



GESTIÓN DEL RIESGO DEL MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

AGOSTO DE 2013

CONTENIDO

1. GESTIÓN DEL RIESGO

2. MARCO NORMATIVO Y CONCEPTUAL

3. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

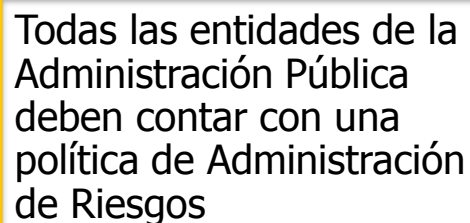
4. METODOLOGÍA APLICADA AL
MACROPROCESO GESTIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Fuente:

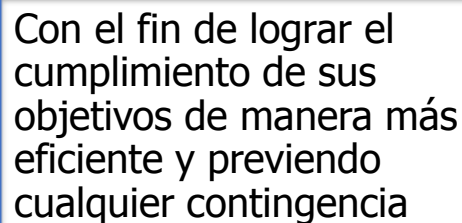

1. Guía para la administración del riesgo. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012
2. Información suministrada por el Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE



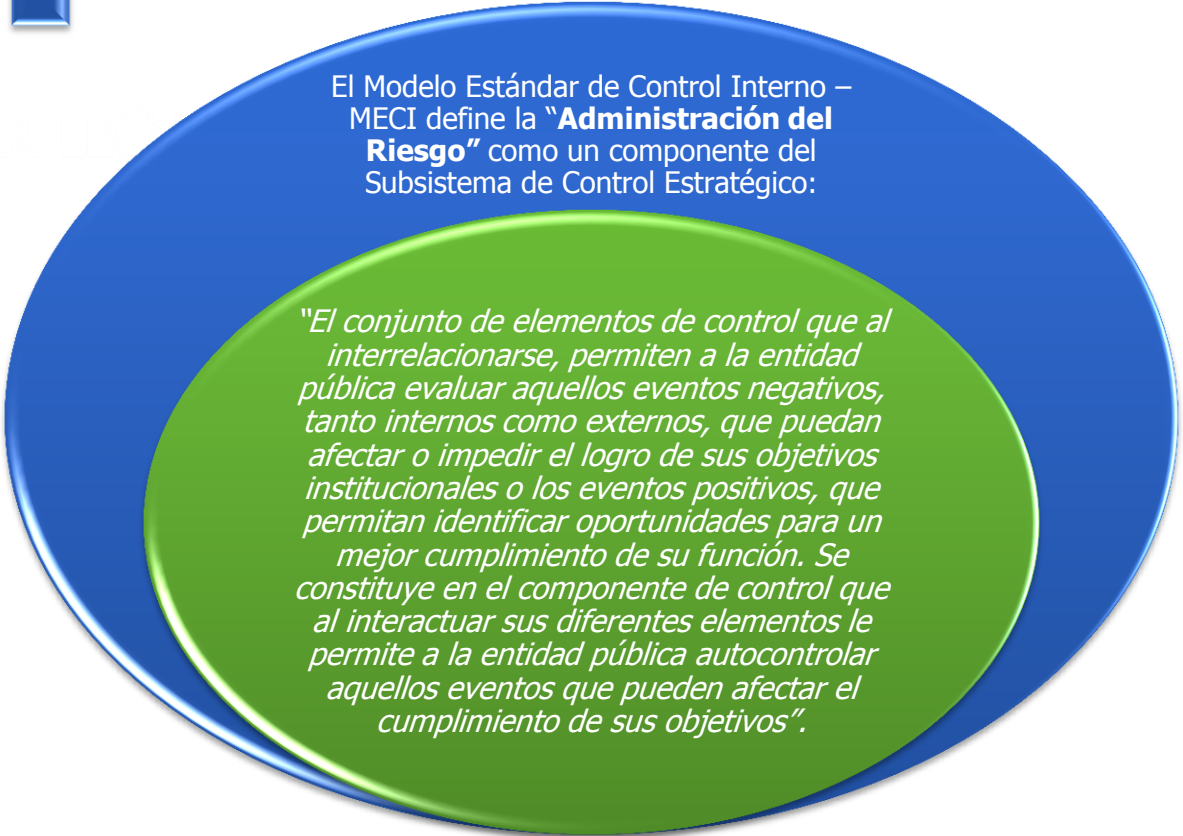
1. GESTIÓN DEL RIESGO



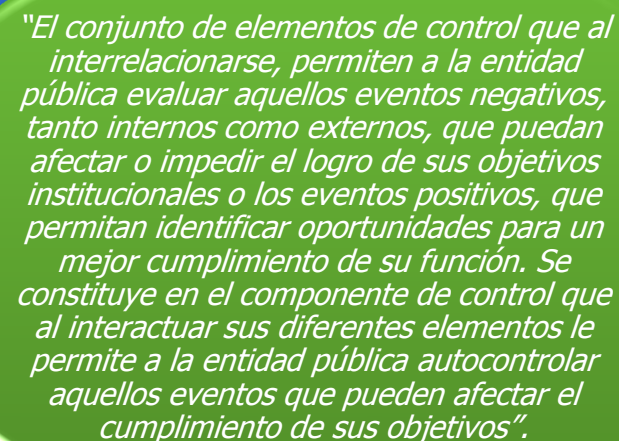
Todas las entidades de la Administración Pública deben contar con una política de Administración de Riesgos



Con el fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos de manera más eficiente y previendo cualquier contingencia



El Modelo Estándar de Control Interno – MECI define la “**Administración del Riesgo**” como un componente del Subsistema de Control Estratégico:



“El conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, permiten a la entidad pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública autocontrolar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos”.

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO



Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los mismos.



Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en todos los niveles de la entidad.



Involucrar y comprometer a todos los servidores de la entidad en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.



Proteger los recursos del Estado



Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.



Asignar y usar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.



Mejorar la eficacia y eficiencia operativa.



Mejorar el aprendizaje y la flexibilidad organizacional

Seleccione un Proceso de Gestión
Administrativa y Financiera ▶

