



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencia de la Administración

Escuela de Contabilidad

Gestión de Riesgos y Medidas de Tratamiento en los procesos de recaudación y manejo de fondos de la Unidad Educativa Fe y Alegría

Monografía previa a la obtención del título de:
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Autores:

Diana Pérez

Mariuxi Vintimilla

Director:

Econ. Teodoro Cubero

Cuenca, Ecuador

2011

La responsabilidad de opiniones, ideas y doctrinas expuestas en la presente monografía son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

DEDICATORIA

La realización de la presente monografía se la dedico a mis padres Manuel y Rosa, por su apoyo, sacrificio y lucha constante ya que sin su ayuda y amor incondicional no hubiese podido culminar esta etapa tan importante de mi vida con éxito.

A mis hermanos Juan y Manuel quienes han sido parte fundamental en mi vida por brindarme todo su amor y además por ser uno de los principales motivos para alcanzar mis metas.

A mis amigos y compañeros que a lo largo de mi preparación universitaria hicieron especiales cada uno de los momentos que compartimos.

A todos los que colaboraron de una u otra manera para que este logro en mi vida sea posible.

Diana Pérez

DEDICATORIA

Esta Monografía la dedico primeramente a mis padres porque me brindaron todo su apoyo en los momentos que más lo necesite y me han motivado haciendo posible lograr muchos objetivos y el hermoso recuerdo de haber plasmado mis ideales.

A mi esposo e hija que siempre han estado a mi lado brindándome su apoyo y sobre todo dándome fuerza para culminar con éxito mi carrera en todo momento de alegría y tristeza.

A mis amigos y compañeros que compartimos momentos inolvidables a lo largo de nuestra carrera.

Mariuxi Vintimilla

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecemos a Dios por darnos la suficiente sabiduría, paciencia y fortaleza para culminar con éxito nuestra carrera profesional, y por habernos mantenido con salud y bendiciones para así llegar a este punto tan importante en nuestras vidas.

A nuestra familia, que nos ha apoyado a lo largo de nuestra carrera. De la misma forma agradecemos a la Universidad del Azuay porque nos abrió las puertas para que nosotras pudiéramos estudiar y cumplir nuestras metas y al mismo tiempo nuestra sincera gratitud al Econ. Teodoro Cubero Abril por dirigirnos y ayudarnos en nuestro trabajo de graduación y a todos los profesores que nos impartieron sus conocimientos y experiencias a lo largo de nuestra carrera universitaria, mismos que hoy se materializan en el presente trabajo.

A la Unidad Educativa Fe y Alegría y a sus directivos por darnos la oportunidad y la confianza para desarrollar la monografía dentro de ella.

Y a todas las personas que de una u otra manera estuvieron a nuestro lado brindándonos su apoyo y colaboración.

Diana Pérez

Mariuxi Vintimilla.

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido	
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	5
INDICE DE CONTENIDOS.....	6
INDICE DE CUADROS.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCION.....	10
CAPITULO I.....	11
1. ADMINISTRACION DE RIESGOS.....	11
1.1 Definición de Riesgos.....	11
1.2 Tipos de Riesgos.....	12
1.2.1 Riesgo Inherente.....	13
1.2.2 Riesgo Residual.....	13
1.2.3 Riesgo Estratégico.....	14
1.2.4 Riesgo Operacional.....	14
1.3 Gestión de Riesgos.....	14
1.4 Evaluación de Riesgos.....	15
1.5 Estrategias.....	15
1.6 Actividades de Control.....	15
1.7 Método Risicar.....	16
1.8 Mapas de Riesgos.....	25
CAPITULO II.....	28
2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION.....	29
2.1 Introducción.....	29
2.2 Objetivos de la Empresa.....	31
2.3 Misión.....	32
2.4 Visión.....	32
2.5 Estrategias.- Análisis FODA.....	33
2.5 Identificación de la Empresa.....	34
2.6 Estructura económica y financiera.....	35
CAPITULO III.....	37
3. APLICACIÓN DEL METODO RISICAR.....	39
3.1 Identificación de riesgos.....	41
3.1.1 Descripción del riesgo.....	43
3.1.2 Identificación de causas.....	43
3.1.3 Identificación de efectos.....	43
3.2 Preparando planes de tratamiento.....	47
3.3 Comunicación y consulta.....	48

3.4 Implementación de las medidas de tratamiento.....	49
3.5 Conclusiones y Recomendaciones.....	53

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.....	18
Cuadro 2.....	19
Cuadro 3.....	19
Cuadro 4.....	20
Cuadro 5.....	23
Cuadro 6.....	28
Cuadro 7.....	44
Cuadro 8.....	45
Cuadro 9.....	46
Cuadro 10.....	46
Cuadro 11.....	47
Cuadro 12.....	47
Cuadro 13.....	48
Cuadro 14.....	49
Cuadro 15.....	50

RESUMEN

El presente trabajo analiza los riesgos inherentes al Proceso de Recaudación y Manejo de fondos de la Unidad Educativa Fe y Alegría, aplicando el Método Risicar.

El primer capítulo examina la teoría de los riesgos, su clasificación y evaluación, así como el método Risicar en sus diferentes etapas y los mapas de riesgos.

En el segundo se realiza una breve descripción de la Unidad Educativa Fe y Alegría mediante aspectos generales y básicos para así obtener una idea clara de sus actividades y funciones.

En el tercero realizamos la aplicación práctica de la Gestión de Riesgos en el Proceso de Recaudación y Manejo de fondos de la Unidad Educativa, según el método Risicar.

Y Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

ABSTRACT

The present work is the application of the RISICO method for the analysis of the risks related to the Fundraising Management of the Unidad Educativa Fe y Alegría School.

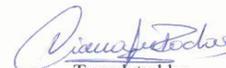
The first chapter examines the theoretical aspects, the classification and evaluation of the risks, as well as the different stages and risk maps of the RISICO method.

The second chapter makes a brief description of the Unidad Educativa Fe y Alegría School and presents the basic and general aspects of its activities.

The third chapter proposes the application of the RISICO's Risk Management method in the Fundraising practice of the institution.

Finally, the fourth chapter presents the conclusions and recommendations.




Translated by,

Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios que hoy experimentan las instituciones en el normal desarrollo de sus actividades y en el ámbito de su gestión obligan a la misma a implementar un sistema de gestión de riesgos, el cual permitirá identificar, medir, controlar y monitorear los eventos de Riesgos de probables o permanentes pérdidas financieras para la empresa.

La gestión de riesgos en la actualidad se ha convertido en un instrumento necesario para el normal funcionamiento de las actividades desarrolladas en las instituciones educativas, formando así parte importante del proceso administrativo como de control.

El presente trabajo tiene como propósito realizar un análisis de los Riesgos que se presentan en el Proceso de Recaudación y Manejo de fondos de la Unidad Educativa Fe y Alegría, con el fin de diseñar una propuesta con medidas de tratamiento que permitan evaluar los riesgos e impactos financieros a la institución.

El desarrollo de la gestión de riesgos está enfocado a las actividades del Proceso de Recaudación y Manejo de fondos, tomando como referencia para su análisis el Método Risicar, ya que es una de las herramientas más eficaces para prevenir y/o identificar oportunamente errores o irregularidades, evitando así que se afecte al cumplimiento de los objetivos.

CAPITULO I

Gestión de Riesgos

Introducción

En el primer capítulo se tratan los aspectos históricos del riesgo llegando a entender su concepto y su clasificación, luego se introduce el concepto de gestión de riesgos así como el beneficio que se logra mediante dicha gestión, a partir de este punto se inicia con un breve concepto de la administración de riesgos para luego analizar sus etapas que son: identificar, medir o cuantificar, controlar y monitorear. Por último se propone el concepto del Método Risicar así como el concepto de mapa de riesgos y su clasificación.

Riesgos

Aspectos históricos:

Desde la antigüedad el hombre ha tomado riesgos, evidencia de esto se encuentra en la biblia, así como en dibujos de la antigua Grecia que radica su importancia en juegos de cartas, dibujos de lotería y juego con dados; según Consuelo Mejía.

“Además de tomar riesgos, la humanidad se ha interesado en predecir el futuro”; según Kolluru.

“Así se puede ver como en los principios de la existencia humana, el hombre tomaba riesgos e intentaba conocer con anticipación los acontecimientos que pudieran afectarle, para actuar ante ellos.” Consuelo Mejía.

1.1 Definición:

La palabra “riesgo” viene del Italiano Risicare, que significa desafiar, retar. Enfrentar. Atreverse. (De Miguel y el Marqués de Morante, 1887)

El concepto de riesgo está relacionado al de incertidumbre o falta de certeza; puede decirse que el riesgo es la posibilidad de que por azar ocurra un evento,

futuro e incierto, de consecuencias dañosas susceptibles de crear una necesidad que afecte el alcanzar los objetivos de una empresa.

1.2 Tipos de Riesgos:

Con el propósito de determinar los tipos de riesgos que existen en la empresa se tomaran en cuenta dos aspectos relevantes, el entorno y el desarrollo normal de las actividades:

Se clasifican en:

- Riesgos del Entorno
- Riesgos Generados en la Empresa
- Riesgo Empresarial.
- Riesgos Financieros.

