



UNIVERSIDAD DEL AZUAY.
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

**ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES BASADOS EN EL MÉTODO *RISICAR*
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA “FEDERACIÓN DE
PROFESORES UNIVERSITARIOS PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO”**

**MONOGRAFIA PREVIA A LA
OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD
Y AUDITORIA.**

Autores:

Marjorie Elizabeth Franco Tinoco.

Paúl Esteban Torres Gómez.

Director:

Eco. CPA. Teodoro Cubero.

CUENCA – ECUADOR

2009



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

DEDICATORIA.

A Dios ya es nuestro sustento de vida, sin el nada sería posible. A mi familia, de manera muy especial a mis padres quienes con dedicación, esfuerzo y sacrificio han sabido apoyarme en cada paso de mi vida, a mi abuelita que con su cariño abnegado siempre me ha apoyado en los momentos más difíciles.

Marjorie Elizabeth Franco Tinoco.

Quiero dedicar este trabajo a Dios ya que por medio de su poder hace que ninguna tarea sea imposible, A mi Madre que a pesar de no estar físicamente conmigo sus enseñanzas y consejos siempre han estado presentes a cada momento, A mi hermano que es una fuente inspiración continua para salir adelante, a mi familia que me han apoyado en cada momento de mi vida.

Paúl Esteban Torres Gómez.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

AGRADECIMIENTO.

Queremos expresar nuestro agradecimiento;

Al Economista Teodoro Cubero por su generosidad al brindarnos la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia académica en un marco de confianza y amistad para la concreción de este trabajo.

Al Ingeniero Miguel Ángel Arpi, por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo.

Además, agradecemos a la Universidad del Azuay por habernos dado la oportunidad de adquirir conocimientos muy valiosos por medio de sus docentes, a Dios y a nuestras familias.

Marjorie y Paul.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

INDICE DE CONTENIDOS.

DEDICATORIA.	I
AGRADECIMIENTO.	II
INDICE DE CONTENIDOS.	III
RESUMEN.	V
ABSTRACT.	VI
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I	2
1. ANALISIS DE LA EMPRESA.	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Descripción de la Empresa.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.4 Misión.....	4
1.5 Visión.....	4
1.6 Valores.....	5
1.7 Fines.....	5
1.8 Estructura organizacional y funcional.....	6
1.9 Análisis FODA.	8
1.10 Estructura Económica y Financiera.....	9
CAPITULO II.....	14
2. HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.	14
2.1 Introducción.....	14
2.2 Definiciones de Riesgo.....	14



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

2.3	Tipos de Riesgos.....	14
2.4	La aparición de los Riesgos.....	15
2.5	Administración de Riesgos.....	15
2.6	Beneficios de la Administración de Riesgos.....	16
2.7	Objetivos de la Administración de Riesgos.....	16
2.8	Método Risicar.....	17
2.9	Etapas de la Administración de Riesgos.....	17
CAPITULO III		32
3. APLICACIÓN DEL METODO RISICAR AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE LA FEDERACIÓN DE PROFESORES UNIVERSITARIOS PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.....		32
3.1	Introducción.....	32
3.2	Descripción de la cadena de valor por Macro procesos.....	32
3.3	Macroproceso Administrativo y sus procesos.....	33
3.4	Identificación del riesgo en el Proceso de Tesorería.....	35
3.5	Elaboración de tablas para la calificación de los riesgos en el proceso de Tesorería.....	41
3.6	Calificación y evaluación en las actividades del proceso de Tesorería.....	44
3.7	Elaboración de la matriz de respuesta ante los riesgos.....	47
3.8	Asignación de las medidas de control y financiamiento en la matriz de respuesta ante los riesgos.....	48
3.9	Asignación de las medidas de control y financiamiento en la matriz de respuesta ante los riesgos.....	49
3.10	Elaboración de mapas de riesgos en el proceso de Tesorería.....	54
CAPITULO IV		60
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		60
4.1	Conclusiones.....	60
4.2	Recomendaciones.....	61
BIBLIOGRAFIA		62
Libros		62
Internet.....		62
Otras Fuentes.		62



*FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.*

RESUMEN.

Una de las herramientas más efectivas para la administración de riesgos es el método RISICAR, que plantea un sistema integral para enfrentar los riesgos a los que se ve expuesta la empresa.

Este método a través de sus etapas permite la identificación, la calificación, y evaluación de los riesgos a los que las empresas están expuestos.

En el presente trabajo a través del método RISICAR se determinó que el área de mayor atención era la de Tesorería para lo cual se desarrolló mapas de riesgo que permitan el diseño de medidas de tratamiento que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.



ABSTRACT

One of the most effective tools in risk administration is the RISICAR method, which sets up an integral system to face the risks to which the company may be exposed.

This method, through its stages, allows the identification, qualification and evaluation of the risks that a company is open to.

This project, through the use of the RISICAR method, determines that the area of major attention is the treasury, for which risk maps were developed which allowed the design of treatment measures that contribute to the accomplishment of the objectives.





**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

INTRODUCCION.

Como es de conocimiento social, todas las empresas enfrentan riesgos que despiertan incertidumbre de qué tipo de daño o pérdidas causaran y la capacidad para resolver la ocurrencia de los eventos no planeados ante la carencia de herramientas efectivas para salvaguardar la estabilidad de las empresas.

Una de las herramientas más efectivas y en pleno auge para la administración de riesgos es el método RISICAR, que plantea un sistema integral, es decir, que incluye a todos los procesos de la empresa e integra a todos sus colaboradores para enfrentar los riesgos a los que se ve expuesta la empresa y así dar soluciones efectivas .

Es por esta razón que en el presente trabajo daremos a conocer el uso de esta herramienta aplicado a la Federación de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro.

En el primer capítulo, se expone toda la información necesaria de la Federación de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro la misma que servirá como base de análisis para conocer la situación actual. En el segundo capítulo se introduce conceptos básicos de la administración de riesgos y del método Risicar.

En el tercer capítulo se aplica el método Risicar a la organización con sus respectivas etapas. El cuarto capítulo señala las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis del Método Risicar.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

CAPITULO I

1. ANALISIS DE LA EMPRESA.

1.1 Introducción.

Dentro de nuestro primer capítulo expondremos los aspectos más relevantes de la Federación de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro estableciendo su inicio, su finalidad, su funcionamiento, sus riesgos, su estructura.

Para que por medio de un análisis a fondo determinar el cumplimiento de sus objetivos para la cual fue creada.

Por ello la importancia de este capítulo para obtener bases suficientes que nos lleven a un examen correcto y profundo de dicha entidad.

1.2 Descripción de la Empresa.

Mediante una resolución del Directorio de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro, con Sede en la ciudad de Cuenca, con fecha 19 de Abril de 1999 decide crear la institución denominada “Federación de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro” misma que brindaría principalmente servicios en los ámbitos Académico, Asocianismo, Deportivos, etc.; además ofrecería servicio de alquiler de su Sede Social, a todos los profesores universitarios del Austro, dicha institución entra en funcionamiento en el año de 1999, como un organismo sin fines de lucro, y crea su personería jurídica en el año 2004; con sede en la ciudad de Cuenca.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

La Federación en sus cinco años de funcionamiento se ha venido financiando mediante aportes de cada uno de los profesores, los valores recaudados sirven para financiar cada una de las actividades antes mencionadas; además la Federación podrá financiarse por Auto Gestión, mismo que serán administrados de forma equitativa para cada una de las sedes que funcionan en Cuenca, Loja y Machala.

Al momento de Coordinador General se encuentra a cargo el Lcdo. Carlos Pérez, en la sede Cuenca de Coordinador Provincial está a cargo el Ing. Marcos López, en la ciudad de Machala está a cargo como Coordinador Provincial el Ing. Alfonso Gallardo, y por ultimo en la ciudad de Loja el Coordinador Provincial es el Ing. Marcos Tapia.

En la actualidad no todas las Sedes poseen una infraestructura propia para su funcionamiento, como en la Ciudad de Cuenca que posee una sede social y hace uso de sus oficinas allí también, en Machala y Loja las actividades se llevan a cabo en locales arrendados.

Es deber de la Federación velar por la buena Administración de los fondos recaudados, ya que los mismos también son entregados en parte proporcional a cada una de las Coordinadoras Provinciales en base al número de profesores registrados en cada Coordinadora.

1.3 Objetivos.

- Incentivar la participación del profesorado dentro de las actividades de la Federación.
- Crear y desarrollar una comunicación constante con cada una de las Asociaciones de Profesores Internas de cada Universidad, así como con cada uno de los afiliados a la Federación, usando para ello la tecnología dentro del campo de la información y comunicación, con el fin de desarrollar nuevos mecanismos de participación dentro de la entidad para mantener un sentimiento de unidad, respaldo y familiaridad.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

- Estimular de una manera correcta el desarrollo académico, de investigación, y hacer extensivo a cada una de las universidades donde pertenecen nuestros profesores, a través de lo previsto por el plan de trabajo de cada directiva.
- Estrechar la fraternidad universitaria, incitando al profesorado a participar activamente en los programas deportivos, recreativos y culturales.
- Ampliar los lazos de la Federación de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro con cada una de las Asociaciones de Profesores Internas de cada Universidad y con sus afiliados mediante una relación directa con cada uno de los profesores, por medio de cada una de las actividades.

1.4 Misión

La Federación de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro es una organización sin fines de lucro, que agrupa a Asociaciones de Profesores Internas de las Universidades existentes dentro del Austro Ecuatoriano, cuyo propósito es el fortalecimiento y la unidad del profesorado mediante actividades de capacitación, deportivas, culturales, de investigación, etc., manteniendo el respeto y el buen uso de los valores.