001 - PRESUPUESTO



002 - ADQUISICIÓN DE BIENES



003 - GESTIÓN DE BIENES



004 - TESORERÍA



005 - CONTABLE



006 - ESPACIOS FÍSICOS



007 - SERV.GEN. Y APOYO



009 - COORDINACIÓN DE PROCESOS



2. MARCO NORMATIVO Y CONCEPTUAL

MARCO NORMATIVO

Ley 87 de 1993	<p>Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.</p> <p>Art. 2 Literal a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan.</p> <p>Literal f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que pueden afectar el logro de los objetivos.</p>
Ley 489 de 1998	<p>Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.</p> <p>Capítulo VI. Sistema Nacional de Control Interno.</p>
Decreto 2145 de 1999	<p>Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones</p>
Directiva Presidencial 09 de 1999	<p>Lineamientos para la implementación de la Política de Lucha contra la Corrupción</p>
Decreto 2593 del 2000	<p>Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2145 de noviembre 4 de 1999.</p>
Decreto 1537 de 2001	<p>Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos del Estado</p>
Decreto 1599 de 2005	<p>Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano y se presenta el anexo técnico del MECI 1000:2005.</p> <p>1.3 Componentes de administración del riesgo</p>
Decreto 4485 de 2009	<p>Por el cual se adopta la actualización de la NTCGP a su versión 2009.</p>
Ley 1474 de 2011	<p>Estatuto Anticorrupción</p>



Riesgos

- Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.



Oportunidad

Su gestión está dirigida a maximizar los resultados que éstos generan.

Amenaza

Su gestión está dirigida a reducir, mitigar o eliminar su ocurrencia

Estratégico

Situaciones o eventos que atentan el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, en función de sus políticas o directrices institucionales

De Imagen

Relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

Operativos

Relacionados con el funcionamiento y el componente técnico de la entidad en relación con su función.

