de entrada de más proveedores a la licitación	Ocurre por un apuro de tiempo, donde no se cotizan los proveedores suficientes	Interna	Profesional de compras y logística

14	Compras y logística	Distribución de insumos	Ingreso solicitudes	Paro en los colegios por falta de insumos	Evitar pérdida de clases de los estudiantes	ocurre cuando las solicitudes de compras no llegan a adquisiciones por malas prácticas de los directores (no se sigue el conducto regular) de los establecimientos o por una falta de comunicación con otros departamentos del SLEP	interna	Profesional de compras y logística
15	Compras y logística	Distribución de insumos	Se realiza entrega en el establecimiento o	Compras incompletas	Evita posible reclamo de los establecimientos	Ocurre por una firma de recepción conforme sin revisar el contenido de la compra por parte del establecimiento	Externa	Profesional de compras y logística
16	Compras y logística	Licitaciones	Desarrollo de bases técnicas y administrativas	Bases técnicas mal elaboradas	Entrega las especificaciones exactas de los productos o servicios que son solicitados	Ocurre cuando las bases técnicas no expresan explícitamente las características de los productos que se quieren comprar para una licitación	Interna	Profesional de compras y logística
17	Compras y logística	Pago Proveedores	Se realiza el pago	Realizar pagos más altos del acordado con el proveedor	Evitar los sobre pagos a los proveedores	Ocurre cuando por accidente de deposita más dinero a la cuenta del proveedor del que corresponde originalmente	Interna	Profesional de compras y logística
18	Compras y logística	Distribución de insumos	Se realiza entrega en el establecimiento o	no pueden realizar entrega los proveedores	Previene pérdidas de tiempo	producto de tomas de los colegios y una falta de comunicación entre unidades	Externa	Profesional de compras y logística
19	Compras y logística	Pago Proveedores	Se realiza el pago	doble facturación de los proveedores	Prever la doble facturación	Se realiza un pago extra a los proveedores	Interna	Profesional de compras y logística



20	Compras y logística	Pago Proveedores	Revisión quit de pago	orden de compra mal realizada	Evita errores en la entrega de los insumos despachados	Los documentos son completados de forma incorrecta.	Interna	Profesional de compras y logística
21	Finanzas	Pago de Remuneraciones	Pago a las cuentas corrientes	Realizar mal un pago de sueldos de los funcionarios	Realizar le correcto pago de los sueldos de los funcionarios	Producto de una mala manipulación de Excel	Interna	Encargado de contabilidad
22	Finanzas	Pago de Remuneraciones	Descargar la información	Quedarse sin disponibilidad financiera para pagar imposiciones	Evita pagar interés o multas	ocurre por una mala planificación del funcionario	Interna	Encargado de contabilidad
23	Finanzas	Pago Proveedores	Se realiza el pago	No realizar el pago de facturas a 30 días según normativa vigente	Evita pagar interés o multas	Ocasiona multas para el SLEP	Interna	Encargado de contabilidad
24	Finanzas	Pago de Remuneraciones	Pago a las cuentas corrientes	No pagar las remuneraciones a los docentes y/o profesionales	Prevé demandas por parte de los funcionarios y reclamos	Los docentes y profesionales no recibirán su sueldo a fin de mes	Interna	Profesional de Tesorería
25	Finanzas	Licitaciones	Rendiciones de licitaciones	movimiento bancario no registrado	Mantener un control de los movimientos	ocurre porque el dinero recibido no viene desglosado, lo que dificulta la averiguación de donde proviene el dinero recibido	Interna	Profesional de contabilidad
26	Finanzas	licitaciones	Rendiciones de licitaciones	Planilla de control de fondos vulnerable	Evitar atrasos en los pagos	Planilla Excel compartida por drive que tiene múltiples funcionarios con acceso a ella, se pueden realizar modificaciones, no se pueden distribuir los fondos, pago de dineros que no corresponde, rendiciones mal realizadas	Interna	Encargado de contabilidad

27	Finanzas	licitaciones	Rendiciones de licitaciones	no enviar la rendición de un proyecto	Justifica los dineros gastados en los proyectos	Multa para el SLEP	Interna	Profesional de contabilidad
28	Compras y logística	Licitaciones	Creación y firma del contrato	Atrasos por parte de la unidad jurídica	Evitar atrasos en la ejecución de la licitación.	se atrasa la unidad de jurídica, no se puede crear el contrato, al no crearse no se puede firmar y el contrato no se puede ejecutar	Interna	Profesional de compras y logística
29	Compras y logística	Licitaciones	Adjudicación	no sujetarse a las bases técnicas, administrativas	Permite justificar la selección del ganador de la licitación	todo aquello que no esté sujeto las bases es considerado esta fuera de norma, implica multa para el servicio, sumario para el funcionario o despido	Interna	Profesional de compras y logística
30	Compras y logística	Licitaciones	Ejecución del proyecto	No llevar el contrato al pie de la letra	Permite protegerse de una posible queja de un proveedor que no gano la licitación	Pueden presentarse reclamos por parte de otro proveedor que no se ganó la licitación	Interna	Profesional de compras y logística
31	Compras y logística	Licitaciones	Desarrollo de las bases técnicas y administrativas	Aumento de precio en las licitaciones	Contratar al proveedor con mejor propuesta	Se produce por la mala definición de los requerimientos en las bases técnicas	Interna	Encargado Compras y logística
32	Compras y logística	licitaciones	Planificación	Atraso en licitaciones	Obtener los productos o servicios en la fecha correspondiente	Se provoca por la mala definición de los requerimientos ya que se deben de volver a realizar si no cumplen con lo que se pide	Interna	Encargado compras y logística

33	Compras y logística	licitaciones	Ejecución del proyecto	Demanda ITO	Corroborar que el ITO cumpla con lo exigido en las bases técnicas y administrativas	Ocurre cuando el ITO queda inadmisibile y exige una justificación del porque fue considerado de esa forma, lo que puede implicar un castigo al funcionario si contraloría considera que fue mal evaluado	Externa	Encargado compras y logística
34	Servicios generales	Distribución de insumos	Comprobación de stocks	Perdida de materiales e insumos de la bodega	Prevenir robos o mala utilización de materiales	Personal no autorizado retira material de la bodega y no se informa el motivo por el cual retiro, problema que recae en el encargado de la bodega ya que dependiendo del valor del material perdido acarreará otro tipo de consecuencias	Interna	Profesional de servicios generales
35	Servicios generales	Distribución de insumos	Entrega en los establecimientos	Robo de materiales al momento de distribución	Prevenir asaltos	Asaltos a los camiones al momento de los traslados de materiales de alto valor	Interna	Profesional de servicios generales
36	Servicios generales	Distribución de insumos	Entrega en los establecimientos	No realizar la distribución de productos	Dejar operativo el establecimiento	De no realizarlo los establecimientos puede que no estén 100% operativos, falta de mascarillas, galones de gas, ETC	Interna	Encargado de servicios generales
37	Servicios generales	Distribución de insumos	Comprobación de stocks	Falta de espacio en las bodegas	Evitar tener sobre stock de insumos	Al tener una gran cantidad de insumos no es posible almacenarlas	Interna	Encargado de servicios generales
38	Finanzas	Pago de Remuneraciones	Pago a las cuentas corrientes	Borrar datos del Excel	Evitar demandas, reclamos	Al borrar datos del Excel trae consecuencias (no rendir pagos, no devolver dineros, etc.)	Interna	Profesional de tesorería
39	Finanzas	Pago de Remuneraciones	Pago a las cuentas corrientes	Duplicidad de pagos	Prevenir el pago de sobre sueldos	Se realiza algún pago dos veces (sueldos, compras, etc.)	Interna	Profesional de tesorería

### **5.2.3 Riesgos Subdirección Unidad de apoyo técnico pedagógico**

La tabla 5.3 representa los riesgos descritos por los funcionarios entrevistados en cada área en la que ellos se desenvuelven a diario, para el caso de la subdirección de UATP 6 de los 15 riesgos mencionados corresponden a los asesores, representando el 40% de los riesgos identificados.

Tabla 5.3: Riesgos Subdirección de Unidad de apoyo técnico pedagógico, Fuente Elaboración propia

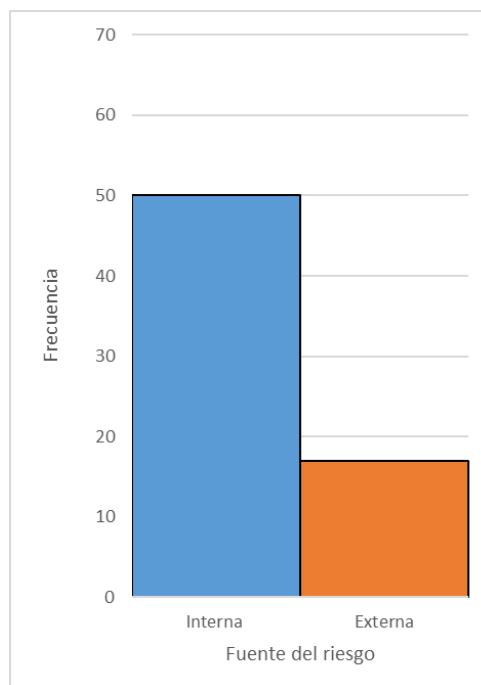
N°	Departamento	Macroproceso	Actividades	Riesgo	Objetivo	Descripción	Fuente del riesgo	Cargo asociado
1	Mejora Continua y UATP	Gestión de redes	Realizar reuniones	No realización de la reunión mensual obligatoria	Apoyar a los establecimientos	El decreto establece que se debe de realizar una reunión obligatoria una vez al mes	Interna	Asesor P.I. E
2	Mejora Continua y UATP	Licitaciones	Revisión PEM	Iniciativas canceladas	Realizar todas las actividades programas	Producto de dineros insuficientes, no disponibilidad presupuestaria	Interna	Asesor P.I. E
3	Mejora Continua y UATP	Gestión en redes	Prestar asesoramiento a los establecimientos	No prestar apoyo	Mejorar el desempeño de los establecimientos a través de su asesor	El colegio no progresa y no mejora en el tiempo	Interna	Asesor Técnico Pedagógico
4	Mejora Continua y UATP	Salida a terreno	Cubrir la emergencia	No realizar visitas a los establecimientos	Presenciar las necesidades de los establecimientos	No existe una vinculación entre los establecimientos y el SLEP, por lo que los establecimientos no pueden expresar sus necesidades o los requerimientos que necesiten	Interna	Asesor Técnico Pedagógico