1.5 Visión

La Federación de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro Ecuatoriano, busca ser una organización comprometida con el bienestar de todos los profesores asociados a esta entidad, basándose en la unidad, el trabajo proactivo para promover el desarrollo humanístico,



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

académico, deportivo, cultural y social de los mismos, dando cabida para incorporar los intereses tanto materiales como intelectuales, éticos y morales de sus asociados.

1.6 Valores.

- Solidaridad.
- Honestidad.
- Respeto.
- Protección al Docente.

1.7 Fines.

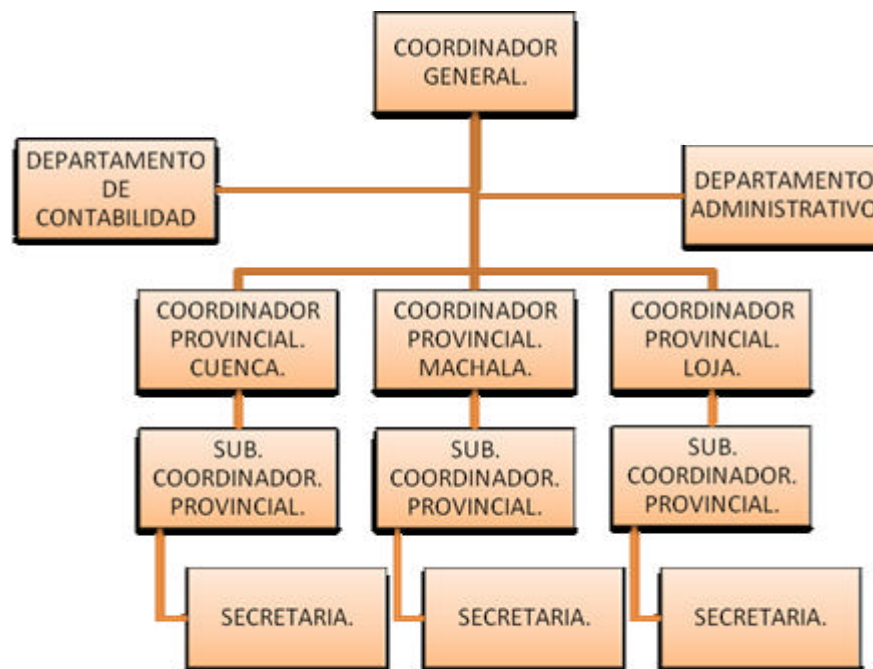
- Asumir la representación y protección de los profesores universitarios, asociados a esta entidad.
- Asumir, enaltecer y defender la Federación como encargada de los valores culturales y el desarrollo científico y académico del Austro ecuatoriano, para asegurar su independencia cultural, deportiva, científica, académica y humanística.
- Fortalecer y apoyar a las Asociaciones Internas de Profesores de cada Universidad, para alcanzar los objetivos académicos, organizativos y sociales propios de la entidad.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

1.8 Estructura organizacional y funcional.

Grafico 1.1



Fuente: Información de la Empresa.

A continuación aportaremos con la descripción del organigrama, cabe recalcar que cada una de los cargos es elegida por medio de elecciones, el tiempo de duración en el mismo es de 2 años;



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

Coordinador General.

Es la primera autoridad dentro de la Federación, es el encargado de la dirección de la gestión administrativa, financiera y organizativa, además es el encargado de distribuir los fondos de manera equitativa para cada una de las Coordinaciones Provinciales.

Jefes Departamentales.

Son los encargados de controlar y vigilar el buen desempeño de cada una de las actividades de su departamento.

Coordinadores Provinciales.

Las Coordinadoras provinciales ayudaran a la gestión del Coordinador General, por medio de la organización varias actividades, así como el buen uso de los recursos asignados.

Subcoordinadores Provinciales.

Estos serán los encargados de gestionar cualquier tipo de apoyo que necesiten los Coordinadores, de una forma pronta y oportuna, además según el caso a falta de un Coordinador este cumplirá con las funciones del mismo.

Secretarias.

Son el nivel que ejecutara varias funciones y actividades según el caso lo amerite.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

1.9 Análisis FODA.

El análisis FODA está determinado de la siguiente manera.

FORTALEZAS.

- Calidad Humana.
- Solidez Económica.
- Vocación por el servicio hacia nuestros asociados.
- Excelente relación con los miembros.
- Aceptación total a la Federación.

DEBILIDADES.

- Centralización de la Información Financiera en el Dpto. Administrativo.
- Carece de espacio físico propio y adecuado para las sedes Provinciales.
- Carencia de convenios y ayuda reciproca con otras instituciones similares.
- Dependencia mayoritaria de aportes financieros de parte de los asociados.
- Desafiliación de miembros de la Federación.

OPORTUNIDADES.

- Buena imagen de la entidad.
- Entorno social participativo.
- Programas y Proyectos de Capacitación externas para los docentes.
- Propiciar eventos de carácter científicos, culturales, deportivos, recreacionales, gremiales y profesionales tanto a nivel nacional como internacional.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

- Mantener la solidaridad gremial y la unidad del profesorado universitario sin distingo de credos, ideologías, nacionalidades, categorías, dedicaciones o ubicación geográfica.

AMENAZAS.

- Crisis Económica Mundial.
- Falta de donantes económicos externos.
- Poco apoyo del Gobierno Nacional.
- Disminución de la confianza de los asociados.

1.10 Estructura Económica y Financiera.

Nuestra empresa, es una compañía sin fines de lucro, que fue creada con un fin social dirigida a los profesores universitarios con el fin de ofrecerles servicios dentro de varios ámbitos.

Por el fin de la misma a fines del año 2003 la empresa decide construir su sede social con el motivo de tener un rendimiento económico por concepto de alquiler del mismo, dentro de los balances cabe recalcar que el valor de Instalaciones representa entonces el valor más significativo.

Dentro de toda organización la estructura financiera es de vital importancia para determinar el crecimiento paulatino con el pasar del tiempo, y de manera especial la relevancia de la buena administración con el fin de buscar dicho crecimiento.

Por ello a continuación indicaremos los estados financieros de la entidad para dar a conocer de una manera más completa la situación financiera de la misma, de igual manera realizaremos un breve análisis de dichos estados financieros.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.008

INGRESOS

ALQUILER DE SEDE SOCIAL	13.500,00	
AUTO GESTION	13.307,00	
APORTACIONES PROFESORES	93.600,00	
INGRESOS NETOS		120.407,00

GASTOS DE ADMINISTRACION

SUELDOS Y SALARIOS	48.854,32	104.155,14
APORTES AL SEGURO SOCIAL	5.161,21	
ARRENDAMIENTO BIENES INMUEBLES	5.400,00	
PROMOCION Y PUBLICIDAD	21.223,21	
GASTOS DE VIAJE	3.084,84	
COMBUSTIBLES	926,78	
GASTOS DE SEMINARIOS Y CAPACITACIONES	9.875,55	
HONORARIOS PERSONAS NATURALES	1.800,00	
GASTOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	239,10	
SUMINISTROS Y MATERIALES	2.457,75	
TRANSPORTES Y FLETES	2.790,76	
SERVICIOS BASICOS	1.765,23	
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS		
GASTOS VARIOS	576,39	

TOTAL COSTOS Y GASTOS		104.155,14
------------------------------	--	-------------------

SUPERAVIT OPERACIONAL		16.251,86
------------------------------	--	------------------



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.

ESTADO DE SITUACION

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.008

ACTIVO CIRCULANTE		25.133,30
CAJA	1.235,69	
BANCOS	9.497,61	
CUENTAS POR COBRAR	14.400,00	
ACTIVO FIJO		97.659,77
INSTALACIONES	105.753,21	
DEP. ACUM INSTALACIONES	-15.862,98	
EQUIPOS DE OFICINA	2.648,57	
DEP. ACUM EQUIPOS DE OFICINA	-1.324,29	
MUEBLES Y ENSERES	6.575,00	
DEP. ACUM MUEBLES Y ENSERES	-2.630,00	
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.750,39	
DEP. ACUM EQUIPOS DE COMPUTACION	-1.250,13	
TOTAL ACTIVO		<u>122.793,07</u>
PASIVO CIRCULANTE		12.140,80
CUENTAS POR PAGAR	8.140,80	
IESS POR PAGAR	761,10	
15 % TRABAJADORES POR PAGAR	1.894,11	
PROVISIONES	1.115,00	
CAPITAL Y SUPERAVIT		110.652,27
PATRIMONIO	110.652,27	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		<u>122.793,07</u>



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

INDICE DE ENDEUDAMIENTO

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$
$$\frac{12.140,80}{32.902,84}$$

0,3689894246

36,89%

El resultado de este ratio nos indica, que el 36,89% de nuestros activos totales son estan financiados por nuestros acreedores.

ROTACION DE CARTERA

Tiempo estimado de cancelación de las aportaciones.

$$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{APORTACIONES}} \times 360$$
$$\frac{14.400,00}{93.600,00} \times 360$$

55

El resultado de este ratio nos indica, que nuestras aportaciones son cobradas en promedio cada 55 dias.

Rotación de Cartera

$$\frac{\text{APORTACIONES}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$
$$\frac{93.600,00}{14.400,00}$$

6,5

Nuestras Cuentas por Cobrar se han hecho efectiva 6,5 veces al año.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

MARGEN NETO

UTILIDAD NETA
APORTACIONES

10.733,30
93.600,00

0,1146720085

11,47%

El resultado de este ratio nos indica, que el 11,47% representa nuestra utilidad sobre el total de nuestras aportaciones.