Financieros

Situaciones o eventos que atentan la sostenibilidad financiera, relacionadas con el manejo de los recursos de la entidad, la eficiencia y transparencia en el manejo de los mismos.

De cumplimiento

Situaciones o eventos que atentan el cumplimiento de requisitos internos o externos de la Institución.

De Tecnología

Se asocian con la capacidad de la Institución para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporten el cumplimiento de su misión.

Seleccione un Proceso de Gestión Administrativa y Financiera ▶

001 - PRESUPUESTO	002 - ADQUISICIÓN DE BIENES	003 - GESTIÓN DE BIENES	004 - TESORERÍA	005 - CONTABLE	009 - COORDINACIÓN DE PROCESOS
-------------------	-----------------------------	-------------------------	-----------------	----------------	--------------------------------

3. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Administración del Riesgo

- Comprende el conjunto de Elementos de Control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales



Consolidación del Sistema de Control Interno

Generar cultura de autocontrol y autoevaluación

Etapas

Compromiso de las alta y media dirección

Conformación de un Equipo MECI o de un grupo interdisciplinario

Capacitación en la metodología

METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO



LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN EL CICLO PHVA



METODOLOGÍA

1. DEFINIR CONTEXTO ESTRATÉGICO

1. DEFINIR CONTEXTO ESTRATÉGICO

- Condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución.



Para definir el contexto se recomienda establecer los objetivos, las estrategias, el alcance y los parámetros de las actividades de la entidad o de aquellos procesos donde se aplicará la metodología de administración del riesgo



METODOLOGÍA

2. IDENTIFICAR EL RIESGO

2. IDENTIFICAR EL RIESGO

- Se realiza determinando las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados para la entidad y/o el proceso, y que pueden afectar el logro de los objetivos.



La entidad se debe concentrar en los riesgos que le son más significativos para la entidad, relacionados con los objetivos de los procesos y los objetivos institucionales.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

PROCESO: (Nombre del proceso)

OBJETIVO: (Objetivo del proceso descrito en la caracterización)

CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIAS
Factores internos o externos. Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.	Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.	Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.	Lo que podría suceder si se materializa el riesgo –efecto–; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes

Frase del riesgo

Debido a _____(Causa) - Puede Ocurrir _____(Riesgo) - Lo que conllevaría a _____(Consecuencia)

METODOLOGÍA

1. DEFINIR CONTEXTO ESTRATÉGICO

3. ANALIZAR LOS RIESGOS

- Establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias, éste último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.



Dos aspectos a considerar para el análisis de riesgos

Calificación del riesgo

- Se logra a través de la estimación de la **probabilidad** de su ocurrencia y el **impacto** que puede causar la materialización del riesgo.

Evaluación del riesgo

- Permite comparar los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al mismo. Permite distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Determinar probabilidad

Determinar Consecuencias

Clasificación del riesgo

Estimar nivel de riesgo

Probabilidad

- Posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: número de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.


Impacto

- Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

METODOLOGÍA

3. ANALIZAR LOS RIESGOS

Especificaciones de cada criterio para medir el riesgo



NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos de 1 vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún Momento	Al menos de 1 vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de 1 vez en el último año.
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año.

Tabla de Probabilidad

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
2	Menos	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

Tabla de Impacto

METODOLOGÍA

3. ANALIZAR LOS RIESGOS

Análisis cualitativo para calificación y evaluación de riesgos

Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi seguro (5)	A	A	E	E	E

Presenta la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad)

Riesgo inherente

- Aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones por parte de la Dirección para modificar su probabilidad o impacto.

- B: ZONA DE RIESGO BAJA:** Asumir el riesgo
- M: ZONA DE RIESGO MODERADA:** Asumir el riesgo, reducir el riesgo
- A: ZONA DE RIESGO ALTA:** Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir
- E: ZONA DE RIESGO EXTREMA:** Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir

→ Riesgos no significativos

} Riesgos significativos



METODOLOGÍA

4. VALORAR LOS RIESGOS

4. VALORAR LOS RIESGOS

- La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas.