5	Mejora Continua y UATP	Gestión de redes	Diseño plan de redes	No gestionar redes	Promover actividades y relaciones entre diferentes estamentos (universidades, bibliotecas, etc.)	No se promueven actividades de acuerdo a la red (campamentos de verano, concursos, etc.)	Interna	Asesor Técnico Pedagógico
6	Mejora Continua y UATP	Salida a terreno	Cubrir la emergencia	daño patrimonio personal	Cuidar el patrimonio personal	salidas a terreno en vehículos propios	Externa	Asesor Técnico Pedagógico
7	Mejora Continua y UATP	Licitaciones	Creación bases Administrativas y técnicas	Mala selección del ganador de la licitación	Seleccionar al proveedor que mejor se adapte a las bases técnicas y administrativas	Equivocación al momento de seleccionar al ganador de la licitación de acuerdo a las bases técnicas y administrativas	Interna	Asesor S.E. P
8	Mejora Continua y UATP	Gestión de programas	Generación del plan de trabajo	Mala administración de fondos JUNJI	Utilizar el 100% de fondos	Al no realizar la compra los fondos no utilizados al final del año son devueltos a JUNJI	Interna	Asesor Técnico Pedagógico
9	Mejora Continua y UATP	Licitaciones	Seguimiento o licitaciones	No realizar seguimiento a las órdenes de compra	Asegurarse que se realiza la compra solicitada por un establecimiento educacional	Los establecimientos pueden no recibir los insumos solicitados	Interna	Asesor Técnico Pedagógico

10	UATP Gestión de programas	Gestión de programas deportivos	Planificación de eventos	No tener una buena planificación deportiva	Realizar una buena coordinación entre los participantes de los eventos educativos	De no tener una buena planificación, no es posible coordinar, los campeonatos programados, los trasportes, la alimentación de los participantes	Interna	Gestor de Programas
11	UATP Gestión de programas	Gestión de programas deportivos	Salidas a terreno	Accidentes escolares	Evitar accidentes	Lesiones producto de la participación del evento	Externa	Gestor de Programas
12	UATP Gestión de programas	Gestión de programas deportivos	Salidas a terreno	Accidentes de traslado	Aumentar la seguridad de los estudiantes	Lesiones producto de choques al momento de trasladar a los alumnos a los eventos deportivos	Externa	Gestor de Programas
13	UATP Gestión de programas	Licitaciones	Creación bases Administrativas y técnicas	Mala creación de las bases técnicas	Ahorrar tiempo y dinero al realizar las bases técnicas	No se realiza un evento de acuerdo a lo esperado	Interna	Gestor de Programas
14	Mejora Continua y UATP	Licitaciones	Revisión PEM	Exceder los presupuestos de los establecimientos	No sobrepasar los diferentes presupuestos de los establecimientos	No existe un conocimiento de los presupuestos de todos los establecimientos por lo que se solicitan insumos independientes del saldo disponible	Interna	Encargado Dpto. Mejora continua y apoyo técnico
15	Mejora Continua y UATP	Licitaciones	Revisión PEM	Aprobar recursos que no apoyan el desarrollo educacional o apoyo pedagógico	Aprobar recursos que beneficien netamente el desarrollo de los alumnos	Se aprueban recursos que no necesariamente apoyan directamente al desarrollo educacional de los estudiantes (Cursos para apoderados)	Interna	Encargado Dpto. Mejora continua y apoyo técnico

De las tablas 5.1 a la tabla 5.3 se enumeran los riesgos identificados dentro de la organización. Entre ellos se pueden destacar aquellos que son categorizados como factores de riesgo internos y externos. Los cuales son representados por la figura 5.1

*Figura 5.1: Histograma Cantidad de riesgos provenientes de fuentes internas y externas*



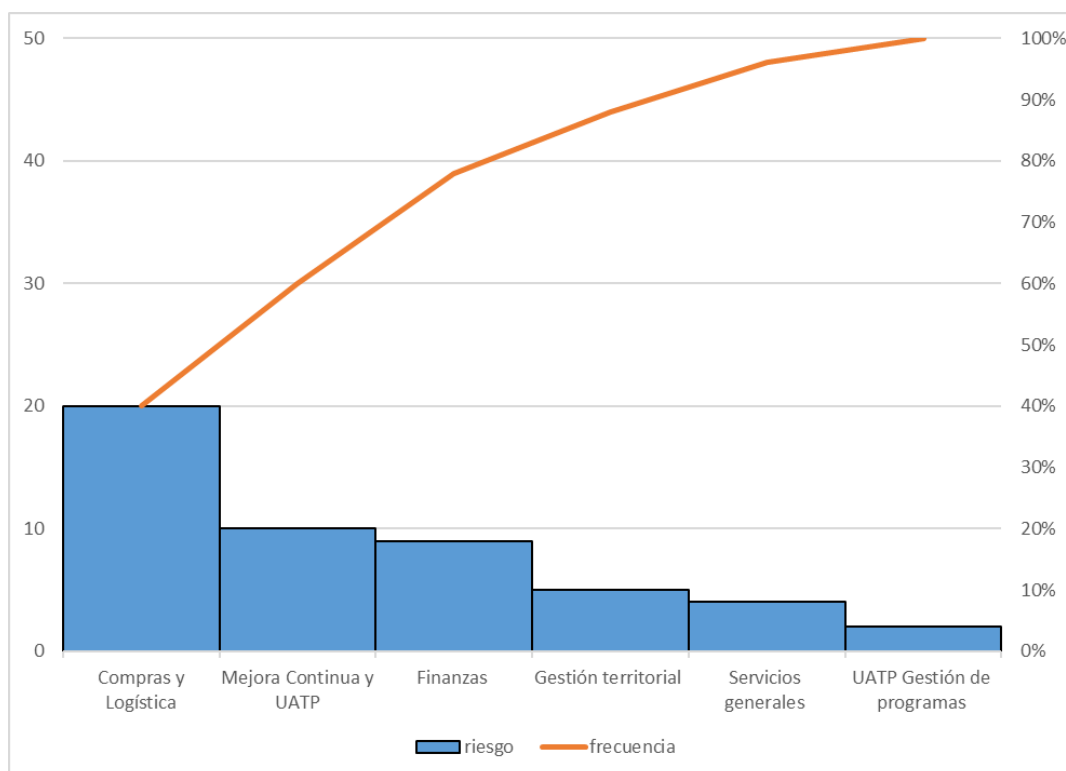
Fuente: Elaboración propia

De la figura 5.1 se desprende que la mayor cantidad de riesgos identificados corresponden a riesgos internos, lo que implica que tienen una relación directa con los funcionarios de la organización, es decir, cada uno de estos riesgos dependen directamente de las capacidades de cada uno de los funcionarios para transmitir información a los demás departamentos con los cuales se tenga contacto, o bien depende directamente del desempeño que ejerce dentro de sus funciones asignadas.

Si se analiza en profundidad la figura 5.1 se puede extraer la figura 5.2 la cual corresponde a los riesgos de origen interno por cada departamento estudiado



Figura 5.2: Diagrama Pareto Fuentes de Riesgo Internas por Departamento



Fuente: Elaboración Propia

De la figura 5.2 se puede ver la mayor concentración de riesgos internos por cada uno de los departamentos estudiados, donde se puede observar que donde existe la mayor cantidad de riesgos de este tipo, es el departamento de compras y logística, correspondientes a la subdirección de administración y finanzas, seguido por Mejora continua y UATP, la que corresponde a la subdirección Unida de Apoyo Técnico Pedagógico.

Del cual se desprenden que el 60 por ciento de los riesgos internos de la organización se concentran en esos dos departamentos. Visto de otro modo, el 78 por ciento de los riesgos internos se concentran en los departamentos de, compras y logística, mejora continua y UATP y finanzas, y el 22 por ciento restante, es repartido con gestión territorial, servicios generales y gestión de programas

### 5.3 Análisis de los riesgos

#### Escala de probabilidad

Para el análisis del riesgo, serán utilizadas las escalas proporcionadas por el consejo de auditoría interna general de gobierno (2016) en la cual se muestra la figura 5-1 la escala de probabilidad evaluadas del 1 al 5 siendo 1 la menor probabilidad de ocurrencia del evento y 5 aquella probabilidad que es casi seguro que ocurrirá.

*Figura 5.3: Escala de probabilidad*

Categoría	Valor	Descripción
<b>Casi certeza</b>	<b>5</b>	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%).
<b>Probable</b>	<b>4</b>	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.
<b>Moderado</b>	<b>3</b>	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.
<b>Improbable</b>	<b>2</b>	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.
<b>Muy improbable</b>	<b>1</b>	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.

Fuente: Concejo de auditoría interna General de Gobierno, 2016

#### Escala de impacto

Por otro lado, se tiene la escala de impacto, la cual al igual que la escala de probabilidad, es proporcionada por el concejo de auditoría interna general de gobierno (2016), la figura 5.3 muestra una escala subdividida en cinco recuadros del 1 al 5, siendo 5 una consecuencia catastrófica dentro de la organización y el 1 una consecuencia que tendría un impacto insignificante dentro de ella.

Figura 5.4: Escala de impacto

Categoría	Valor	Descripción
<b>Catastróficas</b>	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 organización 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.
<b>Mayores</b>	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 organización 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.
<b>Moderadas</b>	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 organización 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.
<b>Menores</b>	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 organización 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.
<b>Insignificantes</b>	1	Riesgo cuya materialización no genera pérdidas financieras (\$) ni compromete de ninguna forma la imagen pública de la organización 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.