APALANCAMIENTO FINANCIERO

PASIVOS TOTALES
PATRIMONIO

12.140,80
20.762,04

0,5847594938

58,48%

El resultado de este ratio nos indica, que el 58,48% de nuestro Patrimonio esta comprometido con nuestros pasivos.



CAPITULO II

2. HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.

2.1 Introducción

Para el presente capítulo daremos a conocer conceptos básicos y las herramientas necesarias para la administración de riesgos, para así tener un enfoque más amplio del riesgo y sus consecuencias dentro de las empresas; además daremos a conocer los beneficios del uso del método Risicar.

2.2 Definiciones de Riesgo.

- “La palabra riesgo viene del Italiano Risicar que significa desafiar, retar, enfrentar, atreverse. En el nuevo diccionario español-latino etimológico se define como: peligro, prueba tentativa, exponerse a un peligro, poner en peligro a uno, suscitarle algún peligro, lanzarse arrogarse al peligro.¹”
- Es la probabilidad de que una situación a la que nos hemos expuesto, tenga un resultado indeseable, sin embargo se considera que el riesgo no tiene que ser un destino sino una opción, una alternativa.

2.3 Tipos de Riesgos .

En el mundo empresarial existen innumerables riesgos ya sea por el entorno que influye sobre la empresa, como por el desarrollo de su actividad normal. Por estas razones se ha dividido a los riesgos en dos tipos:

¹ “Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Rubí Mejía, 2006, pp 30.”



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

- Riesgos del Entorno.
- Riesgos generados en la empresa.

2.3.1 Riesgos del Entorno.- Este hace referencia a todo el ambiente del cual se encuentra rodeado una organización. En dicho ambiente se encuentran elementos tales como:

país donde está ubicada, la naturaleza que le rodea, la religión y ciudad donde está ubicada, el sector y la industria al cual pertenece, las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales donde opera, etc.

2.3.2 Riesgos Generados en la Empresa.- Las organizaciones al elaborar sus procesos en busca del cumplimiento de sus objetivos, pueden verse abocados a un sin número de riesgos propios, específicos e individuales que pueden afectar sus procesos, sus recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, afectar a los clientes y hasta su imagen.

2.4 La aparición de los Riesgos.

Los riesgos pueden ser el resultado del efecto de factores internos y externos como por ejemplo: las averías de los sistemas informáticos, los cambios en la responsabilidad de los directivos, cambios en normativas medioambientales.etc.

Una vez identificados deben estimarse su importancia, evaluar la probabilidad de impacto en la empresa y que medidas deben tomarse para atenuar sus efectos.

2.5 Administración de Riesgos.

La administración de riesgos es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

2.6 Beneficios de la Administración de Riesgos.

Los beneficios de la administración de riesgos son múltiples, a continuación se detalla algunos:

- + Con la administración de riesgos se puede identificar y administrar los riesgos en forma integral a lo largo de la organización, lo cual permite tomar ventajas sobre las oportunidades, así como tomar decisiones importantes en el equilibrio entre la tolerancia al riesgo.
- + El análisis integral de los riesgos permite tener en cuenta riesgos relacionados con los recursos humanos, físicos, financieros, tangibles e intangibles.
- + Además este análisis integral permite, entre otras cosas, administrar los riesgos de forma exhaustiva a través de los procesos y actuar de inmediato ante las oportunidades o anticiparse a problemas que puedan presentarse.
- + Admite a los empleados comprender la exposición al riesgo en la empresa.
- + Permite ejercer mayor control sobre los costos de la organización, minimizando pérdidas operacionales.

2.7 Objetivos de la Administración de Riesgos.

El principal objetivo es maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas relacionadas con los riesgos. Por medio de la implementación de la administración de riesgos se pueden detallar los siguientes objetivos:

- + Garantizar la estabilidad económica de la empresa, protegiendo la continuidad de sus operaciones y así evitar pérdidas económicas.
- + Optimizar los recursos de la empresa tanto humanos, físicos y financieros.
- + Proporcionar calidad en la información que permita tomar decisiones oportunas y confiables.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

- ✚ Conservar la buena imagen corporativa generando seguridad y credibilidad en los diferentes grupos de poder.
- ✚ Adoptar un plan eficaz y eficiente para administrar los riesgos dentro de la empresa.

2.8 Método Risicar.

Es un método estructurado, el cual facilitan la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgos que se presentan dentro de una empresa a través de mapas de riesgos, estableciendo guías para diseñar medidas de tratamiento, las mismas que serán aplicadas dentro de la entidad.

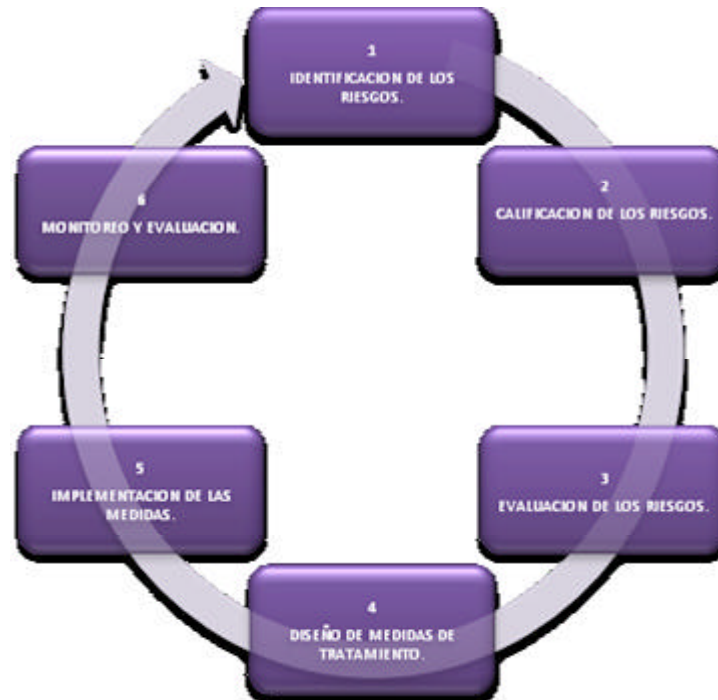
A través de este método podemos diseñar un enfoque por procesos en las que se administran los riesgos de una manera íntegra y conjunta a través de un modelo de operación, de la misma forma el método Risicar plantea la elaboración de mapas de riesgos para establecer la información por actividades de tal forma que facilite y mejore el análisis y control de los riesgos evaluados, teniendo en cuenta todos los agentes necesarios y sus medidas de tratamiento para dar una solución ágil.

2.9 Etapas de la Administración de Riesgos.

Al desarrollar un proceso estructurado de administración de riesgos, se debe tener en cuenta además de los procesos que operan en la compañía, cada uno de los proyectos nuevos a emprender, esto último es indispensable porque es posible encontrar, después de la evaluación de los riesgos, que el proyecto no es viable o debe ser modificado para que sea exitoso.



Grafico 2.2



Fuente: Tomado del Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial.

2.9.1 Identificación de los Riesgos.

Ha sido señalada como una de las etapas más importantes en el proceso de la administración, permite que la organización en conjunto a sus colaboradores poner al descubierto situaciones y así tomar conciencia de las posibilidades y peligros que pueden enfrentarse en su actuar, lo cual garantiza que no tomen riesgos solo por desconocimiento de la posibilidad de su ocurrencia.

Cabe recalcar que dentro de esta etapa se realiza un análisis del ambiente interno y externo de la organización, donde encontraremos algunos riesgos fáciles de identificar por ser visibles, mientras que otros pueden no ser visibles fácilmente, olvidarse o considerarlos sin importancia



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

traerá consecuencia a la organización. Hay que recordar que si a un riesgo no se lo identifica no se lo podrá administrar posteriormente.

Para esta identificación de riesgos se recomienda:

- Partir del análisis del objetivo.
- Examinar la información que genera calidad.
- Incluir a quienes conocen el proceso.
- Estudiar el detalle de cada actividad.

2.9.1.1 Herramientas de Identificación:

Las herramientas de mayor uso para la identificación de riesgos son:

- Cuestionario de análisis de riesgos.
- Inspección.
- Lista de chequeo de pólizas de seguros.
- Flujo grama.
- Análisis de los estados financieros.
- Información de la empresa.

De esta manera se establece:

- Los riesgos refiriendo en qué consisten y como se muestran.
- Cuáles son los agentes generadores, estos pueden ser personas, cosas, acciones, o circunstancias.
- Las posibles causas.
- Los efectos que son consecuencias tales como: pérdidas económicas, pérdidas de información, pérdida de imagen, etc.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

2.9.1.2 Descripción de Macroproceso.

Es la actividad o proceso a estudiar, que identifica los riesgos que impiden cumplir con los objetivos trazados de la empresa.

A continuación algunos ejemplos de Macroproceso:

Ejemplo 1.1

Macroproceso: Contable.

Objetivo: Mantener un control adecuado de los registros y recursos institucionales existentes.

Proceso de Supervisión y Control: Aquí se busca establecer lineamientos básicos de control y supervisión periódica a todo el sistema de control de operaciones de la institución y efectuar análisis detallados de todos los movimientos económicos.

Proceso de conciliación bancaria: Es necesario contar con una información evidente y correcta por lo que es inevitable tener respaldos de todos los movimientos económicos de la empresa y sobre todo con la banca.

Proceso de Clasificación de Cartera: Es importante dentro de la empresa realizar en forma periódica la programación de cartera de clientes para poder tener un funcionamiento de forma eficiente y eficaz de las operaciones de la empresa.