Clasificación de los controles

Preventivos

Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización

Correctivos

Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.



Controles de gestión

- Orientados a garantizar el cumplimiento de las estrategias, políticas y objetivos institucionales, dentro de los cuales se encuentran: Indicadores, evaluaciones, auditorías, informes, comités, entre otros.

Controles operativos

- Enfocados a garantizar la ejecución de las actividades, se encuentran soportados en los manuales, procedimientos, guías o instructivos definidos para desarrollar las actividades; también hacen parte las funciones y responsabilidades asignadas al personal, la infraestructura y todos los recursos dispuestos para la ejecución de las actividades.

Controles legales

- Normatividad interna y externa aplicable a la Institución, dentro de los que se encuentran: Acuerdos, resoluciones, entre otros.

METODOLOGÍA

4. VALORAR LOS RIESGOS

Impacto de la valoración de los controles en la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos, a fin de disminuir el nivel de riesgo al que está expuesto el proceso analizado

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi seguro (5)	A	A	E	E	E

Diagram illustrating the impact of control valuation on the Risk Matrix. A blue arrow points left from the top right, and a green arrow points down from the center. A dashed line connects the 'B' in the 'Improbable (2)' row to the 'B' in the 'Menor (2)' column. A dashed circle highlights the 'M' in the 'Improbable (2)' row, 'Moderado (3)' column cell.

Riesgo residual

- Aquel que permanece después que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

METODOLOGÍA

4. VALORAR LOS RIESGOS

Establecer prioridades de
tratamiento

Evitar el riesgo

Tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización

Reducir el riesgo

Tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).

Transferir el riesgo

Reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones o dependencias. Permiten distribuir una porción del riesgo con otro.

Asumir el riesgo

Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene. El líder del proceso acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo

- Viabilidad Jurídica.
- Viabilidad Técnica.
- Viabilidad Institucional.
- Viabilidad Financiera o económica.
- Análisis de costo-beneficio

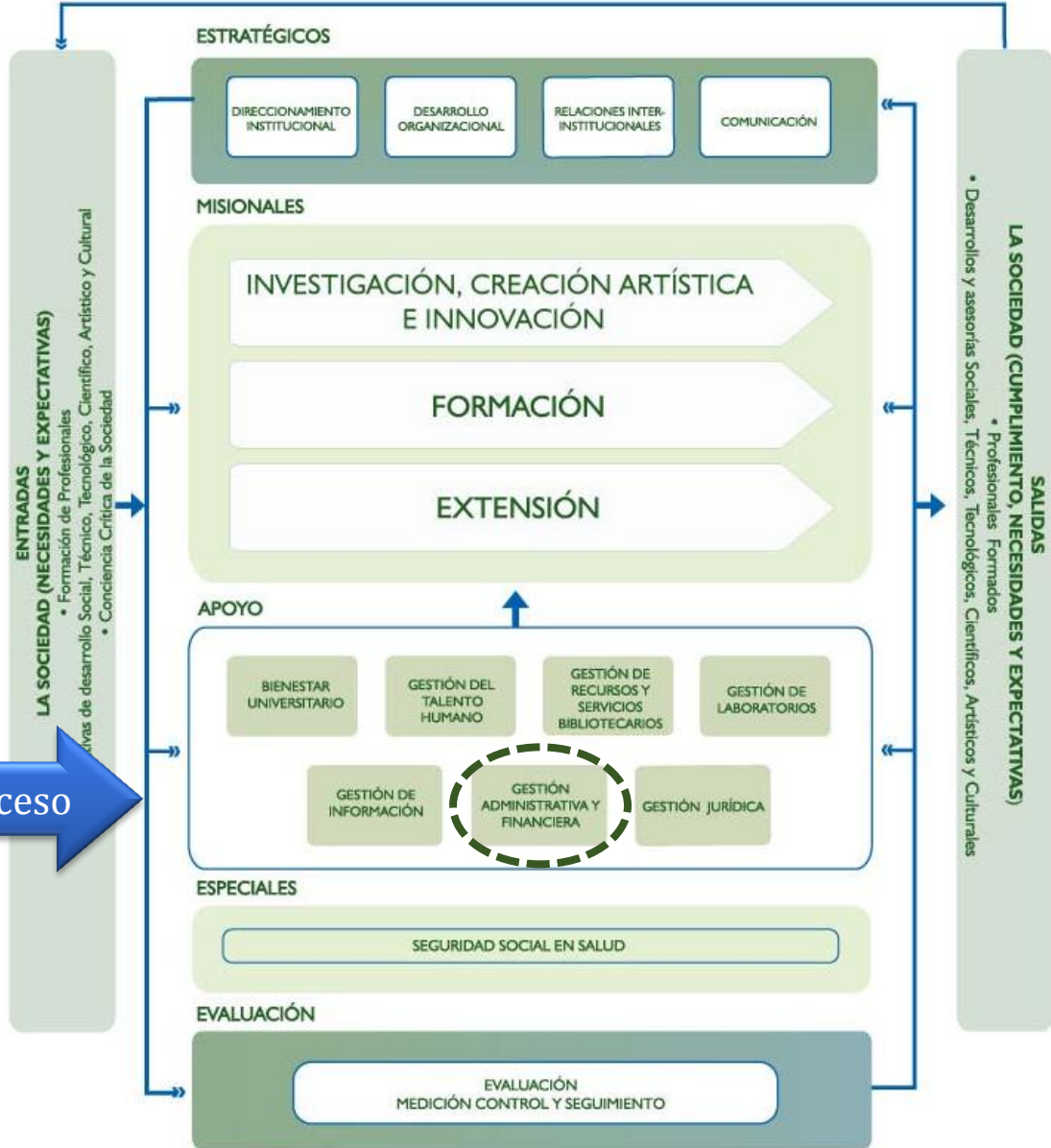
Aspectos a tener en cuenta en la definición del tratamiento de los riesgos