Fuente: Concejo de auditoría interna General de Gobierno, 2016

### Severidad del Riesgo

La severidad del riesgo según (Concejo de auditoría interna General de Gobierno, 2016) corresponde a la multiplicación de la probabilidad con el nivel de impacto estos son catalogados como, severidad del riesgo baja, moderada, alta y extrema.

En la figura 5.4, se puede observar que el nivel de impacto afecta en mayor medida si la severidad del riesgo es catalogada como bajo, moderado, alta o extrema, ya que esta al tener un impacto catastrófico en la organización, aunque la probabilidad asociada sea insignificante, al momento de ocurrir se verán enormemente afectados los recursos y el cumplimiento de objetivos de la organización.

Figura 5.5: Escala de severidad Pxl

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)

Fuente: Concejo de auditoría interna General de Gobierno, 2016

### 5.3.1 Matriz consecuencia probabilidad Gestión Territorial

La Tabla 5.4 se focaliza en el análisis del riesgo por parte de los funcionarios entrevistados bajo su criterio ya que son los funcionarios los que están constantemente conviviendo con los riesgos.

Tabla 5.4: Clasificación de riesgos PXI Subdirección Gestión territorial

N°	Riesgo	Probabilidad P	Impacto I	Severidad del riesgo Pxl	Clasificación
1	Accidentes automovilístico salida a terreno	2	2	4	bajo
2	Mala mantención vehículos	4	3	12	alto

3	Demandas por mala mantención de suministro agua	3	3	9	alto
4	Perdida de solicitudes por mala prácticas de los directores	3	3	9	alto
5	Reclamos por parte de los proveedores	2	3	6	moderado
6	Posibles ataques por personal del establecimiento	2	3	6	moderado
7	perdida de documentos al trasportar materiales de un lugar a otro	1	3	3	moderado
8	Colegios desatendidos	2	4	8	alto
9	La existencia de una mala comunicación entre la subdirección de gestión territorial y el departamento de infraestructura	3	4	12	Extremo
10	colegios pueden quedar inoperativos	3	5	15	Extremo
11	Reiteradas solicitudes por parte de un mismo establecimiento educacional por un mismo problema	2	4	8	alto
12	Los establecimientos educacionales no velan por el cuidado de las reparaciones realizadas por parte del SLEP	2	4	8	alto
13	Reclamos de los directores	4	3	12	alto

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.2 Matriz de Consecuencia Probabilidad Subdirección de Finanzas

La tabla 5.5 presenta el análisis cualitativo de los riesgos descritos en la tabla 5.2 de la subdirección de finanzas, las ponderaciones son determinadas de acuerdo a la interpretación de los expertos entrevistados en una primera instancia, ya que son aquellos funcionarios los que se encuentran en constante contacto con los riesgos descritos

Tabla 5.5: Clasificación de riesgos PXI Subdirección Administración y Finanzas

N°	Riesgo	Probabilidad P	Impacto I	Severidad del riesgo Pxl	Clasificación
1	Los tratos directos	4	2	8	alto
2	Mala justificación de los tratos directos	3	3	9	alto
3	No lograr realizar una licitación pública	4	4	16	Extremo
4	Imposibilidad de pagar una factura	3	3	9	alto
5	Pago de una factura de forma automática	4	4	16	Extremo
6	Pagos de facturas sin set de pagos	2	3	6	moderado
7	Demora en el pago a los proveedores	3	3	9	alto
8	Reclamos por parte de los proveedores	3	2	6	moderado
9	no entrega de recepción conforme	4	3	12	alto
10	No entrega del set de pago	4	3	12	alto
11	Recepción de insumos en los establecimientos por personal no autorizado	4	3	12	alto
12	Fraccionamientos de compras	4	2	8	alto
13	Compras a precios más caros	3	4	12	Extremo
14	Paro en los colegios por falta de insumos	2	3	6	moderado
15	Compras incompletas	3	3	9	alto
16	Bases técnicas mal desarrolladas	3	2	6	moderado
17	Realizar pagos más altos del acordado con el proveedor	3	3	9	alto

18	no pueden realizar entrega los proveedores	3	2	6	moderado
19	doble facturación de los proveedores	3	2	6	moderado
20	orden de compra mal realizada	2	2	4	bajo
21	Realizar mal un pago de sueldos de los funcionarios	3	2	6	moderado
22	Quedarse sin disponibilidad financiera para pagar imposiciones	3	4	12	Extremo
23	pago de facturas a 30 días	3	4	12	Extremo
24	No remuneración a los docentes	2	5	10	Extremo
25	movimiento bancario no registrado	2	4	8	alto
26	Planilla de control de fondos vulnerable	2	5	10	Extremo
27	no enviar la rendición de un proyecto	3	4	12	Extremo
28	Atrasos por parte de la unidad jurídica	2	3	6	moderado
29	no sujetarse a las bases técnicas, administrativas	2	5	10	Extremo
30	No llevar el contrato al pie de la letra	2	5	10	Extremo
31	Aumento de precio en las licitaciones	2	4	8	alto
32	Atraso en licitaciones	4	4	16	Extremo
33	Demanda ITO	2	3	6	moderado
34	Perdida de materiales de bodega	2	2	4	bajo
35	Robo de materiales al momento de distribución	2	4	8	alto
36	No realizar la distribución de productos	2	3	6	moderado
37	Falta de espacio en las bodegas	4	4	16	Extremo
38	Borrar datos del Excel	4	3	12	alto
39	Duplicidad de pagos	2	4	8	alto

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.3 Matriz de Consecuencia Probabilidad Unidad de Apoyo Técnica

#### Pedagógica

La clasificación de riesgos para la unidad de Apoyo Técnica se presenta en la tabla 5.6 busca categorizar el riesgo de acuerdo a las entrevistas realizadas a los funcionarios de la subdirección, respecto a su perspectiva y como consideran que afecta cada riesgo a su departamento o a su experiencia dentro del servicio local de educación pública Andalién Sur.

*Tabla 5.6: Clasificación de riesgos PXI Unidad de apoyo técnico pedagógico*

N°	Riesgo	Probabilidad P	Impacto I	Severidad del riesgo Pxl	Clasificación
1	No realización de la reunión mensual obligatoria	2	3	6	moderado
2	Iniciativas canceladas	2	4	8	alto
3	No prestar apoyo	2	4	8	alto
4	No realizar visitas a los establecimientos	2	5	10	Extremo
5	No gestionar redes	2	3	6	moderado
6	daño patrimonio personal	2	3	6	moderado
7	Mala selección del ganador de la licitación	2	5	10	Extremo
8	Mala administración de fondos JUNJI	2	4	8	alto
9	No realizar seguimiento a las órdenes de compra	3	4	12	Extremo
10	No tener una buena planificación deportiva	2	2	4	bajo
11	Accidentes escolares	2	5	10	Extremo
12	Accidentes de traslado	2	5	10	Extremo
13	Mala creación de las bases técnicas	3	3	9	alto
14	Exceder los presupuestos de los establecimientos	4	4	16	Extremo
15	Aprobar recursos que no apoyan el desarrollo educacional o al apoyo pedagógico	1	4	4	alto

Fuente: Elaboración Propia



## 6 Análisis Cuantitativo

De las tablas 5.1, a la tabla 5.6 se puede extraer información relevante sobre el estado actual del servicio local de educación pública Andalién Sur.

Rescatando aquellos valores que representan una mayor concentración de riesgos dentro del servicio, permitiendo tener una visión sistémica de aquellos procesos o departamento que se ven más afectados por los riesgos. Con el fin de poder mitigar o tomar una acción correctiva que permita disminuir a aquellos riesgos extremos o altos

### 6.1 Análisis por departamento

La tabla 6.1 presenta la cantidad de riesgos por departamento, tomando el total de los riesgos identificados por cada una de las subdirecciones

*Tabla 6.1: Cantidad de Riesgos por departamento*

Departamento	Cantidad de Riesgos	Cantidad de Riesgos (%)
Compras y Logística	26	38,81 %
Finanzas	9	13,43 %
Gestión Territorial	13	19,40 %
Mejora Continua y UATP	11	16,42 %
Servicios Generales	4	5,97 %
UATP Gestión de Programas	4	5,97 %
Total	67	100 %

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla 6.1 se desprende que aquel departamento que más riesgos presenta de acuerdo con las entrevistas realizadas es compras y logística, la cual representa el 38,81 por ciento de los riesgos identificados, seguido por gestión territorial con un 19,40 por ciento y Mejora continua y UATP con el 16,42 por ciento de los riesgos identificados

La tabla 6-2 representa el análisis de los riesgos de acuerdo con la escala de severidad del riesgo, por cada uno de los departamentos de cada subdirección analizada.

Tabla 6.2: Severidad del Riesgo por departamento

Departamento	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Total, de riesgos
Compras y Logística	1	8	11	6	26
Finanzas	0	1	3	5	9
Gestión Territorial	1	3	7	2	13
Mejora Continua y UATP	0	3	4	4	11
Servicios Generales	1	1	1	1	4
UATP Gestión De programas	1	0	1	2	4
Total, General	4	16	27	20	67
Total (%)	5,97	23,88	40,30	29,85	100

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla 6.2 se desprende que la mayor cantidad de riesgos identificados corresponden a la categoría de alto, seguida por extremo, moderado y bajo

De acuerdo con la figura 5.3 aquellas categorías más altas, es decir, extremo y alto, corresponden a una combinación de probabilidad o impacto muy altas o bien un parámetro muy bajo con uno muy elevado, por otro lado, las categorías menores, bajo y moderado, corresponden a una combinación de probabilidad e impactos bajos implicando que el 70,15 por ciento de los riesgos detectados los cuales corresponden a una severidad de riesgo alta y extrema.

## 6.2 Análisis por proceso

La tabla 6-3 corresponden a los riesgos segmentados por el proceso en el cual fueron identificados, la tenencia de estos datos permite determinar aquellos procesos de los cuales necesitan una atención extra con el fin de mitigar los efectos del riesgo.