Proceso Tributario: Toda empresa debe hacer sus declaraciones tributarias pertinentes para el debido funcionamiento de la misma, lo cual evitara problemas con el fisco.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

Macroproceso: CONTABILIDAD.

Proceso: Proceso de Supervisión y Control, Proceso de conciliación bancaria, Proceso de Clasificación de Cartera, Proceso Tributario.

Objetivo: *Mantener un control adecuado de los registros y recursos institucionales existentes.*

Cuadro 1.2

RIESGO.	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR.	CAUSA.	EFECTO.
Falsificación.	Registro de ingresos y egresos incorrectos o inexistentes	Personal operativo.	Falta de medidas de control.	Pérdidas económicas y financieras.
Omisión.	Perdida de información.	Contador, Auxiliares	Falta de comunicación, Falta de precaución.	Respectivas sanciones.
Malversación.	Administración de cuentas bancarias.	Contador, Jefe financiero, gerente.	Disponibilidad a todas las aéreas.	Pérdidas económicas y financieras.
Incumplimiento.	Selección de tipos de crédito inadecuados siendo comercial, consumo, microcrédito y vivienda.	Oficiales de Crédito.	Desconocimiento sobre el destino del crédito.	Respectivas sanciones.
Contravención.	Presentación y pago a tiempo de declaraciones tributarias.	Contador, auxiliares.	Falta de coordinación.	Multas y sanciones.

Fuente: Elaborado por los Autores.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

2.9.2 Calificación de Riesgos.

Después de la identificación de los riesgos es necesario conocer la gravedad de los mismos, o sea, que tan peligrosos pueden ser para la empresa, para ello se realizan dos análisis: la frecuencia con que ocurre el riesgo y otro sobre el impacto para lo cual se debe elaborar las siguientes tablas:

2.9.2.1 Calificación de Frecuencia.

Frecuencia: Numero de veces que el riesgo puede presentarse en un periodo de tiempo.

Cuadro 2.2

CALIFICACION DE LA FRECUENCIA.		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	Baja.	Un caso entre 6 y 12 meses.
2	Media.	Un caso entre 1 y 6 meses.
3	Alta.	Entre 1 y 10 casos en 15 días.
4	Muy Alta.	Más de 10 casos en 10 días.

Fuente: Ejemplo de Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Rubí Mejía.



2.9.2.2 Calificaciones de Impacto.

Impacto: La consecuencia que la ocurrencia del riesgo puede ocasionarle a la empresa.

Cuadro 2.3

CALIFICACION DE IMPACTO.				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION EN TERMINOS ECONOMICOS	DESCRIPCION EN TERMINOS OPERACIONALES.	DESCRIPCION EN TERMINOS DE CUMPLIMIENTO DE IMAGEN.
5	Leve.	Pérdidas de hasta 100 usd.	Se interrumpe la operación menos de 4 horas.	Se afecta el logro de los objetivos en menos de 25%.
10	Moderado.	Perdidas entre mayores De 100 a 500 usd.	Se interrumpe la operación entre 5 horas y 1 día.	Se afecta el logro de los objetivos entre 25% y 39%.
20	Grave.	Perdidas entre mayores De 500 a 1000 usd.	Se interrumpe la operación entre 2 y 10 días.	Se afecta el logro de los objetivos entre el 40% y el 60%.
50	Catastrófico.	Pérdidas de más de 1000 usd.	Se interrumpe la operación más de 10 días.	Se afecta el logro de los objetivos en más del 60%.

Fuente: Ejemplo de Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Rubí Mejía.

2.9.3 Método de Evaluación de Riesgos.

Una vez identificados los riesgos y establecidas las escalas para calificar las variables que lo compone, se procede a evaluar y determinar la gravedad de los riesgos en las diferentes empresas, clasificándolos según la calificación obtenida en: aceptables, tolerable, graves e inaceptables.

Aceptable (A): Estos tipos de riesgos no son peligrosos porque tienen un leve impacto para la organización, por ende no se requiere de medidas de tratamiento a corto plazo.

Tolerable (B): Para este tipo de riesgos se requiere de medidas de tratamiento a mediano plazo, además de un control y supervisión de manera periódica.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

Graves (C): A este tipo de riesgos se los debe administrar en el menos lapso de tiempo posible, ya que afectan negativamente a cada departamento de la organización.

Inaceptable (D): Estos riesgos son los más peligrosos por lo que requieren de la implementación urgente de medidas de tratamiento, que protejan la estabilidad de la empresa y así evitar pérdidas

2.9.3.1 Matriz de Evaluación de Riesgos.

Cuadro 2.4

FRECUENCIA.

4	Muy alta.	20	B	40	C	80	D	160	D
3	Alta.	15	B	30	C	60	C	120	D
2	Media.	10	B	20	B	40	C	80	D
1	Baja.	5	A	10	B	20	B	40	C
		Leve.		Moderado.		Severo.		Catastrófico.	
		5		10		20		40	

IMPACTO

Fuente: Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Rubí Mejía.

2.9.4 Medidas de Tratamiento de los Riesgos.

Al desarrollar las medidas de tratamiento se tiene como objetivo eliminar la probabilidad de ocurrencia e impacto y así desvincular las actividades que generan riesgo o reorganizar los recursos amenazados.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

Bajo este esquema existen medidas de **control de riesgo** que son:

- Evitar.
- Prevenir.
- Proteger.

Y también existen medidas de **financiamiento** que son:

- Aceptar.
- Retener.
- Transferir.

Evitar: Una forma de evitar un riesgo es no emprendiendo un nuevo proyecto evaluado como no viable, eliminando la actividad que genera el riesgo o sustituyéndola por otra.

Prevenir: Anticiparse, actuar antes de que ocurra algo. Se debe tomar medidas para que la probabilidad de ocurrencia de riesgos disminuya.

Proteger: Al momento de proteger se diseñan medidas que deben actuar sobre los recursos amenazados para evitar pérdidas en el evento de ocurrir un riesgo.

Aceptar: Significa que no es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o protección del riesgo analizando, porque su frecuencia es baja y su impacto es leve y no ponen en peligro la estabilidad de la organización.

Retener: Es cuando se afronta las consecuencias de los riesgos en forma planeada, ya sea con la creación de un fondo entre otros; con los cuales se responde ante las pérdidas causadas por su ocurrencia.

Transferir: Radica en trasladar las pérdidas de forma parcial a un tercero, a través de arreglos contractuales o de la suscripción de seguros que es lo más común.



2.9.4.1 Propuesta de Tratamiento de Riesgos.

Aquí se muestra una matriz que es la base para el tratamiento de los riesgos, en ella se muestra las diferentes opciones de tratamiento: aceptar el riesgo, prevenir, transferirlo a un tercero, retener las pérdidas, eliminar la actividad que lo genera o proteger a la entidad en caso de ocurrencia.

MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS.

Cuadro 2.5

Frecuencia.	Valor				
Muy Alta	4	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, R.	40 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T.	80 Zona de riesgo Inaceptable Pv, Pt, T.	160 Zona de riesgo Inaceptable E, Pv, Pt.
Alta.	3	15 Zona de riesgo Tolerable Pv, R.	30 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T.	60 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T.	120 Zona de riesgo Inaceptable E, Pv, Pt.
Media.	2	10 Zona de riesgo Tolerable Pv, R.	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, Pt, R.	40 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T.	80 Zona de riesgo Inaceptable Pv, Pt, T.
Baja.	1	5 Zona de Aceptabilidad A	10 Zona de riesgo Tolerable Pt, R.	20 Zona de riesgo Tolerable Pt, T	60 Zona de Riesgo Grave Pt, T.
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

Fuente: Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Rubí Mejía.

A= Aceptar el Riesgo.

T= Transferir el Riesgo.

Pt= Proteger la Empresa.

Pv= Prevenir el Riesgo.

E= Eliminar la Actividad.

R= Retener las Pérdidas.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

2.9.5 Diseño e Implementación de Medidas de Tratamiento.

Para la implementación exitosa se requiere establecer un programa que garantice que los planes se aprueben, se analicen y se les asigne en su implementación.

Para esto se definen dos etapas:

2.9.5.1 Políticas de Medidas de Tratamiento.- Son guías de acción que facilitan la toma de decisiones en materia de riesgos, es decir, lineamientos generales que permiten orientar la actuación de los empleados en la toma de decisiones cuyo objetivo es cerciorar que las acciones a lo largo de la empresa no pasen límites determinados.

2.9.5.2 Diseño de Controles.- Es toda medida diseñada para detectar y/o reducir el riesgo. Las medidas a las que se refiere son prevenir y proteger las cuales permiten reducir los riesgos porque actúan sobre los dos componentes de su calificación: la frecuencia y el impacto.

Los controles más utilizados en el método Risicar son:

- ✓ Controles Preventivos. (Pv)
- ✓ Controles Defectivos. (D)
- ✓ Controles de Protección. (Pt)
- ✓ Controles Correctivos. (C)



EFFECTIVIDADES DE LOS CONTROLES.

Cuadro 2.6

EFICACIA.			
<i>ALTA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>ALTA</i>	<i>MUY ALTA</i>
<i>MEDIA</i>	<i>BAJA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>ALTA</i>
<i>BAJA</i>	<i>MUY BAJA</i>	<i>BAJA</i>	<i>MEDIA</i>
	<i>BAJA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>ALTA</i>
EFICIENCIA.			

Fuente: Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Rubí Mejía.

2.9.6 Monitoreo y Evaluación de Riesgos.

Una vez realizada las etapas anteriores es necesario monitorear y evaluar para revisar las decisiones tomadas y encontrar errores en la identificación, calificación, o evaluación de los riesgos. Además determinar si los controles aplicados son los adecuados.