4. METODOLOGÍA APLICADA AL MACROPROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

MAPA DE MACROPROCESOS UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

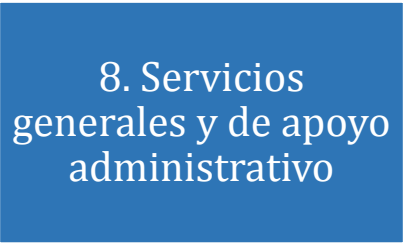
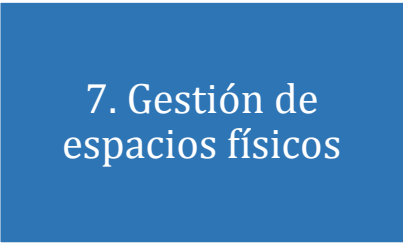


Nuestro macroproceso

DESPLIEGUE DE PROCESOS

Macroproceso gestión administrativa y financiera

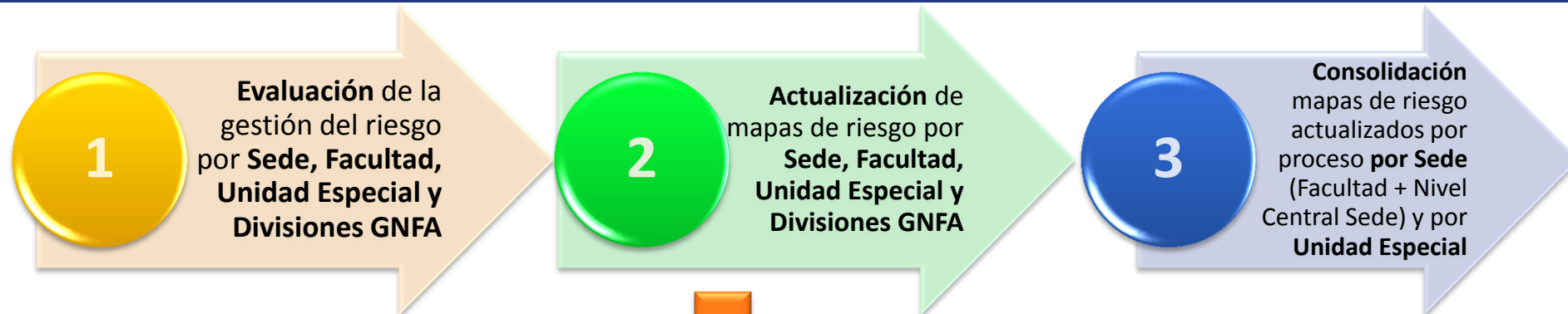
Procedimientos con mejoramientos, estandarizados e implementados