Tabla 6.3: Cantidad de Riesgos por Procesos

Procesos	Cantidad de riesgos	Cantidad de riesgos (%)
Distribución de Insumos	8	11,94

Gestión de programas	1	1,49
Gestión de programas deportivos	3	4,48
Gestión de redes	3	4,48
Gestión de solicitudes de los establecimientos	11	16,42
Licitaciones	23	34,33
Pago de Remuneraciones	5	7,46
Pago Proveedores	11	16,42
Salidas a terreno	2	2,99
Total	67	100

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla 6.3 se desprende que de 67 riesgos identificados 45 de ellos se distribuyen entre los procesos de licitaciones, pago proveedores y gestión de solicitudes de los establecimientos

La tabla 6.4 detalla la escala por severidad del riesgo entre aquellos procesos que concentran la cantidad más alta de riesgos

*Tabla 6.4: Proceso más riesgosos*

Procesos	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Gestión de solicitud de los establecimientos	1	1	7	2
Licitaciones	0	5	8	10
Pago Proveedores	1	3	5	2
Total	2	9	20	14

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla 6.4 más de la mitad de los riesgos corresponden a una severidad alta y extrema, condiciones que pueden perjudicar enormemente a la organización en caso de que un evento se convierta en realidad.

### 6.3 Origen del riesgo

La tabla 6.5 representa el origen de los riesgos, es decir, si corresponde a riesgos netamente internos del servicio o corresponden a factores externos, donde la organización no posee facultades para poder implementar medidas para eliminarlo

*Tabla 6.5: Origen de los riesgos identificaos*

Origen del riesgo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Interna	3	11	19	17
Externa	1	5	8	3
Total	4	16	27	20

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla 6.5 se desprende que 50 de los 67 riesgos, corresponden a un factor interno, es decir, son riesgos netamente de la organización de los cuales se debería tener un control para mitigarlos e intentar reducir su probabilidad de ocurrencia o su impacto dentro del servicio, por otro lado, 17 de los 67 riesgos corresponden a factores externos donde la organización no posee mecanismo para una mitigación de estos.

### Recomendaciones

Como recomendaciones, la aplicación de controles a los procesos, según el Concejo de auditoría interna General de Gobierno (2016) recomienda tres mecanismos de control.

Uno basado en oportunidad, el cual se es dividido en tres mecanismos

Preventivo (Pv): Consiste en realizar un control antes o al inicio de una actividad

Correctivo (Cr): Para este caso los controles son realizados durante el proceso mecanismo que permite corregir las deficiencias antes de terminada la actividad

Detectivo (Dt): Los controles son realizados cuando el proceso es terminado.

El otro mecanismo de control recomendado es el de Periodicidad en la aplicación del control

Permanente (Pe): Los controles son aplicados durante todo el proceso, es decir, en cada actividad que permita la consolidación del proceso

periódico (Pd): El proceso es controlado después de un periodo determinado de tiempo

Ocasional (Oc): En este caso, el proceso es controlado de forma ocasional

La última recomendación de control es el mecanismo de automatización

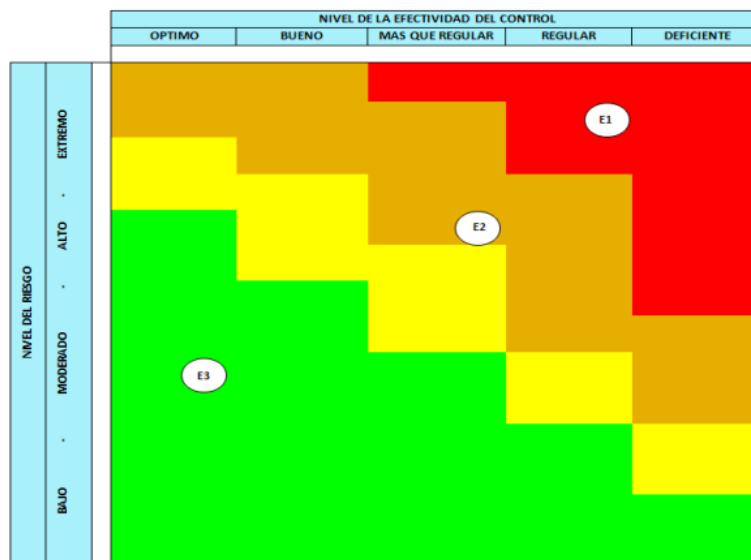
100 por ciento automatizado (At): Controles son incorporados al proceso cuya aplicación es completamente automatizada, estas son utilizadas en los informatizados

Semi- automatizada (Sa): El control es incorporado en los procesos cuya aplicación es parcialmente desarrollado mediante sistemas informáticos.

Manual (Ma): Los controles claves son realizados en procesos, cuya aplicación no considera el uso de sistemas informáticos.

Existe una relación entre la severidad del riesgo y la efectividad del control que determinan la escala de exposición al riesgo

Figura 6.1: Escala de exposición al riesgo



Fuente:(Concejo de auditoría interna General de Gobierno, 2016)

Los niveles de control son categorizados en óptimo, bueno, más que regular, regular y deficiente, en la figura 6.1 se puede observar que un riesgo extremo con un nivel de control óptimo o bueno tendría una clasificación menor en comparación a un riesgo extremo con un nivel de control, regular o deficiente.

Considerando que el proceso de licitación es aquel que más riesgos acumula, con respecto a los demás procesos analizados, se pueden tomar medidas para la mitigación de estos, como puede ser un mecanismo de control interno, este mecanismo es un proceso donde un concejo de administración, la dirección y el resto del personal de la organización, proporciona un grado de seguridad razonable en cuanto a la obtención de objetivos, relacionadas con las operaciones la información y el cumplimiento de metas. Concejo de auditoría interna General de Gobierno, (2016). El control puede ser utilizado como un mecanismo de verificación a posteriori de los resultados conseguidos, se podría catalogar como un mecanismo detectivo. Por medio de indicadores como en el riesgo N°16 de la tabla 5.5  $\frac{\text{N}^\circ \text{ de bases técnicas desarrolladas}}{\text{N}^\circ \text{ de bases técnicas mal desarrolladas}} *$   $100 < 31\%$  los cuales entregan información respecto al estado del riesgo y si se presenta una mejora al final de un periodo de tiempo.

Por otro lado, es posible aplicar un mecanismo de control preventivo al proceso de licitaciones, ya que busca evaluar los riesgos potenciales a los cuales se encuentra expuesta la organización, y establecer medidas preventivas para reducir la probabilidad de ocurrencia o bien el impacto que tendrá dentro de la organización. Por ejemplo, este mecanismo es posible utilizarlo el riesgo N°32 de la tabla 5.5, donde el atraso de las licitaciones es catalogado como un riesgo extremo, si se aplicara un control previo a la generación de requerimientos o este fuera un proceso supervisado por un experto en lo que se está solicitando, la probabilidad de que una licitación se atrase por ese motivo se vería reducida al igual, que la severidad del riesgo

También es aplicable una planificación de contingencia, en la cual se busca superar situaciones imprevistas de forma rápida y eficiente para cada uno de los riesgos identificado, pero siguiendo con el caso anterior, un mecanismo de contingencia para el riesgo N°32 de la tabla 5.5, es al momento de atrasarse en la licitación por un mal

diseño de los requerimientos, es darle un estatus de prioritario y que dentro de las 24 horas siguientes, este pueda ser modificado, con el fin de compensar el tiempo perdido sin afectar a las demás labores de los funcionarios.

Tanto la planificación de contingencia como el control preventivo buscan disminuir el riesgo, este último busca disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento por medio de medidas preventivas a comienzo del proceso analizado, por otro lado, la planificación de contingencia está enfocada en fases más tardías del proceso, ya que busca establecer un plan de acción frente a situaciones que no son esperadas, se enfoca en mitigar los efectos del evento, es decir, en el impacto que este tendría si ocurriese.

Ambos mecanismos son aplicables tanto al proceso de licitación como a los demás procesos estudiados, pues buscan la mitigación de los impactos de los riesgos, y como interactúan directamente con la probabilidad e impacto de los riesgos, estos se verán disminuidos cumpliendo su objetivo, de controlar y mitigar el riesgo.

La aplicación de estos mecanismos de control se recomienda a modo de proyecciones para la continuación de este trabajo de título, ya que permite mitigar el riesgo bajo conceptos como el control de riesgos.

## 7 Conclusiones

Este trabajo de Seminario de título propone una matriz de riesgo para las subdirecciones de finanzas, la unidad de apoyo técnico pedagógico y gestión territorial del servicio local de educación pública Andalién Sur.

Para los cuales se identificaron los macroprocesos procesos y actividades más relevantes que involucran a las subdirecciones mencionadas, Se realizó un análisis de los procesos identificados con el fin de conocer el funcionamiento de estos, e identificar según las entrevistas los riesgos asociados a cada una de las actividades descritas en los mapas de procesos.

Junto a la identificación de los procesos y su respectivo análisis se elaboraron los componentes de la matriz de riesgo, la cual está basada en la matriz proporcionada por el concejo de auditoría interna general de gobierno, los componentes incorporados dentro de la matriz diseñada corresponden al levantamiento de procesos del servicio local de educación pública Andalién Sur.

Tomando en consideración los puntos anteriores se diseñó una matriz de riesgo, La cual, considera el riesgo, al que se le entrega una ponderación por la probabilidad de ocurrencia del riesgo que va desde muy improbable hasta casi certeza y una ponderación por el impacto que tendría el riesgo dentro de la organización si este ocurriese que van desde insignificante hasta catastróficas.

De la matriz de riesgo diseñada se es posible extraer resultados como que la mayoría de los riesgos identificados corresponden a procesos que involucran una gran cantidad de áreas como lo es el proceso de pago a proveedores, gestión de solicitudes y licitaciones, este último siendo uno de los más grandes y que más riesgos posee en su ejecución, contando con 34,33 por ciento de los riesgos identificados, es decir, 23 de los 67 riesgos identificados,

Mencionar que es necesario aplicar mecanismos que permitan la mitigación del riesgo como son los controles preventivos o un plan de contingencia, ya que la existencia de riesgos considerados como extremos y altos llegan al 70,15 por ciento lo que implica



que estos riesgos traen pérdidas de tiempo, financieras e incluso perjudicarían directamente la imagen de la entidad pública, en caso de ocurrir el evento.