Riesgos del Entorno.

Hacen referencia a los factores externos que de una u otra manera afecta al desarrollo normal de las actividades de las empresas, ya que generan cambios que se suscitan en el entorno, como: condiciones políticas, económicas, sociales, culturales, factores que afectan al país donde se encuentra la empresa, así como, la naturaleza que le rodea, la región, la ciudad en la que está ubicada, el sector y la industria a la cual pertenece.

Riesgos Generados en la Empresa.

Las organizaciones, pueden presentar un sin número de riesgos propios, específicos e individuales, sus riesgos son llamados riesgos no sistemáticos y pueden afectar, sus recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales a sus clientes y a su imagen.

Riesgo Empresarial.

Se define como la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento (interno o externo) que pueda afectar a una empresa, ocasionándole pérdidas que disminuyan la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para sus accionistas, dueños, grupos de interés o beneficiarios.

La integralidad en el manejo del riesgo en la empresa, la protege en todos los campos de su actuar, permite un mejor uso de los recursos invertidos en control, propicia la unificación de criterios en su manejo y en la utilización de metodologías para su identificación, evaluación y tratamiento.

Riesgos Financieros.

En este tipo de Riesgos encontramos a algunos como:

1. Riesgos de Crédito.
2. Riesgos de Liquidez.
3. Riesgos de Mercado.
4. Riesgo Operacional.
5. Riesgo Reputacional.
6. Otros Riesgos o un Desastre.

Los impactos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad, de acuerdo a los siguientes enfoques:

1.2.1 El Riesgos Inherente: es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.

1.2.2 El riesgo Residual: es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

1.2.3 Riesgo Estratégico: Todo aquel que se relaciona con decisiones o acciones tomadas fuera del ámbito en el cual la organización ejecuta sus procesos habituales, es decir, únicamente los riesgos vinculados a las estrategias elegidas.

1.2.4 Riesgo Operacional: Todo aquel que comprometa el éxito de los procesos establecidos para el logro de los objetivos organizacionales, es decir, el riesgo de las operaciones habituales de la empresa o el riesgo de la pérdida resultando de procesos internos inadecuados o fallados, de la gente y de sistemas, o de acontecimientos externos.

1.3 Gestión de Riesgos

1.3.1 Definición.

Se entiende por gestión de riesgos como el proceso consistente en identificar acontecimientos posibles y reales, cuya materialización afectará al logro de los objetivos y la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos. Un factor fundamental para la Gestión de Riesgos es la eficacia de los controles institucionales internos.

1.3.2 Beneficios de la Gestión de Riesgo.

La Gestión de Riesgos puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.

Los beneficios incluyen:

- ✓ Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos;
- ✓ Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la Organización;
- ✓ Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones;
- ✓ Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio;
- ✓ Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan;
- ✓ Menos sorpresas y crisis;
- ✓ Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta;

- ✓ Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas;
- ✓ Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

Fuente: www.slideshare.net/Alicia_C/gestion-de-riesgo-financiero y las autoras.

1.4 Evaluación de Riesgos

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.

La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

1.5 Estrategias

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se mejorara la eficacia de la gestión.

1.6 Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos.

Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Cada entidad está gestionada por personas diferentes que tienen criterios individuales diferentes en la aplicación de controles.

Es más, los controles reflejan el entorno y sector en que opera una entidad, así como su dimensión y complejidad de organización, la naturaleza y alcance de sus actividades y sus antecedentes y cultura.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado

1.7 Método Risicar

“Su nombre proviene de los orígenes de la palabra riesgo en italiano. Esta nueva propuesta metodológica de estudio surge de la profesora Mejía sobre el tema de administración de riesgos, realizado desde 1998 en la Universidad Eafit de Medellín. Este método es de fácil aplicación en todo tipo de empresas, tanto pequeñas como grandes, públicas o privadas. Su enfoque por procesos permite administrar los riesgos en forma integral en toda la organización, a través de su modelo de operación.” Consuelo Mejía.

1.7.1 Etapas del Método

A continuación se detallan las etapas que intervienen en el método Risicar:

- E. de Identificación de los riesgos.
- E. de Calificación de los riesgos.
- E. de Evaluación de los riesgos.
- E. de Diseño e Implementación de las Medidas de Tratamiento.
- E. de Monitoreo y Evaluación.

1.7.1.1 Etapa de Identificación de los Riesgos

Esta etapa es la más importante, dentro de la cual determinamos el riesgo y además varios aspectos relacionados con éste, como: nombre del riesgo, significado, descripción, agente generador, causas y efectos.

Permite a los empleados y a la organización poner al descubierto eventos de pérdidas que pueden estarse dando en la empresa.

Para identificar y determinar de manera segura los riesgos es necesario conocer la definición del objetivo del Macroproceso, Proceso, Actividad o Proyecto sobre el cual se va a realizar el estudio de riesgos, para de esta manera identificar cuáles son los eventos que puedan afectar o impedir el cumplimiento de objetivos.

Las herramientas de mayor uso para la identificación de riesgos se describen a continuación: Cuestionario de análisis de riesgos, inspecciones, gráficas de flujos de procesos o flujo gramas, análisis de los estados financieros y otra información de la empresa, y una combinación de ellas.

Cuadro 1. Identificación de los riesgos, método Risicar



Fuente: MEJIA Quijano, Rubí. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín – Colombia, 2006. Página 70.

1.7.1.2 Etapa de Calificación

Una vez identificados los riesgos dentro de la organización se procede a la calificación de riesgos.

Para calificar los riesgos con el método Risicar, se toman dos variables relacionadas con el riesgo: la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y el impacto, y se obtiene el producto de ellas, ponderando las variables mediante dos tablas con cuatro niveles cada una.

Frecuencia o Probabilidad de Ocurrencia: número de veces que el riesgo se puede presentar en un período de tiempo.

Cuadro 2. Calificación de frecuencia

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Una vez en más de 1 año
2	Media	Entre 1 y 5 veces al año
3	Alta	Entre 6 y 11 veces al año
4	Muy alta	Más de 11 veces al año

Fuente: MEJIA Quijano, Rubí. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín – Colombia, 2006. Página 85.

Impacto: Se relaciona con las consecuencias que la ocurrencia del riesgo pudiera ocasionarle a la empresa.

Cuadro3. Calificación de Impacto

Valor	Impacto	Descripción en Términos Económicos	Descripción en Términos Operacionales	Descripción en Términos de Cumplimiento de Objetivos
5	Leve	Pérdidas hasta de 5.000.000de pesos	Se interrumpe la operación menos de 4 horas	Se afecta el logro de los objetivos en menos del 25%
10	Moderado	Pérdidas entre 5.100.000 y 50.000.000	Se interrumpe la operación entre 5 horas y 1 día	Se afecta el logro de los objetivos entre 25% y39 %
20	Severo	Pérdidas entre 50.100.000 y 100.000.000	Se interrumpe la operación entre 2 y 10 días	Se afecta el logro de los objetivos entre40% Y 60%
40	Catastrófico	Más de 100.000.000 de pesos	Se interrumpe la operación más de 10 días	Se afecta el logro de los objetivos en más del 60%

Fuente: MEJIA Quijano, Rubí. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín – Colombia, 2006. Página 86.

1.7.1.3 Etapa de Evaluación

Una vez que se han calificado los riesgos, se evaluarán y determinará la gravedad de los riesgos, de acuerdo con el valor asignado a la frecuencia e impacto y según a las tablas establecidas, dentro de ésta constan cuatro tipos:

- **Aceptables**, no presenta peligro para la organización y no requiere de medidas tratamiento.
- **Tolerables**, se puede dar una respuesta a mediano plazo.
- **Graves**, la respuesta debe ser a corto plazo.
- **Inaceptables**, las medidas de tratamiento deben ser inmediatas.

La matriz que se elaborará, deberá constar de las mismas variables de la calificación de riesgo como son la de frecuencia e impacto.

La evaluación permite posteriormente definir las medidas de tratamiento de los riesgos.

Cuadro 4. Matriz de evaluación del riesgo.

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: MEJIA Quijano, Rubí. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín – Colombia, 2006. Página 96.

1.7.1.4 Medidas de Tratamiento

Luego de la evaluación, el método Risicar incorpora las recomendaciones, de esta manera establece el tipo de tratamiento o respuesta que se le puede dar a los riesgos, en donde se identificará si se acepta el riesgo, si se puede prevenir o transferirlo a un tercero, retener las pérdidas, eliminar la actividad que lo genera o proteger la entidad en caso de su ocurrencia, y la decisión a tomarse dependerá de las alternativas de mercado.

Como resultado de la identificación, calificación y evaluación, se pueden establecer diferentes tipos de medidas de tratamiento y estas se clasifican en dos grupos:

- Las Medidas de control de los riesgos y;
- Las Medidas de financiación de las pérdidas generadas por ellos.

Dentro de las medidas de control de los riesgos están: evitar, prevenir y proteger; y como medidas de financiación de las pérdidas están: aceptar, transferir y retener.