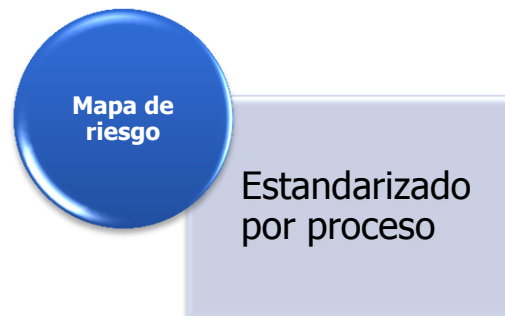
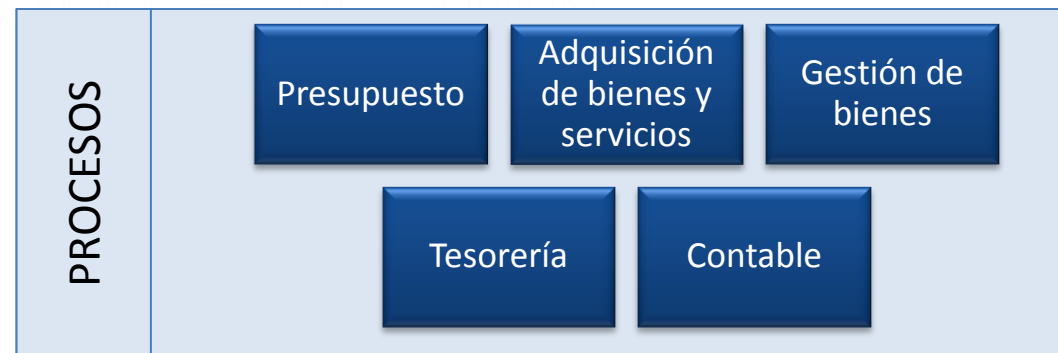
Procedimientos propios por sede



CONSOLIDACIÓN MAPAS DE RIESGO POR PROCESO



Revisión, actualización y consolidación de mapas de riesgos



Año 2.009

- Presupuesto de la vigencia mal proyectado
- No ejecutar el presupuesto de ingresos y gastos de la Universidad de manera oportuna
- Aplicación indebida de los recursos presupuestados (de ingresos y gastos)
- Carecer de información presupuestal oportuna y confiable.
- Elaboración de informes presupuestales inoportunos o con errores.

Año 2.012

- Toma de decisiones erradas sobre el manejo financiero
- Exceso de modificaciones al presupuesto de un proyecto.
- Inexistencia de apropiación presupuestal financiada con recursos del balance para el desarrollo de proyectos de los Fondos Especiales o del Nivel Central
- Insuficiencia de recursos para pagar a tiempo compromisos que van con cargo a proyectos de fondos especiales

Año 2.009

- Selección inapropiada del proveedor
- Declarar desierta la invitación
- Hacer de forma inadecuada la ejecución o interventoría del contrato
- No liquidar los contratos.
- No tramitar oportunamente los reconocimientos de los estímulos académicos para la comunidad universitaria
- No tramitar oportunamente la autorización y formalización de gastos
- No se pueden formalizar oportunamente las autorizaciones del gasto correspondientes a avances
- Diferencia en caja menor entre saldos de las cuentas existentes y los soportes correspondientes
- Entrega tardía de informes solicitados por entes de control y otras entidades