2.9.7 Elaboración de Mapas de Riesgos.

La elaboración de los mapas de Riesgos es una herramienta que nos permite definir políticas para estar al tanto de los riesgos y poder administrarlos de forma correcta.



Cuadro 2.7

EJEMPLO DE MAPAS DE RIESGOS ESTRATAGICOS DE MACROPROCESOS.

MACROPROCESO: Contabilidad.

OBJETIVO: Mantener un control adecuado de los registros y recursos institucionales existentes.

RIESGO.	FRECUENCIA.	IMPACTO.	CALIFICACION.	EVALUACION.	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Falsificación.	2	10	20	Tolerable.	Proteger ,detener
Omisión.	2	20	40	Grave.	Prevenir, Proteger, Transferir.
Malversación.	2	20	40	Grave.	Prevenir, Proteger, Transferir
Incumplimiento.	1	10	10	Tolerable.	Proteger ,detener
Contravención.	3	10	30	Grave.	Prevenir, Proteger, Transferir.

Fuente: Elaborado por los Autores.

2.9.7.1 Priorización de Riesgos.

Con la finalidad de plantear políticas y medidas de tratamiento a los riesgos que ocurran en la empresa, es necesario realizar el análisis de la priorización de riesgos lo cual consiste en dar una ponderación a los riesgos y a los Macroproceso mediante la asignación de un porcentaje entre el 1% y 100% de acuerdo al grado del cumplimiento de la misión para la cual fue creada la empresa y de el logro de los objetivos



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

Cuadro 2.8

EJEMPLO DE PONDERACIONES.

PONDERACION DE RIESGOS.		PONDERACION DE MACROPROCESOS	
Desacuerdo	12%	Contabilidad.	20%
Falsificaciones	15%	Administración.	20%
Demoras	10%	Financiera.	60%
Contravención.	9%		
Incumplimiento	20%		
Malversación	24%		

Fuente: Elaborado por los Autores.

Luego de hacer las ponderaciones realizaremos la priorización de los riesgos el cual resulta de la multiplicación del porcentaje del Macroproceso por el porcentaje del riesgo y por la calificación del riesgo (ver cuadro 2.9). Estas operaciones tanto horizontales como verticales totalizadas nos permiten identificar con más certeza el riesgo y el Macroproceso que merece tratamiento inmediato debido al alto índice de peligrosidad que tiene dentro de la entidad.



Cuadro 2.9

EJEMPLO DE PRIORIZACION DE RIESGOS Y MACROPROCESOS.

MACROPROCESOS	CONTABILIDAD.				ADMINISTRACION				FINANCIERA.				TOTAL RIESGOS.
	20%				20%				60%				
RIESGOS.	F * I = C P				F * I = C P				F * I = C P				
DESACIERTO 12%	0	0	0	0	4	5	20	0.48	3	10	30	2.16	2.64
FALSIFICACIONES 15%	2	10	20	0.6	3	10	30	0.9	2	10	20	1.8	3.30
DEMORAS 10%	0	0	0	0	2	10	20	0.4	1	5	5	0.3	0.7
CONTRAVENCION 9%	3	10	30	0.54	0	0	0	0	4	10	40	2.16	2.7
INCUMPLIMIENTO 20%	1	10	10	0.4	1	5	5	0.2	0	0	0	0	0.6
MALVERSACION 24%	2	20	40	0.8	1	10	10	0.48	4	5	20	2.88	4.16
OMISION 10%	2	20	40	0.8	0	0	0	0	3	5	15	0.9	0.17
TOTAL MACROPROCESOS.	3.14				2.46				10.2				
									MACROPROCESO MAS RIESGOSO				

F= FRECUENCIA

I= IMPACTO

C= CALIFICACION DE RIESGO

P= PUNTAJE



Necesitan tratamiento inmediato.

Fuente: Elaborado por los Autores.



CAPITULO III

3. APLICACIÓN DEL METODO RISICAR AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE LA FEDERACIÓN DE PROFESORES UNIVERSITARIOS PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.

3.1 Introducción.

El objetivo de este tercer capítulo es la aplicación del Método Risicar al departamento de Administración de la Federación de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro, en donde se tendrá una visibilidad de todos los riesgos de ocurrencia negativa en esa área que es trascendental para la Federación debido a la labor que realiza.

Además haremos un análisis de los procesos y actividades del departamento administrativo de la Federación que nos servirá para la aplicación de las etapas del método Risicar, así mismo se elaborara mapas de riesgos operativos donde se incluya medidas de tratamiento efectivas para el buen funcionamiento de la organización.

3.2 Descripción de la cadena de valor por Macro procesos.

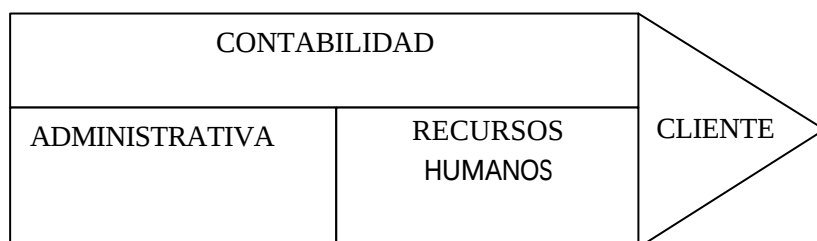




**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

Cadena de valor por macro procesos.

La cadena de valor de la Federación de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro está compuesta por tres Macroproceso, de los cuales, dos son misionales, estos son; administrativa y recursos humanos y contabilidad es un macroproceso de apoyo.



3.3 Macroproceso Administrativo y sus procesos.

La Federación de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro está compuesta por tres procesos en el departamento administrativo como son: tesorería, elaboración de presupuesto y programación de actividades.

Macroproceso Administrativo.

Objetivo:

Realizar adecuada administración de la Federación de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro, a través de varias actividades relacionados con el personal, la supervisión y control del entorno administrativo financiero, con miras a garantizar una adecuada atención a los asociados a esta Federación.

✓ Proceso de Tesorería.

Este proceso engloba los procedimientos del recaudo y registro de: ingresos, egresos, arqueos de cajas menores, conciliaciones bancarias, procedimientos relacionados al



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

movimiento bancario, la presentación de informes por requerimientos tanto internos como externos y todo lo relacionado con la facturación, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Actividades: Recaudar y registrar ingresos, cuentas por pagar, registrar egresos, Administrar recursos financieros, facturación y cartera.

✓ **Proceso de Elaboración de Presupuesto.**

Este proceso realiza todas las proyecciones de ingresos así como de egresos; operacionales y no operacionales, el uso y destino de los fondos, además la estimación de los ingresos por auto gestión, donaciones y el alquiler de la sede social.

Actividades: Planeación y programación del presupuesto, Ejecución presupuestaria, Seguimiento presupuestal.

✓ **Proceso de Programación de Actividades.**

Este proceso se encarga de planificar, organizar y realizar todas las actividades que llevara a cabo la Federacion para nuestros asociados; con el fin de beneficio propio de ellos.

Este proceso trabaja conjuntamente con el proceso anterior debido a que cada actividad está plasmada dentro del presupuesto.

Actividades: Capacitaciones, seminarios, jornadas deportivas, culturales, de investigación



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

3.4 Identificación del riesgo en el Proceso de Tesorería.

Al conocer el proceso de Tesorería como una de las áreas básicas dentro de la Federación, a continuación se realizará un análisis de riesgos presentes como de riesgos futuros que puedan darse en las actividades del proceso en revisión.



3.4.1 Identificación de los riesgos en la Recaudación y Registro de Ingresos.

3.4.1.1 Definición, descripción, agente generador, causas y efectos.

Macroproceso:	Administrativo.
Proceso:	Tesorería.
Actividad:	Recaudación y Registro de Ingresos.
Tareas:	Selección del Cliente Verificación de Valores. Recaudar por cajas Gestión de bancos Registrar el tipo de ingreso. Cargar ingresos en el sistema de Información.

Cuadro 3.1

Recaudación y Registro de Ingresos.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO.
Error y/o u omisión	No realizar el procedimiento de registro de ingresos o hacerlo incompleto.	Auxiliar de Tesorería	Negligencia o descuido.	Sanciones.
			Falta de conocimiento del proceso o Normativa.	Pérdida de imagen y Seguridad.
Falsificación.	Ingresos alterados.	Auxiliar de Tesorería	Negligencia	Perdidas económicas
		Tesorero.	Intereses económicos propios.	Sanciones.
				Pérdidas de Imagen y Seguridad.
Inexactitud	La posibilidad de Cobros indebidos al momento realizar el ingreso.	Auxiliar de Tesorería	Descuido	Pérdidas Económicas.
			Falta de Compromiso.	
			Negligencia.	

Fuente: Elaborado por los Autores.



3.4.2 Identificación de los riesgos de Cuentas por Pagar.

3.4.2.1 Definición, descripción, agente generador, causas y efectos.

Macroproceso:	Administrativo.
Proceso:	Tesorería.
Actividad:	Cuentas por Pagar.
Tareas:	Seleccionar el Proveedor. Verificación de facturas. Elaboración del Registro. Liquidar las Cuentas.

Cuadro 3.2

Cuentas por Pagar.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO.
Falsificación	Posibilidad de Presentar facturas falsas para realizar cobros indebidos	Coordinador General.	Interés propio.	Perdidas Económicas.
Iliquidez	Falta de Fondos disponibles para continuar con operaciones de pagos.	Tesorero.	Negligencia.	Demandas.
		Auxiliar de Tesorería	Falta de Gestión de cobro.	Pérdidas económicas.
Demora	Tardanza en el pago a los proveedores por no llevar un registro apropiado.	Auxiliar de Tesorería	Falta de disponibilidad del personal para realizar la gestión.	Sanciones
				Pérdidas económicas por costos.
Omisión.	Falta de registro de un proveedor en el sistema.	Auxiliar de Tesorería.	Negligencia	Sanciones.
			Descuidos, Falta de Controles.	Perdida de imagen.