1.7.1.4.1 Medidas de Control de Riesgos:

Evitar.- Para evitar un riesgo se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia o disminuir su impacto. Un riesgo se puede evitar o eliminar solo en caso extremos, en los que el beneficio es mayor que su costo y cuando las demás medidas de tratamiento son insuficientes para su manejo.

Prevenir.- La prevención trabaja con la anticipación; es decir, hay que percibir los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles y procedimientos convenientes a que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad.

Proteger.- La protección es acción en el momento del peligro, se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles, y procedimientos, adecuados a disminuir la intensidad o el impacto negativo sobre los recursos amenazados. Existen muchas formas de protección, estas son Activas y Pasivas.

1.7.1.4.2 Medidas de financiación de las pérdidas generadas por ellos.

Aceptar.- Cuando la ocurrencia del riesgo no tenga un efecto significativo en la estabilidad de la empresa o la posibilidad de que se presente es muy remota se debe aceptar un riesgo.

Retener.- Con la retención se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada mediante un diseño de alternativas que facilitan responder ante ellos, entre algunas formas de retener un riesgo están:

- Retención a través de la creación de un fondo.
- Retención a través del presupuesto del gasto.
- Retención a través de la creación de una provisión contable.
- Retención a través de una línea de crédito preestablecida.

Transferir.- Otra forma de transferir un riesgo consiste en involucrar a un tercero, el cual puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia del riesgo e incluso responsabilizarse de la aplicación de las medidas de control para reducirla. La forma más común es a través de un contrato de seguros.

Cuadro 5. Matriz de Evaluación del Riesgo y Medidas de Tratamiento.

Frecuencia	Valor				
Muy alta	4	20 Zona de riesgo tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo grave 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, R
Baja	1	5 Zona de Aceptabilidad A	10 Zona de riesgo tolerable Pt, R	20 Zona de riesgo tolerable Pt, T	40 Zona de riesgo grave Pt, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

Fuente: MEJIA Quijano, Rubí. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín – Colombia, 2006. Página 113.

En Base a los resultados de los cuadros de calificación de frecuencia e impacto, se procede a ubicar dichas respuestas en la matriz ya diseñada por la autora, para poder analizar las medidas de control de cada riesgo detectado y evaluado.

E = Evitar o Eliminar la Actividad.

R = Retener las Pérdidas.

Pt = Proteger la Empresa.

Pv = Prevenir el Riesgo.

A = Aceptar el Riesgo.

T = Transferir el Riesgo.

Dichos eventos de riesgo son ubicados en la matriz, para lo cual utilizaremos los siguientes criterios:

Zona de Riesgo Bajo (Verde): Significa que su probabilidad de ocurrencia es baja y tiene un impacto leve.

Zona de Riesgo Moderado (Amarillo): Significa que su probabilidad es baja con un impacto moderado o grave; o de frecuencia media con un impacto leve o moderado; o finalmente con una frecuencia alta o muy alta e impacto leve.

Zona de Riesgo Alto o Importante (Naranja): Significa que su probabilidad de ocurrencia es casi baja con un impacto catastrófico; o de frecuencia media con un impacto grave; o de frecuencia alta con impacto moderado o grave; o finalmente con una probabilidad muy alta y moderada.

Zona de Riesgo Extrema o inaceptable (Rojo): Significa que su probabilidad de ocurrencia es muy alta con impacto grave, o de frecuencia media, alta o muy alta con un impacto catastrófico.

Para mayor entendimiento de la teoría antes explicada, a continuación se presenta la Matriz de Riesgo.

1.7.1.5 Diseño e Implementación de las Medidas de Tratamiento

Existen dos tipos de diseños:

- a) Diseño de políticas de administración de riesgos.
- b) Diseño de Controles

Las políticas de Administración de riesgos.- son guías de acción de la toma de decisiones en cuanto a los riesgos, su intención es dirigir la actuación del personal, de tal forma que los riesgos se administren en todos los procesos de manera consistente y coherente.

Políticas Generales

1. Establecen el compromiso de la dirección con la administración de riesgos, el ámbito de aplicación y sus responsables.
2. Establecen los aspectos técnicos sobre el manejo de los riesgos que incluyen la necesidad de identificarlos, calificarlos, evaluarlos y recomienda las medidas de tratamiento sugeridas por la evaluación.

Políticas Particulares

1. Se requiere análisis de la misión, objetivo y estrategias.
2. Se diseñan como fruto de la identificación, calificación y evaluación de los riesgos estratégicos de la empresa.
3. Se definen para los mayores riesgos de la compañía con base a las causas y a los efectos.

Diseño de Controles

Control es toda medida diseñada para detectar y reducir un riesgo. El diseño de controles es un compromiso, tanto del líder del proceso como de su grupo de trabajo, y requiere tiempo, dedicación, entrenamiento, recursos y apoyo.

Características:

- Suficientes
- Comprensibles
- Económicas
- Eficaces
- Eficientes
- Oportunos

1.7.1.6 Monitoreo y Evaluación

La evaluación y el monitoreo son necesarios debido a los cambios que se generan en las organizaciones y en el entorno que las afecta, pues traen consigo nuevas oportunidades, pero a vez nuevos riesgos.

1.7.1.6.1 Indicadores de riesgo

“Los indicadores de riesgo son variables (cualitativas o cuantitativas), de seguimiento, que muestran el comportamiento de los riesgos relevantes y de algunos hechos relacionados con ellos.”

Los indicadores de riesgos deben ser: comprensibles, cuantificables y evaluables, controlables y oportunos. Para medir los riesgos dentro de un proceso, proyecto o actividad, existen dos tipos de indicadores que son los más comunes; estos son:

1.7.1.6.1.1 Indicadores de Frecuencia

Se establecen para conocer cada cuanto se está presentando un riesgo, con el objetivo de llevar a cabo las acciones necesarias para tomar decisiones, relacionadas con el manejo del riesgo y los controles aplicados a esta.

1.7.1.6.1.2 Indicadores de Impacto

Su objetivo es mostrar la magnitud de las pérdidas ya sean materiales y/o inmateriales, en que incurre la entidad cuando sucede un riesgo.

1.8 Mapas de Riesgos

1.8.1 Concepto: en el ámbito administrativo los mapas de riesgos son una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo.

El mapa de riesgos puede representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación de acuerdo con el método utilizado en cada empresa. Los datos pueden agruparse en tablas, con información referente a los riesgos, su calificación, evaluación, controles y los demás datos que se requieran para contextualizar la situación de la empresa y sus procesos, con respecto a los riesgos que la pueden afectar y a las medidas de tratamiento implementadas.

1.8.2 Tipos de mapas de riesgos:

1.8.2.1 Mapas de Riesgos Estratégicos: para la elaboración de mapas de riesgos estratégicos se requiere de la información obtenida por el Comité de riesgos o grupo de trabajo directivo, al diseñar las políticas particulares para administrar los riesgos más críticos o peligrosos de la organización, y la información suministrada por los líderes de los macro procesos, con sus grupos de apoyo, al identificar y evaluar sus riesgos.

1.8.2.2 Mapas de Riesgos Operativos: para la elaboración de mapas de riesgos operativos, se utiliza la información recopilada por los líderes de los procesos con su grupo de apoyo, al analizar los riesgos en las actividades y al diseñar los controles.

Cuadro 6. Mapa de Riesgos

MAPA DE RIESGOS

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Error	3	10	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Recuperar las pérdidas
Hurto	1	40	40	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo
Fraude	2	40	80	Inaceptable	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Recuperar las pérdidas
Incumplimiento	1	10	10	Tolerable	Prevenir el riesgo, Recuperar la pérdida
Ilíquidez	2	10	20	Tolerable	Prevenir el riesgo,
Demora	2	5	10	Tolerable	Prevenir el riesgo, Recuperar las pérdidas

Fuente: MEJIA Quijano, Rubí. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín – Colombia, 2006. Página 207 y las autoras.

CAPITULO II

Antecedentes de la Institución



Introducción

El capítulo II abarca toda la información sobre la institución Fe y Alegría, empezando desde sus inicios de creación y personajes que la fundaron. Para ello analizaremos los antecedentes históricos recordando a cada miembro que formo parte de esta institución, indicaremos cuál es la misión y visión que han planteado, conjuntamente veremos su organización y estructura financiera.



2.1 Introducción

Antecedentes Históricos

En octubre de 1965, suena el campanazo de la esperanza, el clarín de la felicidad, porque un sueño se hará realidad, el anhelo de brindar una educación a los niños más necesitados con la fe en Dios y con el convencimiento de construir un mundo mejor, un mundo cristiano, justo y alegre.

Fe y Alegría nació en Ecuador y extiende sus brazos hasta nuestra querida ciudad de Cuenca, siendo sus precursores los Padres: Ángel Marivalero y Juan Castez, acompañados de un grupo de entusiastas cuencanos, todos ellos en un solo corazón se proponen y consiguen fundar la escuela FE Y ALEGRÍA en nuestra ciudad, para ello organizan la rifa de un carro y con las pocas ganancias empiezan a plasmar en realidad este anhelo, construyen el primer pabellón y se inicia la labor educativa con un grado, siendo su profesora la Madre Inmaculada Moreno.