Destacar que existen riesgos que provienen del exterior denominados riesgos externos, del cual los funcionarios no tienen control de ellos, por lo que están fuera de sus capacidades para controlarlos, por lo que la mitigación de estos se puede ver dificultadas, si bien este para este caso 17 de los 67 riesgos corresponden a este tipo de riesgo, 3 de ellos son considerados extremos.

Hay que destacar que el análisis cuantitativo tiene sus limitaciones, lo que si bien permite al lector tener una aproximación de aquellos procesos, departamentos y subdirecciones, que más riesgos presentan, esto ocurre debido a que existen procesos los cuales no fueron considerados para el desarrollo de este trabajo, como por ejemplo la gestión de cuadrillas, reapertura de quioscos de los establecimientos, ya que carecen de una relevancia a comparación de los procesos seleccionados.

Del mismo modo, el análisis cualitativo presenta limitaciones, si bien permite tener una aproximación de la probabilidad de ocurrencia, el impacto y la severidad del riesgo que este tendrá dentro de la organización, destacar que es un proceso subjetivo, puesto que dependiendo del funcionario que se le pregunte este puede considerar la existencia de un riesgo, pero al mismo tiempo, si se pregunta otro funcionario que cumple la misma función, puede no considerarlo un riesgo como tal por lo que la ponderación variara.

## 8 Bibliografía

- Boshell Norman , C. (11 de Mayo de 2022). *LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN EL CONTROL INTERNO*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-gestión-del-riesgo-en-el-control-boshell-norman?trk=pulse-article#:~:text=Algunos%20autores%20declaran%20que%3A%20la,entorno%20%20cambios%20regulatorios%20y%20otros>.
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de procesos (alineados con la estrategia)* . Santiago : Evolucion S.A.
- Concejo de auditoria interna General de Gobierno. (Marzo de 2016). *IMPLANTACIÓN, MANTENCIÓN Y ACTUALIZACION DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL SECTOR PUBLICO*. Obtenido de <https://biblioteca.digital.gob.cl/bitstream/handle/123456789/87/DOCUMENTO-TECNICO-70-V-02-IMPLANTACION-MANTENCION-Y-ACTUALIZACION-DEL-PROCESO-DE-GESTION-DE-RIESGOS-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Rodríguez , C., & Cano Flores, M. (2017). *La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones* . Veracruz.
- Intxaurburu Clemente , M., & Ochoa Laburu, C. (2005). Una revisión teorica de la herramienta benchmarking. *Revista de Dirección y administración de Empresas* , 73-103.
- ISO 31000 Norma Internacional. (2018). *Gestion de Riesgos - Principios Guías*.
- ISO 9000. (s.f.). *Sistema de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario*.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (24 de Noviembre de 2017). *Bibloteca del congreso Nacional de Chile/BCN* . Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1111237&idParte=9853009>



ANEXO A Entrevistas Gestión territorial

Entrevista 1 Cecilia Montaner

Riesgos	Extracto de la entrevista
Accidentes automovilísticos salidas a terreno	... Nosotros vamos mucho a terreno y nos toca ir solos por ejemplo yo tengo un colegio que está en hualqui y uno a veces para no darse una vuelta Seva por un camino diferente y te puede pasar algo y no hay ni señal esos son como los riesgos físicos que puede pasar...
Mala mantención de vehículos	... Tampoco los vehículos están tan buenos...
Demandas por mala mantención de suministros de agua	... lo que nos pasó en un colegio, que el sistema de agua por puntera estaba deficiente, entonces tenían que cambiar las bombas y todo el tema y los niños se estaban enfermando porque el agua para tomar no estaba apta entonces tuvimos que gestionar agua en botellas y si otro niño se enferma se puede generar una demanda porque el agua no está apta para tomar...
Perdida de solicitudes por mala prácticas de los directores	... Todos los directores son distintos hay directores que tú le dices y lo hacen distinto o por ejemplo la unidad se formó hace poco y ellos veían todo con el asesor de UATP directamente y mucha gente viene del DAEM y se conocen de años con los directores y ven las cosas directo con ellos y nos saltan después cuando las cosas quedan a la deriva porque nadie las lleva a ejecución, porque hay directores que siguen el proceso, pero otros no y las solicitudes se pierden...
Reclamos por parte de los proveedores	... Nosotros participamos arto en las licitaciones tenemos temas de proveedores que cuando tú los dejas inadmisibles presentan reclamos y eso podría generar un sumario interno...

Posibles ataques por parte del personal de los establecimientos	... Cuando tenemos tema de fiscalizadores del seremi de salud cuando vas a los colegios los directores o los profesores no son todos tan amigables entonces uno debe ir con más cuidado porque se sabe que hay colegios más complicados que otros...
---	--

Entrevista 2 Pablo Cortez

Riesgos	Extracto de la entrevista
Perdidas de documentos al transportar materiales de un lugar a otro	... Cuando llevamos materiales de servicios generales a los colegios siempre les hacemos firmar un acta de recepción conforme, pero más que eso no, es un documento que si se pierde puede obtenerse nuevamente...
Colegios desatendidos	... Nos ha pasado muchas veces sobre todo en el tema de mantenimiento, por ejemplo un colegio que tiene goteras, se comunica directamente con el encargado de mantenimiento no se comunica con nosotros sino que agenda directamente y va a realizar la mantención al colegio o no va y el colegio queda como que realizo la gestión con el encargado, pero si el encargado puede pasar una o dos semanas y si el encargado no va queda ese colegio sin atender, dos semanas después el colegio llama y dice que hablo con el encargado, pero nosotros debemos canalizar a mantenimiento como conducto regular, si te saltas el conducto regular si ellos no van no tenemos como ayudarles la ayuda se agiliza a través de nuestra unidad...

Entrevista 3 José Pablo

Riesgos	Extracto de la entrevista
<p>La existencia de una mala comunicación entre la subdirección de gestión territorial y el departamento de infraestructura</p>	<p>... Hay requerimientos de los cuales nosotros no tenemos información, ponte tu proyectos de infraestructura, tenemos cero información, nadie nos dice nada y tenemos que nosotros andar preguntando en relación a esos proyectos y ahí es donde se hace ese camino y se salta, en la práctica nosotros estamos para la solución de cosas chicas del día a día, ponte tu no formamos parte de reuniones que se hagan entre los establecimientos y las constructoras y eso sería bueno para nosotros estar al tanto y cuando nosotros vamos a un colegio y nos preguntan sobre el proyecto y no podemos dar respuesta y eso es malo para la imagen del servicio...</p>
<p>Colegios pueden quedar inoperativos</p>	<p>... Gestión territorial ve todo aquello que no sea pedagógico, desde hojas de papel que abarcaría la logística y el abastecimiento de los establecimientos, hasta requerimientos que vaya un eléctrico un gasfiter, pasando por coordinar inventarios coordinar trasportes, es decir, que la operatividad del colegio no falle, la parte pedagógica la parte curricular, la parte del PME que son los planes de educación ahí nosotros no tenemos nada que ver, eso lo realiza UATP los asesores pedagógicos, nosotros vemos la parte operativa...</p>
<p>Reiteradas solicitudes por parte de un mismo establecimiento educacional por un mismo problema</p>	<p>... Tenemos dificultades para cumplir los objetivos porque por tenemos muchas veces incentivos perversos, porque por ejemplo, el colegio te dice Luis necesito un gasfiter mis llaves no funcionan, lo envías lo solucionas genial, pero resulta que a la semana siguiente los alumnos rompen las llaves nuevamente te llaman y nuevamente tú</p>

	<p>las reparas otra vez y a la semana siguiente lo mismo, entonces el incentivo perverso esta dado porque si uno hace la pega el director descansa y deja de poner mano firme y estar más atento al porque pasan esas cosas...</p>
<p>Los establecimientos educacionales no velan por el cuidado de las reparaciones realizadas por parte del SLEP</p>	<p>... si se quedara un mes sin agua quizás pensaría porque me está pasando eso, en estos casos lo que pasa es que culpan al gasfiter que hizo mal el trabajo, pero en realidad es porque los alumnos rompieron la llave a patadas por ejemplo...</p>
<p>Reclamos de los directores</p>	<p>... Si un director realiza un reclamo puede tener consecuencias, depende de la naturaleza del reclamo, para mi algo fatal seria que llegue un reclamo y diga el gestor territorial no me contesta el teléfono o no me responde mi inquietud yo podría decirle, director no tengo información, pero al menos le respondo, sabe que existo sabe que estoy presente. Por otro lado, no sintiera apoyo serio fatal en el fondo nosotros somos como ejecutivos de cuenta de los establecimientos o lo peor que considero que un colegio, le pregunte al director del SLEP quien es él no lo conozco, sería fatal porque implicaría que no estamos presente, que no estamos en los colegios que no gestionamos, pero respondiendo tu pregunta si nos puede llegar un reto si es que hay reclamos...</p>

ANEXO B Entrevistas Finanzas

Entrevista 1 Jaime quiñones

Abastecimiento

Riesgos	Extracto de la entrevista
Tratos directos	<p>... hay que entender que los tratos directos pueden derivar de una mala planificación, ya que una mala planificación te genera tratos directos, no en todos los casos, por ejemplo un proveedor único, si yo tengo un proveedor único que tenga una certificación nacional o derechos intelectuales ahí no saco nada en hacer una licitación pública porque va a ser el único que va a postular el único que voy a evaluar y al único que voy a tener que adjudicar, sin embargo es complicado en el sentido que siempre la contraloría o los entes supervisores van a estar mirando los tratos directos tienen la particularidad que tú eliges al proveedor no es un concurso público por eso es que cuando contraloría viene a revisar lo primero que revisa son los tratos directos y pregunta ¿Por qué le compraste a este?, ¿Por qué le compraste a este otro?,¿Por qué generaste tantos tratos directos? , pero si está bien justificado y están todas las causales no debería existir ningún problema...</p>
Mala justificación tratos directos	<p>...tratos directos siempre es la última opción y como definimos que causal aplicar, la definimos nosotros como abastecimiento ya sea por criterio de evaluación, proveedor único, existiendo una licitación pública de por medio eso está definido en el artículo 7-10 del reglamento 250 ahí están definidos todos los puntos de los tratos directos que se pueden utilizar...</p>