Fuente: Elaborado por los Autores.



3.4.3 Identificación de los riesgos en el Registro de Egresos.

3.4.3.1 Definición, descripción, agente generador, causas y efectos.

Macroproceso:	Administrativo.
Proceso:	Tesorería.
Actividad:	Registrar Egresos.
Tareas:	Registro de las cuentas de pago Verificación de cuentas Elaboración de egresos. Girar y Entregar cheques Efectuar Transferencias. Ejecutar Pagos.

Cuadro 3.3

Registrar Egresos.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO.
Falsificación	Documentos o cheques alterados sin realizar una previa verificación	Coordinador general	Exceso de confianza.	Sanciones
		Jefe Administrativo	Negligencia.	Perdidas Económicas.
			Falta de Control Documentario.	
Omisión	Posibilidad de no registro del egreso.	Auxiliar de Tesorería	Ausencia de Control	Sanciones
			Exceso de trabajo.	Tergiversación de datos.
Inexactitud	El no registrar correctamente los datos del egreso.	Auxiliar de Tesorería	Negligencia	Sanciones.
			Falta de experiencia.	
Actos mal intencionados	Posibilidad intencionada de no pago real.	Tesorero	Interés Propios	Sanciones.
		Auxiliar de Tesorería	Intereses exógenos.	Pérdida de Imagen.

Fuente: Elaborado por los Autores.



3.4.4 Identificación de los riesgos en la Administrar Recursos Financieros.

3.4.4.1 Definición, descripción, agente generador, causas y efectos.

Macroproceso:	Administrativo.
Proceso:	Tesorería.
Actividad:	Administrar Recursos Financieros.
Tareas:	Elaborar y Proyectar flujo de caja Definir lineamientos de inversiones financieras. Reinvertir o programar inversiones. Valorar las inversiones financieras.

Cuadro 3.4

Administrar Recursos Financieros.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO.
Despilfarro	La posibilidad de invertir en algo no rentable o poco rentable .	Jefe Administrativo	Falta de control y seguridad de la inversión	Perdidas Económicas.
		Coordinador General.	Negligencia.	
			Interés propio.	
Inexactitud	Posibilidad de elaborar de una forma errónea los flujos de caja mensuales.	Tesorero	Negligencia .	Deficiente presentación de la información.
		Jefe Administrativo.	Falta de conocimiento	
Sobrevaloración de precio	Sobrevalorar proyectos a realizar.	Jefe Administrativo	Intereses Propios,	Perdidas Económicas.
		Coordinador General.	Intereses Exógenos.	Sanciones.
Fraude.	Posibilidad de inducir a cometer un error, engaño para obtener beneficios	Coordinador General.	Sobornos	Perdidas Económicas.
			Chantajos	
			Falta de controles y supervisión	

Fuente: Elaborado por los Autores.



3.4.5 Identificación de los riesgos en Facturación y Cartera.

3.4.5.1 Definición, descripción, agente generador, causas y efectos.

Macroproceso:	Administrativo.
Proceso:	Tesorería.
Actividad:	Facturación y Cartera.
Tareas:	Registrar y expedir facturas, documentos equivalentes. Revisar Cartera vencida. Gestión de cobros. Generar comprobantes de Cobro.

Cuadro 3.5

Facturación y Cartera.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO.
Demora	Falta de control de la cartera vencida de los asociados.	Auxiliar de tesorería.	Falta de disponibilidad del personal para realizar la gestión.	Sanciones.
			Falta de coordinación.	Perdida económica
Incumplimiento.	Falta de gestión de cobro a tiempo.	Tesorero	Falta de coordinación.	Falta de recursos necesarios.
		Auxiliar de tesorería.	Falta de seguimiento a las cuentas.	
			Falta de personal	
Actos mal intencionados	Posibilidad de no facturar y realizar el respectivo cobro.	Auxiliar de tesorería.	Interés propio.	Sanciones
			Intereses Exógenos.	Pérdidas económicas.

Fuente: Elaborado por los Autores



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

3.5 Elaboración de tablas para la calificación de los riesgos en el proceso de Tesorería.

3.5.1 Tabla de calificación de Frecuencia.

Cuadro 3.6

CALIFICACION DE FRECUENCIA.		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	BAJA	Una vez al mes
2	MEDIA	Una vez cada 15 días.
3	ALTA	Una vez a la semana.
4	MUY ALTA	Más de una vez a la semana.

Fuente: Elaborado por los Autores

3.5.2 Tablas de calificación de Impacto.

Cuadro 3.7

CALIFICACION DEL IMPACTO EN TERMINOS ECONOMICOS.		
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION.
5	LEVE	Perdidas hasta \$20,00
10	MODERADO	Perdidas entre \$21,00 y \$100,00
20	SEVERO	Perdidas entre \$101,00 y \$1000,00
40	CATASTROFICO	Más de \$1000,00

Fuente: Elaborado por los Autores



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

Cuadro 3.8

CALIFICACION DEL IMPACTO EN TERMINOS OPERACIONALES.		
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION.
5	LEVE	Interrupción de 1 hora.
10	MODERADO	Interrupción de 2 a 5 horas.
20	SEVERO	Interrupción 6 a 8 horas.
40	CATASTROFICO	Interrupción más de 1 día.

Fuente: Elaborado por los Autores

Cuadro 3.9

CALIFICACION DEL IMPACTO EN TERMINOS IMAGEN.		
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION.
5	LEVE	Solo conocimiento de personal Administrativo
10	MODERADO	Conocimiento de todo el personal.
20	SEVERO	Conocimiento de los asociados.
40	CATASTROFICO	Conocimiento de Organismos de control.

Fuente: Elaborado por los Autores



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

3.5.3 Matriz de evaluación de los riesgos.

Cuadro 3.10

FRECUENCIA

4	Muy alta.	20	B	40	C	80	D	160	D
3	Alta.	15	B	30	C	60	C	120	D
2	Media.	10	B	20	B	40	C	80	D
1	Baja.	5	A	10	B	20	B	40	C
		Leve.		Moderado.		Severo.		Catastrófico.	
		5		10		20		40	

IMPACTO

EVALUACION.	
VALOR.	DESCRIPCION.
5	ACEPTABLE A
10, 15 Y 20	TOLERABLE B
30, 40 Y 60	GRAVE C
80, 120 Y 160	INACEPTABLE D

Fuente: Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Rubí Mejía. Información procesada por los autores.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

Cuadro 3.11

EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES.

EFICACIA.

ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA

EFICIENCIA.

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján.

3.6 Calificación y evaluación en las actividades del proceso de Tesorería.

3.6.1 Calificación y evaluación de los riesgos en la Recaudación y Registro de Ingresos.

Cuadro 3.12

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION.
Error y/o u omisión	2	10	20	Tolerable.
Falsificación.	2	20	40	Grave.
Inexactitud	3	5	15	Tolerable .

Fuente: Elaborado por los Autores



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

3.6.2 Calificación y evaluación de los riesgos de Cuentas por Pagar.

Cuadro 3.13

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION.
Falsificación.	2	20	40	Grave.
Iliquidez.	1	20	20	Tolerable.
Demora.	2	10	20	Tolerable.
Omisión.	3	5	15	Tolerable.

Fuente: Elaborado por los Autores

3.6.3 Calificación y evaluación de los riesgos en el Registro de Egresos.

Cuadro 3.14

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION.
Falsificación.	2	20	40	Grave.
Omisión.	2	10	20	Tolerable.
Inexactitud.	3	5	15	Tolerable.
Actos mal intencionados.	1	20	20	Tolerable.

Fuente: Elaborado por los Autores



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

3.6.4 Calificación y evaluación de los riesgos en la Administrar Recursos Financieros.

Cuadro 3.15

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION.
Despilfarro.	1	40	40	Grave.
Inexactitud.	2	5	10	Tolerable.
Sobre precio.	2	20	40	Grave.
Fraude.	2	40	80	Inaceptable.

Fuente: Elaborado por los Autores

3.6.5 Calificación y evaluación de los riesgos en Facturación y Cartera

Cuadro 3.16

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION.
Demora.	2	10	20	Tolerable.
Incumplimiento.	3	10	30	Grave.
Actos mal intencionados.	1	10	10	Tolerable.

Fuente: Elaborado por los Autores



3.7 Elaboración de la matriz de respuesta ante los riesgos.

Cuadro 3.17

Frecuencia.	Valor				
Muy Alta	4	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, R.	40 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T.	80 Zona de riesgo Inaceptable Pv, Pt, T.	160 Zona de riesgo Inaceptable E, Pv, Pt.
Alta.	3	15 Zona de riesgo Tolerable Pv, R.	30 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T.	60 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T.	120 Zona de riesgo Inaceptable E, Pv, Pt.
Media.	2	10 Zona de riesgo Tolerable Pv, R.	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, Pt, R.	40 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T.	80 Zona de riesgo Inaceptable Pv, Pt, T.
Baja.	1	5 Zona de Aceptabilidad A	10 Zona de riesgo Tolerable Pt, R.	20 Zona de riesgo Tolerable Pt, T	60 Zona de Riesgo Grave Pt, T.
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

Fuente: Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Rubí Mejía.

A= Aceptar el Riesgo.

T= Transferir el Riesgo.

Pt= Proteger la Empresa.