Pronto la escuela cuenta con los seis grados, se hace una serie de obras y construcciones que se han realizado poco a poco y en base a la ayuda de personas bondadosas y mingas de padres de familia.

En 1975 asume la Dirección la Srta. Inés Fajardo Noritz, en ese momento la escuela s contaba con un alumnado de 230 niños, en julio de 1983 se divide la escuela con profesores fiscales mediante el apoyo de la UNE y particulares contratados por la dirección.

Para el año lectivo 2003-2004 a cargo de la Dirección el Sr. Leonardo Paredes a petición del Padre Fabricio Alaña Director Nacional, para lo cual vino un funcionario de Quito el Lcdo. Jorge Uribe para realizar posesión del nuevo Director. Durante este año lectivo se logró la renovación del convenio con el Municipio y se gestionó ante el Consejo Provincial la pavimentación de dos

canchas de uso múltiple, las mismas que fueron inauguradas con la presencia del Ing. Marcelo Cabrera Prefecto Provincial, maestros, alumnos y padres de familia y en un acto especial se firmó las actas de entrega –recepción, las mismas que reposan en los archivos de la secretaria del Plantel.

Desde el año Lectivo 2005 hasta el 2009 la gestión administrativa a seguido comprometida en bien de la educación de los niños que se educan en nuestro Centro, ya que gracias al apoyo de la I. Municipalidad de Cuenca, Acción Social Municipal, Consejo Provincial y las señoras del voluntariado se ha logrado mantener una relación de cooperación interinstitucional como son la renovación del convenio ESTRATEGIA DE LA EDUCACIÓN POPULAR Y DE LA AUTOGESTIÓN COMUNITARIA, con Acción Social Municipal, que beneficia para el pago de los salarios de las Psicólogas Clínica y Educativa y las señoras del voluntariado cubren el sueldo de la Trabajadora Social, gracias a lo cual se mantiene el Departamento del DOBE.

El Municipio de Cuenca a través de ETAPA, construyó una batería de servicios sanitarios para el uso de las niñas y una Estación de juegos recreativos.

El Consejo Provincial nos ha apoyado con la entrega de los textos escolares a todos nuestros estudiantes así como también con la donación de mesas y sillas; y el Patronato Provincial con implementos médicos para el Dispensario Médico en donde se atiende a nuestros alumnos, padres de familia, maestros y habitantes del barrio.

Se ha gestionado con empresas como CRISTAL, EL MERCURIO y la FUNDACIÓN ECUADOR MI PAÍS, para apadrinar a un grupo de estudiantes, los más necesitados con becas completas y uniformes.

En el año 2006 el Prof. Leonardo Paredes Director toma la iniciativa de la creación del Colegio y en una visita del Padre José Lazcano y el Lcdo. Jorge Uribe se hace la petición para la creación del nivel medio previo a una justificación de las

necesidades y las dificultades que tienen nuestros estudiantes para el ingreso al Colegio, luego de lo cual el Padre José Lazcano Director Nacional de Fe y Alegría autoriza al Director el Prof. Leonardo Paredes para que realice los trámites correspondientes ante la Dirección de Educación para la creación del Octavo y Noveno de Básica, el mismo que con el apoyo de la señorita secretaria Irma Tenesaca se prepara toda la documentación necesaria para ser entregada a través de archivo en la Dirección de Educación para su aprobación, cabe recordar y agradecer a la Supervisión y Jefes Departamentales por una amistad que nos une, nos dieron todo el asesoramiento y apoyo, de esta manera se hace realidad un sueño y una necesidad para nuestros estudiantes.

El 26 de Junio del 2007 mediante acuerdo N° 01231 la Dirección de Educación del Azuay acuerda autorizar el funcionamiento del Octavo y Noveno año de Educación Básica para el año lectivo 2007-2008 en jornada vespertina.

Actualmente la Unidad Educativa Fe y Alegría-Cuenca, cuenta con 42 maestros de planta, 4 profesionales en el DOBE, 3 administrativos, 4 maestros de las áreas especiales, 2 del Departamento de Pastoral, 2 profesionales médicos en el dispensario, 1 persona en biblioteca y 2 personas de servicio.

2.2 Objetivos de la Empresa

2.2.1 Objetivo General

Formar personas conscientes de sus potencialidades y de la realidad que les rodea, libres y solidarias, abiertas a la trascendencia y protagonistas de su desarrollo y superación, capaces de transformar la sociedad.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Fomentar entre los miembros de la Institución un clima de confianza, armonía, cooperación, solidaridad, superación en beneficio de la sociedad.
- Mejoramiento de las condiciones socio-laborales de nuestro personal;
- Adaptación de las necesidades educativas a los contenidos de los programas de estudio de acuerdo a nuestra realidad.
- Vincular a la escuela con la Comunidad Educativa fortaleciendo la participación activa de sus pobladores en los procesos educativos escolares, sociales, deportivos etc.
- Valorar sus saberes, su cultura, creando confianza personal y colectiva en su propia gente.
- Incorporar formas de trabajo participativo: academias, formas de vida cotidiana, formación de valores morales que orienten una vida ejemplar en la estructura familiar.
- Relacionar la realidad local con otras realidades regionales, nacionales.
- El fortalecimiento de la Educación Secundaria, especialmente la Técnica.
- Crear en nuestros centros un sistema de atención cualificada a niños con padres y madres migrantes.

2.3 Misión

Basados en la Filosofía de Fe y Alegría y con conocimiento pleno, continuar con el modelo educativo y de gestión popular integral y de calidad, a través de un Movimiento Socio-Pedagógico Participativo, Solidario Transparente, incorporando procesos científico-tecnológicos que sirvan a la promoción integral y cristiana de las personas y comunidades con quienes estamos comprometidos.

2.4 Visión

Ser un Movimiento de Formación Integral con un alto grado de desarrollo de valores espirituales, éticos, morales, cívicos, desarrollo del pensamiento y hábitos de lectura para alcanzar razonamientos lógicos como fuente de conocimiento y valor humano.

2.5 Estrategias.- Análisis FODA

FORTALEZAS



- Profesores titulados con especialidad en Primaria y Secundaria.
- Psicólogas infantil DOBE.
- Infraestructura adecuada para clases y juegos.
- Aula acondicionada para clases de Computación.
- Cuenta con local propio.

OPOTUNIDADES



- Espacio libre para construir nuevas aulas.
- Implementar en la Secundaria, la metodología de enseñanza.
- Aporte económico de proveedores para becar alumnos.
- Becas para estudiantes de bajos recursos.

DEBILIDADES



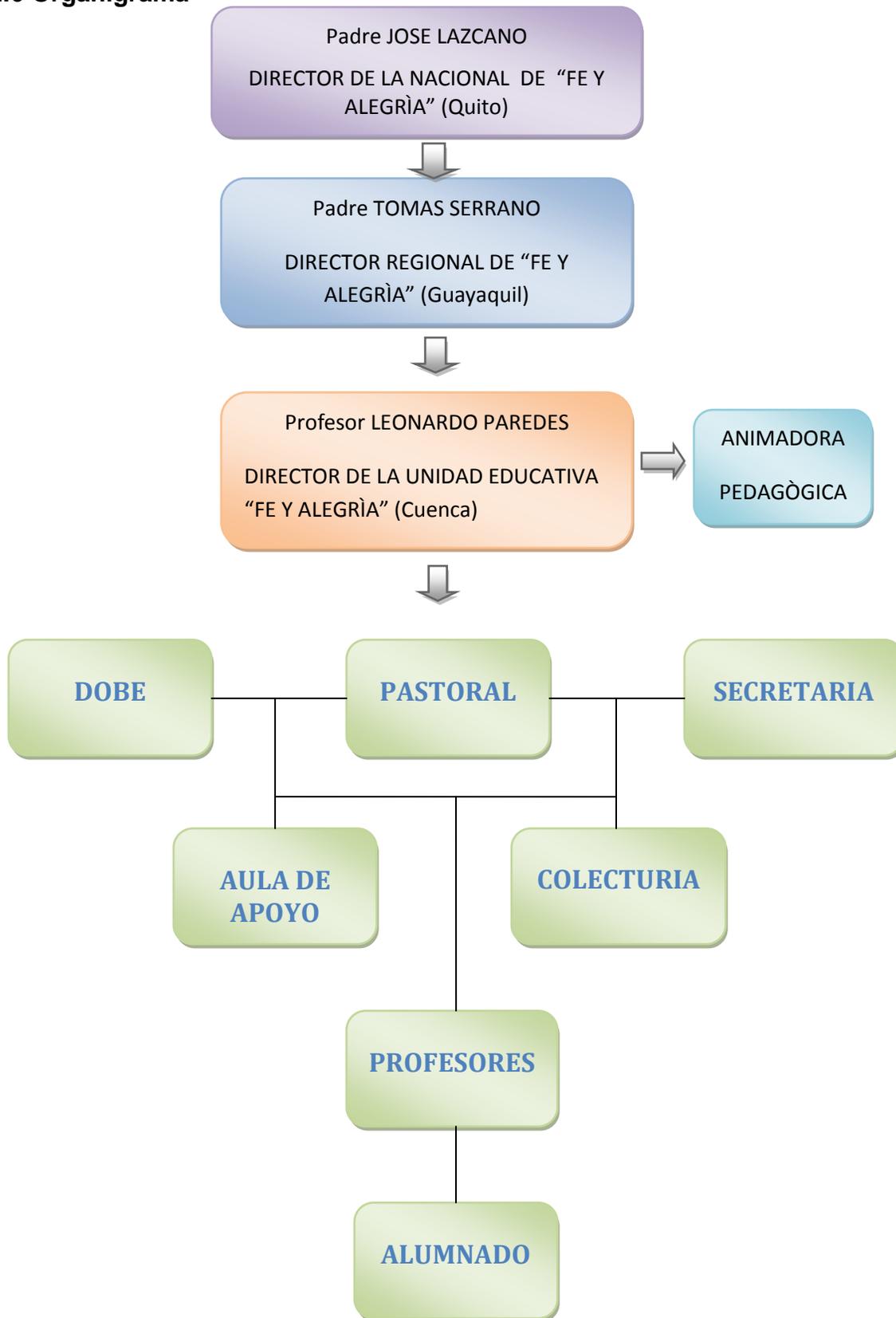
- No cuenta con recursos para nuevas aulas y/o local para secundaria.
- Falta de capacidad de retener laboralmente a profesores.
- No se tiene un control de ingreso y egreso de fondos.
- No hay movilidad propia del Colegio.