<p>No lograr realizar una licitación publica</p>	<p>... te pongo un ejemplo las licitaciones de traslado escolar que deberían a mi parecer comer a ser licitadas en octubre del año anterior nos llegan en enero tenemos 30 días para publicar y los chicos entran el primero de marzo los tiempos son tan acotados que si no se hace con anterioridad la licitación pública vas a tener que generar tratos directos nos pasó este año nos pasó el año pasado, las bases se generaron muy tarde los requerimientos llegaron muy tarde por lo que traslado escolar se generaron por lómenos 15 tratos directos ...</p>
<p>Imposibilidad de pagar facturas</p>	<p>...Nosotros tenemos una encargada de DTE, que ve todo el proceso de facturación, ve que las facturas no cumplan los 8 días aceptada o reclamada, pero tenemos una piedra tope ahí que son las recepciones conformes nosotros no podemos pagar una factura si no tenemos la recepción conforme ...</p>
<p>Pago de una factura de forma automática</p>	<p>... y se entiende que, si una factura es emitida con fecha uno y se cumplen los ocho días automáticamente esta irrevocablemente aceptada, sin embargo, las recepciones conforme no llegan de los establecimientos educacionales ...</p>

Entrevista 2 Karin Yavenes

Abastecimiento

Riesgos	Extracto de la entrevista
Pagos de facturas sin set de pagos	...Se le paga al proveedor a 30 días, pero cual es nuestro problema o error que cometemos ahí, que se hace un pago sin set de pago, porque no ha pasado primero por mis manos, no ha pasado por contabilidad no ha pasado por nuestra tesorería, ósea si tesorería les pago, pero yo no tengo ningún comprobante salvo unas guías que dicen que efectivamente él entrego nosotros el año pasado pagamos muchas facturas a través de tesorería sin tener ese set de pago (facturas, orden de compra la recepción conforme y todo documento que respalde esa compra puede venir la resolución, el contrato ) ...
Demora en el pago a los proveedores	...dentro de los ocho días yo me la tengo que jugar o reclamo la factura que en rigor no tendría por qué reclamarla si el proveedor entrego todo o acepto la factura, pero lo más probable que es que no se le page en los 30 días porque yo no voy a estar entregando la documentación en los plazos correspondiente porque claro 30 días es el proceso completo...
Reclamos por parte de los proveedores	...Yo hubiese sabido que le faltaba algo o no era lo que pidió, eso se pide en el momento que se cambie y así yo no tengo problemas con las facturas, pero el proveedor me dice “yo ya entregué pasaron tantos días y ahora viene a reclamar...
no entrega de recepción conforme	... La recepción conforme la debiese siempre firmar el director del establecimiento, no sé si es un tema de dejación o tendrán tantas cosas que hacer, es lo menos, a ya llegaron los materiales y en algún momento los voy a tener que revisar en

	<p>el fondo claro yo necesito que lleguen el problema es que nos ha pasado, pero a la semana nos dicen “sabe que me faltó esto” pero a la semana ya se me pasaron los 8 días que si me avisaban a los dos días después... ..</p>
No entrega del set de pago	<p>... Si hay un tema de riesgo porque de alguna manera que el servicio no cumpla el pago a 30 días pasa por mí, que no entrega el set a pago en las fechas correspondientes entonces si hay una responsabilidad sobre mí y que afecta todas las áreas pero al final es el servicio que se ve afectado porque hay cierto proveedores que no les cumplen el plazo que exige la ley, todavía no es una multa para el servicio el no cumplimiento de los plazos pero es porque no nos han fiscalizado pero desconozco que pasa ahí ...</p>
Recepción de insumos en los establecimientos por personal no autorizado	<p>... Solo el director puede firmar la recepción conforme, pero no necesariamente él debe de recibir los productos, generalmente los puede recibir el auxiliar, la secretaria o la persona que este a cargo...</p> <p>... nos pasó en el verano que los productos se recibieron tenemos una guía firmada, pero nadie conoce a la persona que recibió hay un nombre ahí hay un timbre y nadie conoce a esa persona y el director me dice “yo no puedo firmar la recepción conforme porque yo no tengo esos productos” pero le decimos eso está firmado por eso no podemos aceptar la guía como medio de confirmación...</p>

Entrevista 3 Karen Gonzales

Riesgos	Extracto de la entrevista
Fraccionamiento de compras	... Le envió una planilla con las distintas distribuciones por cada establecimiento las cantidades que van a cada

	<p>establecimiento al proveedor porque cuando son compras COVID y aseo me llega una planilla masiva con las compras para hacer solo una compra porque si me pongo a compras por establecimiento estoy fraccionando mucho las compras y eso es cuestionado acá...</p>
<p>Compras a precios más caros</p>	<p>... Cuando las cosas se piden a última hora existen muchos riesgos de cometer errores, de llegar y comprar algo y no respaldar antes de o por el apuro haber comprado algo y resulta que acá el proveedor lo tenía más económico y están gastando más porque no existe esa planificación para realizar esa compra...</p>
<p>Paro en los colegios por falta de insumos</p>	<p>... hay colegios que están en tomas eso nos dificulta poder distribuir los insumos solicitados...</p>
<p>Compras incompletas</p>	<p>... El proveedor despacho con guía entonces el establecimiento le firmo la guía de despacho y le dijo si recibo conforme estos productos el firmo y no reviso lo que decía la guía entonces, cuando el director reviso la caja no vienen 10 vienen 9, entonces yo le envié la recepción conforme al director para que la firme y me dice "es que me acabo de dar cuenta que vienen 9 y no 10" pero usted recibió conforme dice acá, no hay ningún detalle que diga que falto algo entonces dice "es que no revise"</p> <p>Entonces como le discutes al proveedor si te recibieron conforme ...</p>

Entrevista 4 Karen villa

Riesgos	Extracto de la entrevista
Bases técnicas mal desarrolladas	<p>... Cuando los requerimientos no vienen explicados es un problema, por ejemplo, te dicen quiero un lápiz pasta, pero te dicen eso no especifican, el color si es punta fina si es retráctil no hay nada de eso, entonces generalmente por eso se retrasan nuestra gestión porque el requerimiento no viene bien definido...</p> <p>... Nos pasó un caso que dijimos tenemos la cotización hecha pero la cotización no te dice el tipo de tela consideramos que era lo básico para poder licitar y no les gusto la tela después vinieron a reclamar porque la tela no era, pero ellos no lo incorporaron en los requerimientos no me dicen que tipo de tela, esas cosas tan básicas, pero a nosotros nos complican por que retrasan todo nuestro trabajo ...</p>
Realizar pagos más altos del acordado con el proveedor	<p>... El proveedor también, a veces se generan las instancias donde al proveedor se le paga demás, se le solicita al proveedor que genere una nota de crédito y haga la devolución pertinente a la cuenta bancaria y a eso se le hace el seguimiento para que se puede generar, pero no debería pasar porque son fondos de todos nosotros porque yo no trabajo con mi plata, trabajo con la plata de todos los chilenos, entonces es una responsabilidad implícita que todos tenemos...</p>
No pueden realizar entrega los proveedores	<p>... Todo radica en la comunicación por ejemplo, colegios en toma / en paro a nosotros como unidad si nos afecta en que se preguntara si los alumnos están en toma, los proveedores no pueden ir a dejar la mercadería por que los colegios están</p>

	<p>cerrados, nosotros nos estaremos por el proveedor, esa información debería venir de UATP o gestión territorial o de vinculación territorial que tienen contacto directamente con los establecimientos, UATP nos pregunta en que les afecta a ustedes, y claro que nos afecta si estamos comprando y los proveedores tienen plazos para entregar y si no cumplen los plazos aplicamos multas entonces radica en la falta de comunicación efectiva...</p>
--	--

Entrevista 5 Valentina

Riesgos	Extracto de la entrevista
Doble facturación de los proveedores	... Resulta que los proveedores se pagaban de la factura y después el factoring también...
Orden de compra mal realizadas	... A veces cuando generamos una orden de compra mal hablamos con los proveedores y llegamos a un acuerdo el contacto existe...

Entrevista 6 Danilo Insunza

Riesgos	Extracto de la entrevista
Realizar mal pago de sueldos de los funcionarios	... Siempre hay riesgo asociado al trabajo, desde el pagar mal un sueldo, hasta no cumplir con los procedimientos contables internos, bueno uno siempre trata de no cometer errores y bueno los procedimientos son la base para no ir cometiendo errores porque es nuestra línea de cómo actuar...
Quedarse sin disponibilidad financiera para	... Pero los riesgos siempre están asociados, por ejemplo si no tenemos disponibilidad financiera para pagar las imposiciones el riesgo es alto, uno que nos cobran

pagar imposiciones	intereses y nosotros como instituciones públicas no pagamos intereses y otro es que se generan sumarios internos por el error ocurrido, por lo que siempre tratamos de minimizar esos errores pero con las herramientas que tenemos cada funcionarios, estar atento y una planificación adecuada durante la semana y que no se quede nada por hacer por ejemplo...
Pago facturas a 30 días	... ahora está el riesgo de facturas a 30 días donde debería haber sanciones o investigaciones o algo, o por qué no se está cumpliendo lo que traería consecuencias al director o al subdirector...
No remuneración docente	... Algo que deben de tener presente en la matriz de riesgo, la remuneración a los docentes...