Pv= Prevenir el Riesgo.

E= Eliminar la Actividad.

R= Retener las Perdidas.

EVALUACION.	
VALOR.	DESCRIPCION.
5	ACEPTABLE A
10, 15 Y 20	TOLERABLE B
30, 40 Y 60	GRAVE C
80, 120 Y 160	INACEPTABLE D



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

3.8 Asignación de las medidas de control y financiamiento en la matriz de respuesta ante los riesgos.

Las medidas específicas que proponemos de forma general para los riesgos encontrados son:

- ✓ Entrenamiento en práctica al personal de la importancia de realizar bien los procedimientos.
- ✓ Aplicación de sanciones severas.
- ✓ Motivar al personal con el afán de obtener su rendimiento máximo y concentración.
- ✓ Verificación de la autenticidad de las facturas por parte del Tesorero.
- ✓ Concientizar al personal de cartera de la importancia de la liquidez para la imagen de la Federación.
- ✓ Establecer un Flujo de pagos.
- ✓ Aprovisionarse de un software con controles que eviten la inexactitud del asiento y manipulación de la información.
- ✓ Seguimiento a los clientes mediante visitas, llamadas, correos electrónicos, mensajes telefónicos, etc. para que realice sus respectivos pagos.
- ✓ Contratar personal capacitado y con experiencia.
- ✓ Realizar Auditorías.
- ✓ Seguimiento a los clientes mediante visitas, llamadas, correos electrónicos, mensajes telefónicos, etc. para que realice sus respectivos pagos.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

3.9 Asignación de las medidas de control y financiamiento en la matriz de respuesta ante los riesgos.

3.9.1 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad de Recaudación y Registro de Ingresos.

Cuadro 3.18

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Error y/o u omisión	2	10	20	Tolerable	Prevenir, proteger y retener.	Entrenamiento en práctica al personal de la importancia de realizar bien los procedimientos.					
						Entrenamiento en práctica al personal de la importancia de realizar bien los procedimientos.					
Falsificación.	2	20	40	Grave	Prevenir, proteger y transferir.	Aplicación de sanciones severas.	Alta	Media	Alta	Número de ingresos alterados	Márgenes de efectos económicos.
						Capacitación al personal sobre los manuales de procedimiento, practica contable y controles internos.					
Inexactitud	3	5	15	Tolerable.	Prevenir y Retener.	Motivar al personal con el afán de obtener su rendimiento máximo y concentración.					

Fuente: Elaborados por los Autores.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

3.9.2 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad Cuentas por Pagar.

Cuadro 3.19

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Falsificación.	2	20	40	Grave	Prevenir, proteger y transferir.	Verificación de la autenticidad de las facturas por parte del Tesorero.	Alta	Media	Alta	Numero de Facturas falsas.	Márgenes de efectos económicos.
						Implantar el control previo a la autorización del Jefe Administrativo, a la cancelación de facturas con montos mayores a USD 250.					
Iliquidez.	1	20	20	Tolerable	Proteger y transferir.	Plantear políticas específicas de cobro.					
						Concientizar al personal de cartera de la importancia de la liquidez para la imagen de la Federacion.					
Demora.	2	10	10	Tolerable.	Prevenir, proteger y retener.	Exigir al auxiliar de tesorería la creación de una base de datos exclusiva de proveedores.					
						Establecer un Flujo de pagos					

Fuente: Elaborados por los Autores.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

3.9.3 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad de Registro de Egresos.

Cuadro 3.20

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Falsificación.	2	20	40	Grave	Prevenir, proteger y transferir.	Verificar la autenticidad de los cheques y documentos.	Alta	Media	Alta	Nro. De documentos alterados.	Márgenes de efectos económicos
						Capacitar al personal sobre la Ley de Cheques.				Nro. De documentos devueltos.	
Omisión.	2	10	20	Tolerable.	Prevenir, proteger y retener.	Motivar al personal con el fin de que realice correctamente los procedimientos					
						Implementar y aplicar controles previos en los egresos					
Inexactitud	3	5	15	Tolerable	Prevenir y retener	Aprovisionarse de un software con controles que eviten la inexactitud del asiento y manipulación de la información.					
						Capacitar al personal sobre el software a utilizarse.					
						Contratar personal capacitado y con experiencia.					
Actos mal Intencionados	1	20	20	Tolerable	Proteger y transferir	Dar a conocer los procedimientos y sanciones a todo el personal.					
						Verificar y sustentar con documentos la autenticidad del pago.					

Fuente: Elaborados por los Autores.



3.9.4 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad de Administrar Recursos Financieros.

Cuadro 3.21

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Despilfarro	1	40	40	Grave.	Proteger y transferir.	Capacitar al Jefe Administrativo sobre la seguridad en realizar inversiones. Capacitar al Jefe Administrativo de la verificación de rentabilidad y sus riesgos al adquirir un proyecto.	Media	Media	Media	Nro. De Egresos no rentables.	Márgenes de efectos económicos
Inexactitud	2	5	10	Tolerable.	Prevenir y retener.	Capacitar al Tesorero sobre la realización y aplicación de flujos de caja. Realizar revisiones previas por el Jefe Administrativo a la aprobación de flujos de caja.					
Sobre Precio.	2	20	40	Grave	Prevenir, proteger y transferir.	Realizar peritaje previo a la realización de un proyecto. Reunión de niveles de autoridad para la aceptación de un proyecto.					
Fraude.	2	40	80	Inaceptable	Prevenir, proteger y transferir.	Implementar controles internos adecuados. Realizar Auditorías Rendición de cuentas y aprobación de balances ante los asociados.	Alta	Baja	Media	Nro.de documentos Alterados, Nro. de controles internos no aplicados	Márgenes de efectos económicos

Fuente: Elaborados por los Autores.



3.9.5 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad de Facturación y Cartera

Cuadro 3.22

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Demora	2	10	20	Tolerable.	Prevenir, proteger y retener	Implementar revisiones semanales de cartera vencida por parte del Auxiliar de tesorería					
Incumplimiento	3	10	30	Grave	Prevenir, proteger y transferir	Seguimiento a los clientes mediante visitas, llamadas, correos electrónicos, mensajes telefónicos, etc. para que realice sus respectivos pagos	Alta	Media	Media	Nro. De asociados morosos.	Falta de liquidez
						Contratación de personal calificado en el manejo decartera.					
Actos mal intencionados	1	10	10	Tolerable.	Proteger y retener.	Verificar los requisitos y autenticidad de las facturas					

Fuente: Elaborados por los Autores.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

3.10 Elaboración de mapas de riesgos en el proceso de Tesorería.

Los mapas de riesgos son un extracto de cada actividad del proceso de Tesorería en los que se visualiza de forma fácil y sencilla a los riesgos, su descripción, agente generador, causas, efectos, evaluación completa y medidas de tratamiento con sus indicadores para monitorear el desempeño de la Federación en la administración de riesgos.



3.10.1 Elaboración del mapa de riesgos para la actividad de Recaudación y Registro de Ingresos.

Cuadro 3.23

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Error y /o u omisión	No realizar el procedimiento de registro de ingresos o hacerlo incompleto.	Auxiliar de Tesorería	Negligencia o descuido.	Sanciones.	2	10	20	Tolerable	Prevenir, proteger y retener.	Capacitación del personal sobre normativa y como realizar los procedimientos completos.					
			Falta de conocimiento del proceso o Normativa	Pérdida de imagen y Seguridad.						Entrenamiento en práctica al personal de la importancia de realizar bien los procedimientos.					
Falsificación	Ingresos alterados	Auxiliar de Tesorería	Negligencia	Pérdidas económicas	2	20	40	Grave	Prevenir, proteger y transferir.	Aplicación de sanciones severas.	Alta	Media	Alta	Numero de ingresos alterados	Márgenes de efectos económicos
		Tesorero.	Intereses económicos propios.	Sanciones.						Capacitación al personal sobre los manuales de procedimiento, practica contable y controles internos.					
				Pérdidas de Imagen y Seguridad.											
Inexactitud	La posibilidad de Cobros indebidos al momento realizar el ingreso.	Auxiliar de Tesorería	Descuido	Pérdidas Económicas.	3	5	15	Tolerable	Prevenir y Retener.	Motivar al personal con el afán de obtener su rendimiento máximo y concentración.					
			Falta de Compromiso.												
			Negligencia.												

Fuente: Elaborados por los Autores.



3.10.2 Elaboración del mapa de riesgos para la actividad de Cuentas por Pagar.

Cuadro 3.24

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Falsificación	Posibilidad de Presentar facturas falsas para realizar cobros indebidos	Coordinador General.	Interés propio.	Pérdidas Económicas.	2	20	40	Grave	Prevenir, proteger y transferir.	Verificación de la autenticidad de las facturas por parte del Tesorero. Implantar el control previo a la autorización del Jefe Administrativo, a la cancelación de facturas con montos mayores a USD 250.	Alta	Media	Alta	Numero de Facturas falsas.	Márgenes de efectos económicos.
Iliquidez	Falta de Fondos disponibles para continuar con operaciones de pagos.	Tesorero.	Negligencia.	Demandas.	1	20	20	Tolerable	Proteger y transferir.	Plantear políticas específicas de cobro.					
Demora	Tardanza en el pago a los proveedores por no llevar un registro apropiado.	Auxiliar de Tesorería	Falta de Gestión de cobro.	Pérdidas económicas.						Concientizar al personal de cartera de la importancia de la liquidez para la imagen de la Federación.					
		Auxiliar de Tesorería	Falta de disponibilidad del personal para realizar la gestión.	Sanciones	2	10	20	Tolerable	Prevenir, proteger y retener.	Exigir al auxiliar de tesorería la creación de una base de datos exclusiva de proveedores.					
				Pérdidas económicas por costos.						Establecer un Flujo de pagos.					
Omisión.	Falta de registro de un proveedor en el sistema.	Auxiliar de Tesorería.	Negligencia	Sanciones.	3	5	15	Tolerable	Prevenir y retener.	Realizar revisiones mensuales de la base de datos para que así se mantenga actualizada.					
			Descuidos, Falta de Controles.	Pérdida de imagen.											