AMENAZAS



- Depender de ayuda económica externa que puede quitar su apoyo en cualquier momento.
- Competencia pública.

2.6 Organigrama



2.7 Estructura Económica y Financiera

Desde el año 2002 se dieron varios cambios y por recomendación del subdirector el Prof. Leonardo Paredes conjuntamente con las autoridades de la Dirección Nacional: El Padre Fabricio Alaña S.J. y el Lcdo. Jorge Uribe, se acuerda crear la oficina administrativa de nuestro Centro, contratando a una secretaria – colectora y posteriormente debido al crecimiento de la población estudiantil y de maestros se vio la necesidad de contratar a otra persona para que asuma las funciones de colectora.

Desde el año lectivo 2003-2004 por pedido de las autoridades de Fe y Alegría, asumió la dirección del Plantel el Prof. Leonardo Paredes, para lo cual estuvo presente el Lcdo. Jorge Uribe para informar a los docentes de esta decisión.

La gestión del Centro lo podríamos plasmar desde estos puntos:

- Dar a conocer a la ciudadanía la oferta educativa que realiza Fe y Alegría, ya que la gente no conoce de las actividades de la institución sino únicamente a través de la rifa.
- Solicitar audiencias a las autoridades de la ciudad para presentarles nuestros proyectos, los mismos que han sido acogidos y apoyados para mejorar la infraestructura de nuestro Plantel.
- Lograr la firma de convenios como ser la creación del DOBE, a través de Acción Social Municipal que cubren los sueldos de la Psicóloga Educativa y Clínica, también con el Hospital Municipal de la mujer y el niño para que puedan ser intervenidos quirúrgicamente en forma gratuita nuestros alumnos, en la especialidad de otorrinolaringología previo una constatación del médico del plantel.

Etapa construyó una batería de servicio higiénico para las niñas.

- El Gobierno Provincial donó 120 pupitres, así como también la pavimentación de dos canchas de uso múltiple equipadas con arcos y

tableros para básquet. Además la donación de los textos escolares para nuestros estudiantes.

- Con las empresas privadas como son: Cristal, el Mercurio y la Fundación Ecuador mi País, se firmó convenios para becas de nuestros estudiantes, como también con personas que apadrinan de la misma forma.
- Por intermedio del Subsecretario de Educación se logró conjuntamente con los maestros del nivel medio la donación 240 mesas y sillas plásticas a través del DINSE.
- Con señoras del voluntariado a través de reuniones se han logrado acuerdos para que nos apoyen cubriendo algunas necesidades, así como también la ampliación de la biblioteca en la misma que desarrollan el proyecto de animación a la lectura.
- La Fundación Leónidas Ortega Moreira mantiene una cooperación con nuestra biblioteca, la misma que ha sido equipada con material de lectura, pintura y audiovisuales.
- Con las autoridades del barrio se mantiene una buena comunicación y nuestra institución ha abierto las puertas, en caso que lo requieran.
- Con el INFA se colabora facilitándoles una oficina y tres aulas para el refuerzo escolar, al mismo que asisten nuestros alumnos y otros del sector.

Dentro de la gestión interna con el apoyo de la animadora pedagógica administrativos, comisiones y los docentes se llevan, desarrollan y evalúan las actividades planificadas en el POA trimestral, para lo cual el Director delega funciones a cada uno de ellos, de esta manera se ha logrado el prestigio de nuestra Institución, consiguiendo logros ya sean académicos, sociales, culturales y deportivos a nivel de la zona escolar y de la ciudad.

En Fe y Alegría –Cuenca, la gestión es importante tanto en lo interno como en lo externo, por esto seguiremos trabajando en equipo para brindar una educación popular integral de calidad a nuestros estudiantes y no dar a los pobres una pobre educación.

CAPITULO III

Aplicación del Método Risicar

Introducción

En este capítulo se desarrolla la aplicación del método Risicar. La empresa donde se utiliza el método es la Unidad Educativa Fe y Alegría.

Para el desarrollo de este método primero se realizará la identificación de los riesgos, para posteriormente hacer una breve descripción de los mismos, así como identificaremos el agente generador, la causa y el efecto. Luego se procederá a realizar la calificación de su frecuencia e impacto que nos permitirá realizar una correcta evaluación para proponer las medidas de tratamiento. Una vez hecho este análisis se plasmará la comunicación y se realizará la consulta para implementar las medidas de tratamiento. Finalmente se emitirán las respectivas conclusiones y recomendaciones.

PROCESO

Recaudación y Manejo de Fondos de la Unidad Educativa Fe y Alegría

Recaudación de Fondos

Es el esfuerzo de un grupo de personas comprometidas con una causa, que trabajan en forma organizada y eficiente, para alcanzar una meta económica definida, en un periodo de tiempo determinado.

La recaudación de fondos normalmente se refiere a los esfuerzos para reunir fondos para organizaciones sin fines de lucro. El Proceso de recaudación de fondos, que realiza la unidad educativa se hace mediante la solicitud de donaciones a particulares, empresas, fundaciones benéficas, y agencias gubernamentales.

Manejo de Fondos

La alta complejidad de esta parte del proceso, producto de cambios continuos, profundos y acelerados en un entorno globalizado, requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en el manejo de los fondos o recursos financieros. Asegurar niveles máximos de rentabilidad implica hoy en día la necesidad de un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito, mediante el establecimiento de controles y políticas que ayuden a sistematizar cada uno de los procesos.

Destino de los Fondos

El recurso económico es utilizado en una primera etapa para el funcionamiento correcto de la institución, que se centra en brindar una educación de calidad, esto se logra manteniendo un ambiente de estudio adecuado con instalaciones en buen estado, y profesionales capacitados y de amplia experiencia.

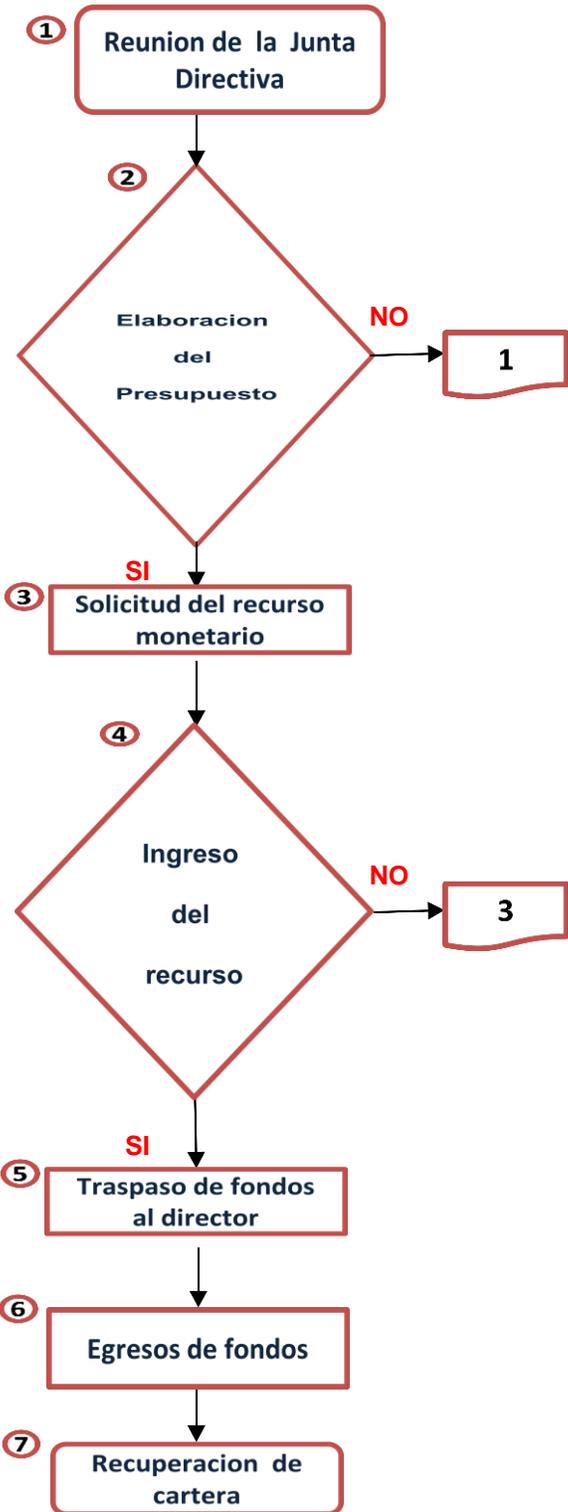
Además la unidad educativa cuenta con acciones benéficas que incluyen proporcionar becas a estudiantes por méritos deportivos o los logros académicos, también existen actividades de carácter humanitario, socorro en casos de desastre y de investigación.