Año 2.012

- Selección de proveedores no idóneos
- Errores en la aplicación y verificación de los requisitos exigidos para la suscripción, legalización y ejecución de contratos
- Inadecuado seguimiento a la ejecución contractual por parte del supervisor o interventor del contrato
- Incumplimiento de los trámites de comercio internacional ante los entes de control

Año 2.009

- Perdida por daño o hurto de bienes de consumo y/o activos fijos en el almacén
- Perdida por daño o hurto de activos fijos puestos al servicio.
- Activos fijos sin asignación de responsable o con responsable equivoco
- Uso inapropiado de los activos fijos por parte de los responsables a cargo
- Acumulación de bienes obsoletos y sin uso en locaciones de la universidad.

Año 2.012

- Perdida de bienes devolutivos o de consumo por daño, hurto o extravío
- No reflejar o conocer la realidad de los inventarios de la Universidad
- Deficiente administración del programa de seguros

Año 2.009

- No registrar los ingresos oportunamente
- Inadecuado uso de cajas fuertes
- Descuadre de las cajas recaudadoras de la Universidad
- Pérdida de efectivo y cheques en caja recaudadora y cajas menores
- "Gemeleo", endoso y cobro indebido de cheques
- Liquidar las cuentas por pagar de forma incorrecta.
- Incumplimiento de las fechas de pago
- Pagos a beneficiarios que no corresponden
- Alta concentración de recursos en una sola entidad financiera
- Alta concentración de recursos en una sola entidad financiera
- Proyección inadecuada de requerimientos de liquidez
- Pérdida de excedentes de liquidez de recursos financieros
- Realizar inversiones en emisores o en papeles con alto nivel de riesgo.
- Presentar información inexacta en la declaración de retención en la fuente
- No presentar la declaración de retención en la fuente e ICA de manera oportuna
- Presentar información de medios magnéticos sin el cumplimiento de la normatividad
- Dejar cuentas inactivas sin saldarlas en las entidades bancarias
- Pérdida de recursos a causa de la no devolución del IVA.

Año 2.012

- Inoportunidad en el registro de ingresos
- Pérdida de recursos por fraude financiero
- Alta concentración de recursos en una sola entidad financiera
- Inexactitud e inoportunidad en la presentación de la declaración de retención de impuestos nacionales o territoriales
- Inexactitud en la identificación, registro y validación de la información
- Existencia de cuentas inactivas en entidades bancarias (viables de liquidar)
- Pérdida de información digital relevante en el proceso de tesorería

Año 2.009

- Presentar información inoportuna
- Presentar información inconsistente.

Año 2.012

- Inoportunidad en la presentación de informes contables y financieros
- No razonabilidad de Informes contables y Financieros

PROCESO COORDINACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Año 2.009

- No asegurar la funcionalidad del sistema
- No implementación de nuevas funcionalidades de ley y críticas para el proceso
- Retraso en el trámite de solicitud de creación o modificación de usuarios
- Otorgar permisos a funcionalidades o empresas no autorizadas
- Atención inadecuada o inoportuna de consultas al sistema de gestión financiera QUIPU

Año 2.012

- Ausencia, inoportunidad o deficiencia en la formulación o ejecución de proyectos estratégicos de carácter administrativo y financiero
- Inadecuada o inoportuna asesoría y/u orientación
- Inadecuada e inoportuna formulación y seguimiento a políticas, directrices y procedimientos
- Adopción e implementación inoportuna de la normatividad externa
- Incumplimiento e inexactitud en la presentación de los informes
- Ineficiente prestación de los servicios de soporte funcional al sistema
- Sistema de información no disponible
- No confiabilidad en la información generada por el sistema de información financiera

2.009

Presupuesto = 5

Adquisición de bienes y servicios = 9

Gestión de bienes = 5

Tesorería = 18

Contable = 2

Coordinación y gestión = 5

2.012

Presupuesto = 4

Adquisición de bienes y servicios = 4

Gestión de bienes = 3

Tesorería = 7

Contable = 2

Coordinación y gestión = 8

GRACIAS

GRACIAS