Fuente: Elaborados por los Autores.



3.10.3 Elaboración del mapa de riesgos para la actividad de Registro de Egresos.

Cuadro 3.25

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Falsificación	Documentos o cheques alterados sin realizar una previa verificación	Coordinador general	Exceso de confianza.	Sanciones	2	20	40	Grave	Prevenir, proteger y transferir.	Verificar la autenticidad de los cheques y documentos.	Alta	Media	Alta	Nro. De documentos alterados.	Márgenes de efectos económicos
		Jefe Administrativo	Negligencia.	Pérdidas Económicas.						Capacitar al personal sobre la Ley de Cheques.				Nro. De documentos devueltos.	
			Falta de Control Documentario.												
Omisión	Posibilidad de no registro del egreso.	Auxiliar de Tesorería	Ausencia de Control	Sanciones	2	10	20	Tolerable	Prevenir, proteger y retener.	Motivar al personal con el fin de que realice correctamente los procedimientos					
			Exceso de trabajo.	Tergiversación de datos.						Implementar y aplicar controles previos en los egresos.					
Inexactitud	El no registrar correctamente los datos del egreso.	Auxiliar de Tesorería	Negligencia	Sanciones.	3	5	15	Tolerable	Prevenir y retener	Aprovisionarse de un software con controles que eviten la inexactitud del asiento y manipulación de la información.					
										Capacitar al personal sobre el software a utilizarse.					
			Falta de experiencia.							Contratar personal capacitado y con experiencia.					
Actos mal intencionados	Posibilidad intencionada de no pago real.	Tesorero	Interés Propios	Sanciones.	1	20	20	Tolerable	Proteger y transferir	Dar a conocer los procedimientos y sanciones a todo el personal.					
		Auxiliar de Tesorería	Intereses exógenos.	Pérdida de Imagen.						Verificar y sustentar con documentos la autenticidad del pago.					

Fuente: Elaborados por los Autores.



3.10.4 Elaboración del mapa de riesgos para la actividad de Administrar Recursos Financieros.

Cuadro 3.26

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Despilfarro	La posibilidad de invertir en algo no rentable o poco rentable.	Jefe Administrativo	Falta de control y seguridad de la inversión.	Pérdidas Económicas	1	40	40	Grave	Proteger y transferir.	Capacitar al Jefe Administrativo sobre la seguridad en realizar inversiones.	Media	Media	Media	Nro. De Egresos no rentables.	Márgenes de efectos económicos
		Coordinador General.	Negligencia.							Capacitar al Jefe Administrativo de la verificación de rentabilidad y sus riesgos al adquirir un proyecto.					
			Interés propio.												
Inexactitud	Posibilidad de elaborar de una forma errónea los flujos de caja mensuales	Tesorero	Negligencia.	Deficiente presentación de la información.	2	5	10	Tolerable	Prevenir y retener.	Capacitar al Tesorero sobre la realización y aplicación de flujos de caja.					
		Jefe Administrativo.	Falta de conocimiento							Realizar revisiones previas por el Jefe Administrativo a la aprobación de flujos de caja.					
Sobrevaloración de precio	Sobrevalorar proyectos a realizar.	Jefe Administrativo	Intereses Propios,	Pérdidas Económicas.	2	20	40	Grave	Prevenir, proteger y transferir.	Realizar peritaje previo a la realización de un proyecto.					
		Coordinador General.	Intereses exógenos.	Sanciones.						Reunión de niveles de autoridad para la aceptación de un proyecto.					
Fraude.	Posibilidad de inducir a cometer un error, engaño para obtener beneficios	Coordinador General.	Sobornos	Pérdidas Económicas.	2	40	60	Inaceptable	Prevenir, proteger y transferir.	Implementar controles internos adecuados.	Alta	Baja	Media	Nro.de documentos Alterados,	Márgenes de efectos económicos
			Chantajos							Realizar Auditorías				Nro. de controles internos no aplicados	
										Rendición de cuentas y aprobación de balances ante los asociados.					

Fuente: Elaborados por los Autores.



3.10.5 Elaboración del mapa de riesgos para la actividad de Facturación y Cartera.

Cuadro 3.27

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Demora	Falta de control de la cartera vencida de los asociados.	Auxiliar de tesorería	Falta de disponibilidad del personal para realizar la gestión. Falta de coordinación.	Sanciones. Pérdida económica	2	10	20	Tolerable	Prevenir, proteger y retener	Implementar revisiones semanales de cartera vencida por parte del Auxiliar de tesorería.					
Incumplimiento	Falta de gestión de cobro a tiempo.	Tesorero	Falta de coordinación.	Falta de recursos necesarios.	3	10	30	Grave	Prevenir, proteger y transferir	Seguimiento a los clientes mediante visitas, llamadas, correos electrónicos, mensajes telefónicos, etc. para que realice sus respectivos pagos.	Alta	Media	Media.	Nro. de asociados morosos.	Falta de liquidez.
		Auxiliar de tesorería.	Falta de seguimiento a las cuentas.							Contratación de personal calificado en el manejo de cartera.					
			Falta de personal												
Actos mal intencionados	Posibilidad de no facturar y realizar el respectivo cobro.	Auxiliar de tesorería.	Interés propio.	Sanciones	1	10	10	Tolerable	Proteger y retener.	Verificar los requisitos y autenticidad de las facturas					
			Intereses Exógenos.	Pérdidas económicas											

Fuente: Elaborados por los Autores.



CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 Conclusiones.

Al finiquitar este trabajo de investigación sobre la administración de riesgos podemos concluir que los riesgos siempre han estado presentes en todo tipo de organización, es decir, los riesgos son inherentes a todas las actividades operacionales de una empresa; es por ello la importancia que se le ha dado a la búsqueda de herramientas eficaces y eficientes para administrarlo de manera correcta de tal forma que no afecten a los objetivos de la empresa.

Una de las herramientas utilizadas para el desarrollo de este trabajo es la Administración de Riesgos mediante el método Risicar a través de sus etapas como son: la identificación de los riesgos que pueden darse o son inherentes a las actividades propias de la empresa, la calificación y evaluación de los riesgos; lo cual establece la peligrosidad de cada uno esto de acuerdo a tablas de frecuencia e impacto anteriormente establecidas con la situación de la empresa para de esta forma implantar medidas de tratamiento las cuales reducen la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, luego siempre es necesario monitorear y evaluar la implementación de dichas medidas.

En la Federación de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro la evaluación de los riesgos en el proceso de tesorería con información veraz, nos permitió determinar las deficiencias que pueden generar los riesgos y con ello causar el deterioro de la imagen y seguridad e incluso causar pérdidas económicas significativas; de allí la necesidad de divulgar políticas de administración de riesgos en todo el personal, de tal forma que asuman con responsabilidad y apliquen dichas políticas.



**FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.**

4.2 Recomendaciones.

Lo primordial dentro de toda organización, es la aplicación, observación, y seguimiento correcto de todos los controles, por ello luego del análisis efectuado mediante la administración de riesgos al Departamento Administrativo de la Federación de Profesores Universitarios Públicos y Privados del Austro, por ello presentamos varias recomendaciones para facilitar dichos controles dentro de la institución.

- ✓ Comprometer de forma expresa a los altos mandos de la Institución a la ejecución de varias políticas sobre la Administración de Riesgos, con el afán de que el presente estudio no quede en aspiraciones sin validez.
- ✓ Instruir al personal sobre varias políticas que faciliten el uso del método RISICAR, permitiendo llegar a todos los niveles de la organización y por medio del mismo este método agilice cada uno de los procesos de una manera más adecuada y responsable.
- ✓ Implementar un software acorde a las necesidades de la institución, además este deberá poseer controles que eviten la inexactitud y la mal intencionada manipulación de la información.
- ✓ Brindar capacitaciones temporales al personal sobre el uso de la Administración de Riesgos, como una herramienta preventiva y de control a los procesos que posee la empresa con el fin de estimular a los empleados a evitar de incurrir en errores, que pueden traer resultados catastróficos a la organización.
- ✓ Finalmente cabe recalcar que para un resultado exitoso del método de Administración de Riesgos necesariamente deberá ser aplicados cada uno de las recomendaciones antes descritas sobre el manejo Administrativo y Financiero dentro del presente análisis.



FEDERACION DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
PUBLICOS Y PRIVADOS DEL AUSTRO.

BIBLIOGRAFIA

Libros.

MEJIA, Rubí C

Administración de riesgos un enfoque empresarial, 1era Edic., Edit. Fondo, Colombia, 2006, 240 págs.

SMITH, Fernando

La auditoría interna de la administración de riesgos, 1era Edic., Instituto mexicano de contadores públicos, México, 1983.

Internet.

Wiki pedía, La Enciclopedia

<http://es.wikipedia.org/wiki/riesgo> Julio Libre 2008

The Risk Management Guide

<http://www.ruleworks.co.uk/cgi-bin/> Julio 2008

Otras Fuentes.

Universidad EAFIT. 2004. La administración de riesgos empresariales. Medellín.

Material fotocopiado.

Módulo de administración de riesgos, entregado curso de graduación.