Objetivo del proceso:

Brindar una educación de calidad en la Unidad Educativa Fe y Alegría, a través del proceso de recaudación de fondos y manejo de recursos, pues en la administración efectiva de los recursos monetarios (ingresos y egresos), se encuentra el punto de vital importancia para mantener la imagen de la institución.

El proceso de recaudación y manejo de fondos dentro de un marco general comprende varias actividades que ayudan a la consecución del objetivo perseguido por la institución, entre ellas contamos con:

**UNIDAD EDUCATIVA FE Y ALEGRIA
RECAUDACION Y MANEJO DE FONDOS
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES**



Actividades

Reunión de la Junta Directiva

La Junta Directiva de la Unidad Educativa “FE Y ALEGRIA” Cuenca; conformada por el Lcdo. Leonardo Paredes (Director), la Sra. Susana Loor (Colectora) y la Srta. Diana Pérez (Secretaria), se reúnen para establecer el presupuesto anual.

Elaboración del presupuesto:

En la reunión se realiza el presupuesto de acuerdo a las necesidades de cada año lectivo. También se programan solicitudes a juntas benéficas y empresas particulares para pedir auspicios que incentivarán al desarrollo de múltiples actividades, tales como sociales, deportivas y culturales.

Solicitud del recurso monetario:

La solicitud del presupuesto se realiza en “FE Y ALEGRIA” con cede en Guayaquil de forma personal por parte de la directiva, mientras que la solicitud a juntas benéficas y empresas particulares se realiza mediante comunicados escritos o envíos de correo por la web.

Ingreso de recursos:

Esta operación la realiza la persona encargada de colecturía, la cual emite un comprobante de ingreso de caja, especificando la fecha, el monto y el proveedor.

Traspaso de recursos al Director:

En esta actividad el colector hace llegar los recursos monetarios al Lcdo. Leonardo Paredes el mismo que se encarga de destinarlos a las diferentes actividades.

Egreso de recursos:

En esta etapa la administración destina los fondos recaudados, para la realización de las actividades normales de la institución, así como para actividades de carácter extraordinario que se presenten en momentos imprevistos.

Recuperación de cartera:

Se orienta a recaudar en lo posible recursos monetarios que ayuden a mantener la liquidez de la institución, que permitan que las actividades de educación sean normales.

3.1 Identificación de Riesgos

En esta primera etapa se procede a identificar los riesgos que afectan el correcto funcionamiento del proceso de Recaudación y Manejo de fondos, para ello primero hemos procedido a realizar un cuestionario de identificación de los riesgos, para luego emitir una breve descripción, reconociendo el agente generador y posterior a esto realizando el estudio las causas y efectos.

UNIDAD EDUCATIVA FE Y ALEGRIA
CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION DE RIESGOS
REALIZADA AL DIRECTOR LCDO. LEORNADO PAREDES

PREGUNTAS		SI	NO	N/A
1	¿La infraestructura del establecimiento es adecuado para su normal funcionamiento?	X		
2	¿La zona geográfica en donde funciona el establecimiento es de alto riesgo delincencial?	X		
3	¿Existe un código de ética dentro de la empresa?	X		
4	¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y la forma de conseguirlos?	X		
5	¿Es eficiente el proceso de selección de personal?	X		
6	¿Se realizan capacitaciones a los empleados de la institución?	X		
7	¿Se tiene un control de ingresos y egresos de fondos?	X		
8	¿Se revisan periódicamente en forma interna los informes financieros?		X	
9	¿Se presenta oportunamente la información financiera a la Cede de Fe y Alegría en Guayaquil?		X	
10	¿Existe calidad de información sobre eventos externos relacionados con los objetivos?	X		
11	¿Es alto el grado de obsolescencia de su tecnología o equipo?		X	
12	¿Hay usualmente en caja gran cantidad de dinero en efectivo?		X	
13	¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar a los empleados los objetivos de la empresa?	X		
14	¿Existe rotación de personal que garantice el funcionamiento apropiado de la empresa?		X	
15	¿Existen sistemas de vigilancia como cámaras u otros dispositivos para el control del recurso monetario?		X	
16	¿Los funcionarios y demás personal aportan para la determinación de los riesgos?		X	
17	¿Se comunica a tiempo al personal cuando se identifica un evento de riesgo?		X	
18	¿La Entidad cuenta con el apoyo del director, para estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?		X	
19	¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos?		X	
20	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la institución?		X	

Cuadro 7. Identificación de los Riesgos en el proceso de Recaudación y Manejo de Fondos

ACTIVIDADES	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	POSIBLES CONSECUENCIAS
Reunión de la Junta Directiva	Ausencia por parte de uno de los integrantes de la junta directiva	Que por motivos ajenos a la persona no pueda asistir a la reunión tales como enfermedad y/o falta de interés y responsabilidad ante el llamado de convocatoria.	Director, Colectora, Secretaria	Inexistencia de un programa de reuniones, el mismo que sea entregado a los miembros de la junta.	Pérdidas económicas
Elaboración del presupuesto	Presupuesto erróneo	Que por inexperiencia no se elabore un presupuesto que no satisfaga en su totalidad las necesidades reales de la institución.	Director, Colectora, Secretaria	Falta de capacitación permanente a los miembros de la junta directiva.	Pérdidas económicas
Solicitud del Recurso Monetario	Demora del encargado de realizar la solicitud	La persona encargada no realiza a tiempo los pedidos vía internet a empresas particulares y juntas benéficas, e indisposición de realizar los viajes oportunamente a la Cede de Fe y Alegría Guayaquil.	Director, Colectora	Irresponsabilidad de las personas asignadas para cada actividad.	Pérdidas económicas
Ingreso de Recursos	Cantidades incorrectas o diferentes respecto a la solicitud enviada	Que se ingresen a la institución cantidades distintas a las asignadas o aprobadas por los diferentes proveedores del recurso.	Colectora	Distracción o falta de experiencia.	Información errónea de la liquidez institucional
Traspaso de Recurso al Director	Malversación de recursos	Posibilidad de engaños o fraude para obtener beneficios personales.	Director, Colectora	Carencia de ética profesional, falta de auditorías internas.	Pérdidas económicas, Deterioro de la imagen
Egreso de Recursos	Reportes de caja inadecuados	Posibilidad de que no cuadre los respectivos comprobantes emitidos con los reportes entregados.	Director, Colectora	Falta de experiencia profesional, no existe la verificación oportuna del destino del recurso.	Deterioro de la imagen, Reducción de la población estudiantil
Recuperación de Cartera	Iliquidez	Posibilidad de no contar con el recurso para el desarrollo de las actividades de la institución.	Director, Colectora	Ausencia de información oportuna de los saldos de cartera.	Interrupción del servicio de educación

Fuente: MEJIA Quijano, Rubí. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín – Colombia, 2006. Página 207 y las autoras.

Calificación de Riesgos

Después de realizar la identificación de los riesgos, se procede a calificarlos. Para ello se utilizan las tablas para la calificación de la frecuencia y del impacto, se utilizara un modelo de tabla de frecuencia e impacto de cuatro niveles. Así mismo la tabla de calificación de impacto fue definida teniendo en cuenta los tres aspectos más importantes que pueden ser afectados por la materialización de los riesgos: el económico, el operativo y la imagen.

Cuadro 8. Calificación de la frecuencia

Para establecer el número de eventos en la descripción procedemos a tomar los datos del anexo 1.

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	De 1 a 2 eventos en el año lectivo
2	Media	De 3 a 4 eventos en el año lectivo
3	Alta	De 5 a 6 eventos en el año lectivo
4	Muy alta	Más de 6 eventos en el año lectivo

Fuente: MEJIA Quijano, Rubí. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín – Colombia, 2006. Página 85 y las autoras

Cuadro 9. Calificación del Impacto

Para establecer los datos del cuadro de calificación del impacto se analiza el anexo 1 en la descripción en términos operativos y de imagen; y los anexos 1 y 2 para la descripción en términos económicos.