Entrevista 7 Esteban cares

Riesgos	Extracto de la entrevista
Movimientos bancarios no registrados	...Esto se hace de forma periódica durante el mes en curso y esas conciliaciones bancarias yo tengo que registrarlas e informar cuales son, por ejemplo puede haber un movimiento bancario que no está contabilizado o un movimiento contable que todavía no está registrado por el banco, eso yo lo tengo que informar, todos esos movimientos no registrados yo se los debo reportar a la unidad de tesorería y tesorería son quienes efectúan los movimientos tanto bancarios y contables, yo tengo que dar la alerta de que el movimiento bancario no se contabilizo. Por ejemplo, pueden venir recursos que no se contabilizaron por ejemplo a la cuenta de la JUNJI llegan 50 millones, pero no se sabe a qué corresponden porque envían eso recursos, pago de remuneración una subvención, entonces se trata de averiguar a que

	<p>corresponden esos fondos, no vienen desglosados una vez detallado, se contabiliza. De no notificarlo puede traer problemas a tesorería del porque se pagó algo que no se contabilizo...</p>
--	--

Entrevista 8 Natali Tapia

Riesgos	Extracto de la entrevista
<p>Planillas de control de fondos vulnerable</p>	<p>... una plataforma para llevar un control porque utilizamos una hoja Excel compartida por drive una hoja de cálculo nosotros como trabajamos con fondos nos llegan fondos para pagar las diversas, nos llegan fondos y son muchos fondos en esa hoja de Excel llevamos el control por subvención entonces me llega por ejemplo factura a proveedores que hay que pagar por subvenciones generales o SEP y la vamos ingresando a esa planilla pero la planilla es vulnerable porque es una hoja en Excel ya nos ha pasado por que esa hoja es utilizada por el área de rendiciones para rendir los fondos y poder reintegrar y de repente nos han movido datos tanto que la manejan digamos nos han movido datos, entonces, es muy vulnerable la planilla de control, un software sería ideal por lo que entiendo no podemos contratar otro porque el gobierno no lo permite contratar un sistema de contabilidad a parte...</p>



Entrevista 9 Marta Recabarren

Riesgos	Extracto de la entrevista
No enviar la rendición de un proyecto	... Que otro riesgo puede ser, que se me pase la rendición de un proyecto que no se envíe también podría generar un tipo de multa o algo, porque tenemos la obligación de hacer las rendiciones, entonces si se llega a dejar de lado alguna de las rendiciones que no se hizo en el plazo puede causar económicamente algún problema lo que puede implicar un sumario para mí porque es una de mis responsabilidades...

Entrevista 10 Silvanas

Riesgos	Extracto de la entrevista
Atrasos por parte de la unidad jurídica	... Yo dependo de jurídica si jurídica se retrasa, porque yo tengo plazos para firmar contratos que son 20 días hábiles si jurídica se retrasa yo no cumplo mi plazo y ese contrato no se puede ejecutar, por ejemplo, yo estoy contratando buses y requiriera el día 14 que se muevan los buses y si el contrato no está firmado el bus no se puede mover entonces yo dependo de ellos...
No sujetarse a las bases técnicas y administrativas	... Las licitaciones son super claras y la ley registra que es con estricta sujeción a las bases si yo no me sujeto a las bases llega contraloría una vez al año o cada dos años y todo lo que no esté sujeto a las bases esta fuera de norma y eso para nosotros significa una multa un aviso e incluso puede significarse mi despido...
No llevar el contrato al pie de la letra	... Si no llevo un contrato como corresponden es un riesgo jurídico porque, si la licitación dice que Juanito Pérez me debe entregar en 20 días y yo le digo entrégamelo en 30

	<p>días nomas, ese otro proveedor que no gano la licitación va a decir “ bueno y porque si la licitación era a 20 días” y si no me la entrega en 20 días yo tengo que cobrarle multa y si no le cobro multa los otros proveedores me están mirando diciendo “porque si yo no me la gane si postule a 30 días” y el ganador postulo a menos días y resulta que está entregando a 30 días y no le están cobrando una multa ellos pueden ir a contraloría, y nos puede caer una demanda porque no estamos haciendo las cosas como corresponde</p>
--	--

Entrevista 11 Osvaldo cierra

Riesgos	Extracto de la entrevista
Aumento de precio en las licitaciones	<p>... El requerimiento lo necesito bien claro y por lo general las partes que lo requieren tampoco lo tienen tan claro muchas veces suben la información pero no viene completa, entonces uno empieza a mirar que es lo que quieren, y yo me pongo en los zapatos de un proveedor como que me transformo en un proveedor y empiezo analizar el requerimiento y veo que viene con defecto o falta más información y a medida que falta información las ofertas se encarecen porque el proveedor va a suponer cosas y le va agregar más a su oferta, es uno de los mayores inconvenientes que el requerimiento no está muy definido o la persona que es definiendo no maneja muy bien el tema...</p>
Atrasos en las licitaciones	<p>... La evaluación puede tardar dos o tres días dependiendo la complejidad del asunto, cuando el requerimiento no se entiende o no está claro hay yo tengo quien es la unidad</p>

	<p>técnica encargada de eso, por ejemplo la habilitación de una sala de computación que vi muchas veces ese tema, la instalación de puntos de datos, punto eléctrico, instalación de proyectores, tengo que ver quien es la unidad técnica puede que sea la unidad técnica del servicio o del colegio y con ellos tengo que como ir esclareciendo con mayor claridad el requerimiento y ahí también requiere tiempo entonces lo ideal es que para mi cuando se genera el requerimiento es de los colegios, en el camino esa información se depure antes de que llegue a mí, por ejemplo el otro día me llego un requerimiento me llego muy mal confeccionado, entonces le envié un correo a esa persona con los puntos que debe de arreglar, entonces lo ideal antes de que llegue a mi ese documento venga depurado y que alguien lo pueda esclarecer con mayor precisión eso es lo que no ocurre, entonces envés de estar listo en una semana puede estar listo en dos semanas o un mes...</p> <p>...En ese camino alguien tiene que verlo no yo, bueno puedo aportar, pero se sigue atrasando el requerimiento, y las consecuencias son el proceso se atrasa la licitación se atrasa y el colegio se demora en obtener la solicitud...</p>
<p>Demanda del ITO</p>	<p>... Donde reclaman en contraloría o en tribunal de contratación pública, entonces, el mayor riesgo que estoy corriendo en mis procesos, de hecho, ya tenemos un proceso de un ITO que tratamos de contratar y lo adjudicamos a X empresa, pero el segundo o uno que quedo inadmisibles reclamo, nos demandó entonces ahí hay que presentar en un tribunal, la documentación del porque quedo inhabilitado...</p>

Entrevista 12 Cristian

Riesgos	Extracto de la entrevista
Perdida de material de Bodega	...Uno debe tener una demarcación de las actividades, por ejemplo yo soy encargado de bodega, la bodega es un tema delicado porque a quien le van a pasar la cuenta, al encargado de bodega pero si ese encargado de bodega por ejemplo usted es encargado de la bodega tienes que ir al SLEP a dejar tal cosa, deja sola la bodega pero alguien fue y saco un cinto tubos y viene una auditoria y te encuentra con cinco tubos menos de los que deberías de tener y quien los saco, ha es que ese dicha que fuiste al SLEP vino fulanito y saco 5 tubos y quien te lo informo me consta, y si fulanito dice “ no yo no los saque” hay cosas deberían ser según yo más específicas
Robo de materiales al momento de la distribución	...Nosotros siempre llegamos a tiempo en las entregas, no tenemos mayores complicaciones, igual siempre andamos de a dos por cualquier cosa, porque andamos con cosas de valor, no sé a veces llevamos engrapadoras, remachadoras, galleteras, cosas caras, te roban una, por eso siempre andamos de a dos, pero son riesgos latentes y fortuitos...

Entrevista 13 Cristian fuentes

Riesgos	Extracto de la entrevista
No realizar la distribución de los productos	... Nosotros debemos realizar la distribución de todo lo que nos llega aquí hacia los establecimientos educacionales o hacia la administración del servicio local...  ... Estas distribuciones son realizas una ya sea por las necesidades que han elevado los colegios la unidad de

	<p>compra hace la compra y nosotros repetimos con respecto a lo solicitado otra es por urgencia. lo que quiere decir, no tengo papel higiénico y necesito, yo veo si tengo en stock y empiezo a repartir otra forma de repartir es porque han quedado en bodega algunos materiales y es caro almacenarlos así que tomamos y hacemos una distribución con respecto a los territoriales...</p>
--	--

Entrevista 14 Valwin

Riesgos	Extracto de la entrevista
<p>Falta de espacios en la bodega</p>	<p>... El servicio local piensa que las bodegas son un espacio infinito les sobra algo, es enviado para acá, basura para acá, si hacen una colecta de ropa, juguetes, es enviado para acá que hago yo con eso nunca los entregaron entonces aquí transitorio, esta era la oficina de informática del DAEM y nosotros la habilitamos como bodega, los anaqueles que sería lo lógico tenerlos no los teníamos hubo un traslado de un colegio que los dieron de baja y nosotros los reutilizamos nunca el SLEP nos ha comprado anaqueles...</p> <p>... Antes todo lo teníamos en el suelo, y estaba todo lleno, cuando llega mercadería que este todo en el suelo, cuando quieres hacer una distribución rápida empiezas a recoger del suelo de quien sería esto y esto atrasa el proceso igual...</p>

Entrevista 15 Anónimo

Riesgos	Extracto de la entrevista
Borrar datos del Excel	<p>... Necesitamos un tipo de sistema que automatice el tema de las facturas que van llegando, porque actualmente utilizamos el drive y un Excel y el Excel todos sabemos que es muy manipulable y yo puedo hacer algo puedo pasar a borrar lo de mi compañera, por ejemplo la persona que ve subvenciones extrae la información, entonces obviamente si alguien borra diez columnas o filas, cuando tenga que rendir porque toda la plata que llega tiene que rendir ante diferentes organismos si se elimina esa información no tendrías como corroborarla, aunque podrías ir a otros sistemas, pero esa es nuestra base de datos y de ahí extraemos información, para devolver a TGR plata y para rendir entonces si tendría su riesgo asociado algún error u omisión voluntario o involuntario del Excel, tampoco si está en la planilla nadie va a buscar el archivo no vamos a saber si lo pagaron o no hasta que lo cobren o si se pagó automáticamente nunca lo vamos a rendir...</p>
Duplicidad de pagos	<p>...Los intereses, de echo los servicios básicos si no los pagas a tiempo te cobran intereses, como entidad pública nosotros no pagamos interésese, por lo que el funcionario debería asumir ese costo, duplicidad de pagos también es un riesgo, ahí hay varios factores, cualquier cosa que tenga fecha de pago y no se cumpla son un riesgo...</p>

ANEXO C Entrevistas Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico

Entrevista 1 Alejandro Peñarosa

Riesgos	Extracto de la entrevista
No realizar la reunión mensual obligatoria	... toda está calendarizado, puede páctala cualquier día del mes, pero debe realizarse, por ejemplo, un colegio me pidió que la suspendiera para realizar una celebración, entonces la suspendí, y tuve que elaborar un informe que por tal motivo se suspende y tuve que entrar a plataforma y bloquear la fecha...