Valor	Impacto	Descripción en términos económicos	Descripción en términos operativos	Descripción en términos de imagen
5	Leve	Pequeños daños económicos de hasta 1000 dólares	Pequeño o nulo efecto en la institución, o que se puede corregir en el corto plazo y no afecta al cumplimiento de los objetivos.	Solo de conocimiento de los administradores
10	Moderado	Daños entre 1001 y 2500 dólares	Riesgo que causaría una pérdida importante en el patrimonio, además requeriría una cantidad de tiempo importante en investigar y corregir los daños.	Solo de conocimiento a nivel regional
20	Grave	Daños entre 2501 y 5000 dólares	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, además se requeriría una cantidad importante de tiempo en investigar y corregir los daños.	De conocimiento a nivel nacional
40	Catastrófico	Más de 5001 dólares	Riesgo cuya materialización hiciera que la institución deje de funcionar totalmente o por un periodo importante de tiempo.	De conocimiento a nivel internacional

Fuente: Las autoras

Cuadro 10. Calificación de Riesgos en los Proceso de Recaudación y Manejo de fondos

Para establecer la calificación de la frecuencia e impacto nos basamos en el anexo 1

Número	Subproceso	Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación
1	Reunión de la Junta Directiva	Ausencia de uno de los integrantes de la junta directiva	1	5	5
2	Elaboración del presupuesto	Presupuesto erróneo	1	5	5
3	Solicitud del Recurso Monetario	Demora de realizar la solicitud	1	5	5
4	Ingreso de Recursos	Cantidades incorrectas o diferentes respecto a la solicitud enviada	4	10	40
5	Traspaso de Recurso al Director	Malversación de recursos	4	40	160
6	Egreso de Recursos	Reportes de caja inadecuados	4	40	160
7	Recuperación de Cartera	Ilíquidez	1	5	5

Fuente: las autoras

Evaluación de Riesgos

En este paso se tiene en cuenta la Matriz de evaluación de los riesgos, en la que ese establece la gravedad para la Unidad Educativa, según los niveles definidos en las tablas de calificación de frecuencia y del impacto. Así, la gravedad de los riesgos se clasifica en cuatro tipos:

Cuadro 11. Matriz de evaluación del riesgo

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	

Gravedad de los Riesgos	
A	Aceptable
B	Tolerable
C	Graves
D	Inaceptables

Fuente: MEJIA Quijano, Rubí. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín – Colombia, 2006. Página 96.

Cuadro 12. Matriz de Evaluación del Riesgo

Número	Subproceso	Riesgo	Calificación	Evaluación
1	Reunión de la Junta Directiva	Ausencia de uno de los integrantes de la junta directiva	5	Aceptable
2	Elaboración del presupuesto	Presupuesto erróneo	5	Aceptable
3	Solicitud del Recurso Monetario	Demora de realizar la solicitud	5	Aceptable
4	Ingreso de Recursos	Cantidades incorrectas o diferentes respecto a la solicitud enviada	40	Grave
5	Traspaso de Recurso al Director	Malversación de recursos	160	Inaceptable
6	Egreso de Recursos	Reportes de caja inadecuados	160	Inaceptable
7	Recuperación de Cartera	Ilíquidez	5	Aceptable

Fuente: las autoras.

3.2 Preparando planes de tratamiento

PROPUESTA DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

Una vez analizada la matriz anterior, se define el tratamiento que se dará a cada uno de los riesgos según su evaluación. Para esto se utilizara la matriz de respuesta ante los riesgos. Cada celda de la matriz contiene una propuesta de medidas de tratamiento, según su calificación:

A= aceptar el riesgo

Pv= Prevenir el riesgo

Pt = Proteger la empresa

T= Transferir el riesgo

E= Eliminar la actividad

R= Retener las pérdidas

Cuadro 13. Matriz de Evaluación del Riesgo y Medidas de Tratamiento.

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, R
Baja	1	5 Zona de Aceptabilidad A	10 Zona de riesgo tolerable Pt, R	20 Zona de riesgo tolerable Pt, T	40 Zona de riesgo grave Pt, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

Fuente: MEJIA Quijano, Rubí. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín – Colombia, 2006. Página 113.

3.3 Comunicación y consulta

Mapa de Riesgos

Cuadro 14. Mapa de Riesgos

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Ausencia de uno de los integrantes de la junta directiva	1	5	5	Aceptable	Aceptar el riesgo
Presupuesto erróneo	1	5	5	Aceptable	Aceptar el riesgo
Demora de realizar la solicitud	1	5	5	Aceptable	Aceptar el riesgo
Cantidades incorrectas o diferentes respecto a la solicitud enviada	4	10	40	Grave	Prevenir el riesgo, proteger la empresa o transferir el riesgo
Malversación de recursos	4	40	160	Inaceptable	Evitar el riesgo, prevenir el riesgo, proteger la empresa
Reportes de caja inadecuados	4	40	160	Inaceptable	Evitar el riesgo, prevenir el riesgo, proteger la empresa
Iliquidez	1	5	5	Aceptable	Aceptar el riesgo

Fuente: MEJIA Quijano, Rubí. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín – Colombia, 2006. Página 207 y las autoras.

Ponderación de Riesgos y Actividades.

A continuación, en el cuadro 15 se muestra la ponderación de los Riesgos dando un valor entre 1% y 100%.

Cuadro 15. Ponderación de riesgos según el método Risicar

RIESGO	CALIFICACION	PONDERACION
Ausencia de uno de los integrantes de la junta directiva	5	1%
Presupuesto erróneo	5	1%
Demora de realizar la solicitud	5	1%
Cantidades incorrectas o diferentes respecto a la solicitud enviada	40	11%
Malversación de recursos	160	43%
Reportes de caja inadecuados	160	43%
Iliquidez	5	1%
TOTAL	375	100%

Fuente: Las autoras.

Implementación de las medidas de tratamiento

Una vez procedido a evaluar la frecuencia y el impacto, a través de la Matriz de respuesta a los Riesgos obtenemos las siguientes medidas de tratamiento ante los Riesgos:

Ausencia de uno de los integrantes de la junta directiva (5): la medida de tratamiento es:

Aceptar el riesgo

- Su ocurrencia no tendrá un efecto significativo en la estabilidad de la empresa, ya que la probabilidad de que se presente es muy remota. En este caso la institución puede aplazar la fecha de la reunión, pero teniendo en cuenta un periodo corto de suspensión de esta actividad.

Presupuesto erróneo (5): la medida de tratamiento es:

Aceptar el riesgo

- La probabilidad de que se presente es muy remota. Pero si se presenta, la institución puede solicitar la ayuda de un profesional de la cede en Guayaquil que tenga experiencia en la elaboración de presupuestos.

Demora de realizar la solicitud (5): la medida de tratamiento es:

Aceptar el riesgo

- Su ocurrencia no tendrá un efecto significativo en la estabilidad de la empresa, ya que la probabilidad de que se presente es muy remota. En este caso la institución puede solicitar prorroga para su presentación en la cede en Guayaquil.

Cantidades incorrectas o diferentes respecto a la solicitud enviada (40): las medidas de tratamiento son:

Prevenir el riesgo

- Pedir que envíen a los capacitadores de Fe y Alegría Guayaquil, para que se realicen capacitaciones mensuales dentro la institución en Cuenca, esto

orientará la conducta de los empleados en la ejecución de sus actividades. La implementación de esta medida no tendrá ninguna carga financiera al ser realizada por el personal de la cede en Guayaquil.

Proteger la empresa

- Se deberá realizar copias de seguridad para guardar la información de respaldo, es un medio de protección muy útil pues permite recuperar la información en caso de fallas de los equipos o redes de comunicación. Las copias se las puede realizar en cd's, por parte de la secretaria y colectora.

Malversación de recursos (160): las medidas de tratamiento son:

Evitar el riesgo

- Reubicar el recurso amenazado, en nuestro caso ya no se debería realizar el traspaso de los fondos al director, si no directamente Fe y Alegría con cede en Guayaquil nos debe proveer en recursos materiales y no en monetarios.

Prevenir el riesgo

- Inspecciones continuas, de las actividades que desarrollan los encargados del manejo de recursos, para constatar lo correcta utilización de los mismos. Para la implementación de esta medida se necesita designar un auditor. Esto lo realizara la cede en Guayaquil.

Proteger la empresa

- Utilizar como medio de protección un adecuado manejo de comunicaciones públicas que permita aclarar la situación de la institución y disminuir los efectos negativos. La implementación de esta medida requerirá un costo promedio de 100.00 dólares mensuales para difundir mediante la prensa escrita los estados financieros.

Reportes de caja inadecuados (160): las medidas de tratamiento son:

Evitar el riesgo

- Se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia al igual que la malversación de fondos, esto se logra como consecuencia del riesgo anterior ya que al no haber traspaso de fondos al director, no habrá recurso para su egreso.

Prevenir el riesgo

- Revisiones mensuales de los comprobantes que se emitan por el respectivo egreso de fondos, de igual manera para la implementación de esta medida se necesita designar un auditor. Esto lo realizara la cede en Guayaquil.

Proteger la empresa

- Se podría implementar un sistema computarizado de conexión de redes, el mismo que permitiría controlar los diferentes movimientos de caja, este control lo puede manejar un delegado que asigne Fe y Alegría en Guayaquil y tendría un costo promedio de 500.00 dólares.