Entrevista 2 Jonatan Abelo

Riesgos	Extracto de la entrevista
Iniciativas canceladas	... Siempre está el riesgo de que las actividades se caigan por el no apoyo de finanzas, creo que es el principal riesgo y nos ha pasado, traemos iniciativas y al final del día se caen o no prosperan por agentes externos de temas administrativos y eso para los colegios es un riesgo, porque si yo quiero sacar a los alumnos de excursión y no me compran el servicio de transporte o colaciones o derechamente el tema de ejecución de los dineros de los establecimientos que no se comprara todo lo que se debe de comprar es un riesgo, yo al menos lo considero así...
No prestar apoyo	... Si no se asesora un colegio puede traer varias consecuencias, una tiene que ver, primero con las actualizaciones de saberes que debiera tener un colegio, la educación es siempre dinámica y van saliendo siempre

	<p>iniciativas, y por lo tanto no tener un referente para poder aportar eso evidentemente estancaría desde ese punto de vista el desarrollo profesional de ese colegio, lo segundo tiene que ver la mirada crítica que uno pudiera tener desde un punto de vista externo, siempre es bueno que en todo orden de cosas halla una mirada externa para poder desarrollarse y el no tener asesoría evidentemente que falla, lo otro tiene que ver con el colegio hacia uno tiene que ver con el apoyo que ellos siente que uno les brinda entonces no tener a alguien con quien recurrir o consultar, es bien complejo, porque siempre están necesitando orientaciones en cuanto a su labor diaria...</p>
<p>No realizar visitas a los establecimientos</p>	<p>... Tenemos una programación, es básicamente una programación anual, tenemos una visita en mi caso cada 15 días como mínimo donde con mi grupo de colegios le denominamos horario protegido donde no hacen nada, no tienen ninguna actividad más que estar con nosotros, visitas que por lo demás son bien cortas, una hora y media o dos horas, donde trabajamos temas, vamos poniendo compromisos de trabajo con ellos y digo también como mínimo porque dentro del mes van saliendo otras instancias va trabajando y visitando los colegios desde los concejos escolares, concejos de profesores, por en un colegio llega un nuevo jefe técnico, y se debe ir semanalmente apoyarlo en su nuevo cargo...</p>



Entrevista 3 Felipe Gutiérrez

Riesgos	Extracto de la entrevista
No gestionar Redes	<p>... La coordinación de la red de inglés a todos los docentes que desarrollen la asignatura en las cuatro comunas se hace una invitación abierta para que participen en una red de inglés, que básicamente ya venía establecida desde el DAEM, donde los docentes quisieron seguir con la misma dinámica donde en el fondo ellos tenían una directiva un coordinador, un tesorero, etc., y quisieron ampliarlo a las demás comunas del servicio local, entonces mi trabajo es recoger inquietudes que tenga la red y coordíneme directamente con el encargado regional de inglés del ministerio de educación para promover actividades que ese programa en particular tenga que ser beneficiosos para los profesores o para los estudiantes del SLEP, en ese sentido, campamentos de verano, de invierno, concursos de deletreo, las capacitaciones que promueve el programa de inglés <i>abre las puertas para los docentes</i> para que ellos participen en esos programas deben si o si pertenecer a una red es un requisito, es más que nada gestión y coordinación ...</p>
Daño al patrimonio personal	<p>... Nosotros no contamos con vehículos propios del servicio para todos los que tenemos que salir a terreno hay como cuatro vehículos pero lo ocupan también todas las subdirecciones del servicio, si el director ejecutivo debe ir a una actividad quedan tres vehículos disponibles y si mantención debe ir a otro lugar quedan dos, entonces finalmente nosotros vamos a los lugares de visita por nuestra cuenta, yo en mi propio auto algunos colegas en</p>

	<p>bus, otros en Uber los que tiene que llegar a escuelas rurales cuando pueden, entonces el riesgo es accidentes de trayecto, riesgo de dañar tu propio patrimonio personal como puede ser tu auto o que se yo, además no tengo posibilidad de tramitar comisión de servicio que son los documentos que se tramitan antes de salir para que te proteja el seguro laboral porque la plataforma esta caída o yo no estoy ingresado a la plataforma obviamente salgo porque tengo que hacerlo es parte de mis funciones...</p>
--	--

Entrevista 4 Vivian Medina

Riesgos	Extracto de la entrevista
<p>Mala Selección del ganador de la licitación</p>	<p>... Cuando participamos en comisiones, en que hay que licitar por ejemplo la responsabilidad es de nosotros, yo cuando voy a una comisión voy por la contraparte de lo técnico pedagógico, entonces yo hago todo un análisis de todos los oferentes que están participando en la licitación y selecciono a lo que corresponde a las bases técnicas, pero después tengo abogados y tengo encargados de compras que también tienen que participar en esto y tienen que llegar a un consenso para establecer quien se gana la licitación, ese es un riesgo porque si la cosa queda mal echa vamos a tener una demanda y eso va a significar un costo económico para el servicio...</p>

Entrevista 5 Claudia García

Riesgos	Extracto de la entrevista
Mala administración de fondos JUNJI	<p>... Nosotros estamos a cargo de la administración, de compra de insumos, mantención y reparación, el área pedagógica todo lo que es curricular, todo lo vemos acá, cual es la piedra tope que tenemos como proceso, como jardines infantiles nosotros recibimos mensualmente una liquidación de pago de acuerdo a la asistencia de los párvulos, si tenemos niños nos llega dinero y con ese dinero se pagan los sueldos y se compra todo lo que se necesita el tema está que al final del año de calendario si los fondos no se ocupan se devuelven a JUNJI y ahí viene le problema que hemos tenido esto dos años en el retraso propiamente tal, las solicitudes de compra, que si no se alcanzan a comprar debido al volumen. Somos doce jardines infantiles tres por cada comuna que tiene el SLEP, pero obviamente el volumen de establecimientos es mucho mayor que el de jardines infantiles entonces se produce un atocha miento y no se alcanzan a comprar las cosas y eso ocasiona devoluciones a JUNJI y además es una pésima administración de los recursos y es mal visto por ellos...</p>
No realizar seguimientos a las órdenes de compra	<p>... Para realizar la compra, primero realizamos presupuesto al área de finanzas nos dice "si ok tenemos tanto dinero disponible", nosotros ejecutamos las órdenes de compra, pasan a otra área territorio y ellos ven con planificación también para ver la autorización con adquisiciones, entonces que tenemos que hacer nosotros es todo el seguimiento porque como el volumen interno son tantas solicitudes de compra que se generan se</p>

	quedan por ahí entrampadas y necesitamos hacer gestión e ir apurándolas porque los otros financiamientos no devuelven saldos a fin de año, nosotros sí, son muy poco los programas o subvenciones que devuelven saldo
--	---

Entrevista 6 Álvaro Villarroel

Riesgos	Extracto de la entrevista
No tener una buena Planificación deportiva	... La que paso en el primer semestre la deportiva, claro porque en el deporte tiene un abanico extenso de deportes que nos ofrece el IND y bueno nosotros generamos 54 campeonatos el primer semestre ósea ahí tienes harta planificación harta gestión para poder que los colegios puedan participar, transporte, alimentación, autorizaciones de los padres...
Accidentes escolares	... El riesgo más latente que tenemos nosotros es el tema de accidentes escolares de nuestros alumnos, salir fuera del colegio, generalmente nuestras actividades propias son externas al colegio, son espacios arrendados o en espacios deportivos...
Accidentes de traslado	...El tema de traslados, accidentes de trayecto, de un bus o furgón son los riesgos más latentes para nosotros con nuestros alumnos...
Mala creación de las bases técnicas	... Estamos en constantes licitaciones de los eventos, por ejemplo, para el segundo semestre se viene el concurso del festival de la voz que tenemos que licitar para esos eventos, las bases técnicas las realiza un equipo, pero si cometemos un error repercute directamente en los alumnos ...

Entrevista 7 Anónimo

Riesgos	Extracto de la entrevista
Exceder los presupuestos de los establecimientos	... Por ejemplo si yo acepto una solicitud y el gasto no se puede hacer es un gasto rechazado, es una merma para el sistema financiero del servicio, por ejemplo hay cosas que se pueden estar haciendo mal, por ejemplo comprarle a una escuela que tiene saldos negativos, al final estoy comprando con recursos de otra escuela cierto, al final va a llegar el día que cuando venga contraloría, que me va a decir, esos recursos va a tener que devolvérselo a la escuela que se los saco y voy a tener esa escuela con saldos negativos durante un tiempo y eso paso en DAEM de concepción con contraloría, yo he tratado de advertirlo pero hay directores que siguen pidiendo y son aprobados...
Aprobar recursos que no apoyan el desarrollo educacional o al apoyo pedagógico	... Directamente aprobar un recurso que no se puede hacer por ejemplo gastar recursos en un festival o recursos en apoderados y los apoderados no contribuyen a la mejora del aprendizaje, en una actividad como un taller de croché supongamos, sería como decirle a la escuela, ustedes están gastando esos recursos que son para el aprendizaje de los alumnos en los apoderados pero con otro fin institucional no pedagógico, pero podrías decir las escuelas necesitan a los apoderados necesitan acercarse a los apoderados sí, pero no con la plata que es para el aprendizaje de los estudiantes ...