Ilíquidez (5): la medida de tratamiento es:

Aceptar el riesgo

- Su ocurrencia no tendrá un efecto significativo en la estabilidad de la empresa, ya que la probabilidad de que se presente es muy remota, pero en caso de que ocurriere el riesgo, la institución debe buscar otros medios de financiamiento tales como rifas organizadas por el comité de padres de familia.

3.5 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Toda empresa a partir del momento en que se crea, está propensa a afrontar diferentes tipos de riesgos, los cuales sin un adecuado tratamiento y control podrían ocasionar pérdidas económicas, humanas, deterioro de la imagen siendo esto lo fundamental en una empresa ante la sociedad, sanciones, entre otros efectos negativos para la misma. Para tratar los riesgos que puedan darse dentro de los procesos que forman una empresa, existen diferentes métodos que estudian el riesgo, desde su percepción, ocurrencia y manejo.

En la actualidad, la Gestión de Riesgos se ha convertido en una herramienta indispensable para el desarrollo de las empresas, tanto en agestión del proceso administrativo como de control, razón por la cual se aplicó a la Institución Educativa Fe y Alegría, esto con la finalidad de ayudar a la empresa en la identificación y evaluación de los riesgos que se pueden suscitar.

Al desarrollar este trabajo, a más de buscar el profundizar el conocimiento sobre tratamiento de los riesgos, nos parece importante el poder ofrecer alternativas que permitan mitigar o evitar, en la medida de lo posible, la ocurrencia de los riesgos.

Se ha utilizado el Método Risicar para la aplicación práctica, como guía para el desarrollo del presente trabajo hemos tomado el texto "Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial" de la autora Rubí Consuelo Mejía, enfocándonos en las actividades del proceso de recaudación y manejo de fondos, indicamos a continuación las conclusiones que hemos observado:

1.- En el proceso estudiado, hemos identificamos siete riesgos a los que es vulnerable la Institución, son los siguientes: Ausencia por parte de uno de los integrantes de la junta directiva, Presupuesto erróneo, Demora del encargado de realizar la solicitud, Cantidades incorrectas o diferentes respecto a la solicitud

enviada, Malversación de recursos, Reportes de caja inadecuados, Iliquidez. Estos riesgos al no ser tratados a tiempo, podrían ser perjudiciales para la Institución, es por esta razón que se plantearon varias medidas de tratamiento que podrían disminuir la probabilidad de ocurrencia o mitigar el riesgo.

2.- Al realizar la calificación de Riesgos se pudo observar que los riesgos de Malversación de recursos y reportes de caja inadecuados, son los riesgos que se dan con más frecuencia, teniendo un impacto catastrófico y trayendo grandes consecuencias sobre la institución.

3.- Al evaluar los riesgos se determinó, que el 50% son aceptables, 17% graves y un 33% se identificaron como inaceptables, por lo que es necesario poner toda la atención en las actividades que tuvieron calificación de inaceptable que son: malversación de recursos y reportes de caja inadecuados, pues existe omisión en la realización de Informes y Reportes, lo que es grave para la institución, ya que estas actividades en su mayor parte afectan a la gestión del Sistema Financiero y es en relación a este sistema en que depende el éxito de la institución.

4.- Según la matriz de respuesta ante los riesgos, de acuerdo al Método Risicar se pudo definir las medidas de tratamiento, para cada uno de los riesgos, entre las medidas más relevantes tenemos: las de **prevención** del Riesgo las cuales deben aplicarse antes de que ocurra el riesgo a través del diseño de políticas, normas, controles y procedimientos previas; las de **protección a la empresa**, las cuales se aplican en el momento mismo de la ocurrencia del riesgo para ello se deben tener planes ya sean de contingencia, acción y/o emergencia, etc.; y por último tenemos las de **evitar el riesgo**, este tipo de medida elimina la actividad que podría generar el riesgo o reubica los recursos amenazados.

5.- Se determinó que los riesgos más relevantes de la Institución son: Malversación de recursos y Reporte de caja inadecuados, que interviene en el proceso de manejo de fondos esto provoca que la institución no sea totalmente

efectiva, que existan molestias por parte de la población estudiantil, así como pérdidas económicas, pérdida del mercado y deterioro de imagen.

Recomendaciones

En base a las observaciones y conclusiones antes citadas a continuación se mencionan algunas de las recomendaciones que se cree ayudarán a la institución en el proceso de la Gestión de Riesgos, y más que nada darán solución a los problemas existentes, esperando que sean acogidos favorablemente por la Unidad Educativa Fe Y Alegría.

1.- Se deberá comprometer a todos los directivos, dependientes y relacionados de la institución para emplear un sistema de gestión de riesgos, con el fin de que se pueda aplicar en la empresa y poder evitar y/o prevenir los diferentes riesgos que se presentan.

2.- Contratar la ayuda de un profesional experto en la gestión de riesgos o en su defecto que se capaciten a los altos directivos y encargados para que estén al tanto de la materia e instruyan a los empleados, en la aplicación de este, tratando de aprovechar y conocer de las ventajas y desventajas de la aplicación de las medidas de tratamiento hasta el monitoreo y evaluación de cada control, con el fin de crear una cultura de gestión de riesgos en todas las instancias de la organización y lograr mantener un equipo comprometido dentro de la institución.

3.- Una vez capacitados todos con la Gestión de Riesgos, y ya sabiendo todos la importancia que tiene el buen manejo de este tema dentro de la institución, comprometer a los directivos de la institución para implementar un departamento de Gestión de riesgos, o en su defecto a un encargado del área.

4.- Luego de que se evalúen todos los riesgos que se presentan en la institución se deberán diseñar medidas de tratamiento que reflejen la cultura organizacional, con esta información convendrá establecer planes y acciones correspondientes en cada actividad y en los riesgos más relevantes.

5.- Al identificar los principales riesgos que afectan a la institución en el Proceso de Recaudación y Manejo de Fondos, se aconseja la verificación del destino de los recursos claramente justificados con un respectivo comprobante, con el fin de que el beneficio principal sea para la población estudiantil.

6.- La institución debe determinar controles tales como supervisión permanente de ingresos y egresos, asignación de responsabilidades a cada uno de los directivos del plantel, para que se pueda evitar los riesgos, y efectivizar los controles propuestos calificando la eficacia y eficiencia de cada uno.

7.- Y lo más importante contar con la ayuda de todos los que conforman la institución, pues el elemento más importante es el Recurso Humano, por lo tanto será necesario contar con la colaboración y apoyo de cada uno de los empleados.

8.- Y para terminar invitamos a que se ejecuten las recomendaciones, ya que además de ser factibles económicamente, estos cambios beneficiaran a todas las áreas de la institución y contribuirán al objetivo de brindar una educación de calidad.

ANEXOS

Anexo 1.



Universidad del Azuay

Entrevista realizada a la Sra. Susana Loor colectora de la Unidad Educativa Fe y Alegría Cuenca

1. ¿Considera usted que la calificación de frecuencia de riesgo descrita a continuación es la correcta?

De 1 a 2 eventos	<input type="text" value="Baja"/>	De 5 a 6 eventos	<input type="text" value="Alta"/>
De 3 a 4 eventos	<input type="text" value="Mediana"/>	Mas de 6 eventos	<input type="text" value="Muy alta"/>
SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

2. Califique el impacto producido por los riesgos en términos económicos.

Impacto	Leve	Moderado	Grave	Catastrófico
Económico				
Daños hasta \$1000	X			
Daños entre \$1001 y \$2500		X		
Daños entre \$2501 y \$5000			X	
Más de \$5001				X

3. Indique que causa en términos operativos un impacto de riesgo leve, moderado, grave y catastrófico.

Impacto Leve: pequeño o nulo efecto en la institución, o que se puede corregir en el corto plazo y no afecta al cumplimiento de los objetivos.

Impacto Moderado: riesgo que causaría una pérdida importante en el patrimonio, además requeriría una cantidad importante de tiempo en investigar y corregir los daños.

Impacto Grave: riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, además se requería una cantidad importante de tiempo en investigar y corregir los daños.

Impacto Catastrófico: riesgo cuya materialización hiciera que la institución deje de funcionar totalmente o por un periodo importante de tiempo.

4. Califique el impacto producido por los riesgos en términos de imagen.

Impacto Imagen	Leve	Moderado	Grave	Catastrófico
De conocimiento de los administradores.	X			
De conocimiento a nivel regional.		X		
De conocimiento a nivel nacional.			X	
De conocimiento a nivel internacional.				X

5. Califique los riesgos descritos a continuación, considerando los siguientes valores que se asigna para la calificación de la frecuencia.

Baja = 1

Alta = 3

Media = 2

Muy alta = 4

RIESGO	Frecuencia			
	1	2	3	4
Ausencia de uno de los integrantes de la junta directiva	X			
Presupuesto erróneo	X			
Demora de realizar la solicitud	X			
Cantidades incorrectas o diferentes respecto a la solicitud enviada				X
Malversación de recursos				X
Reportes de caja inadecuados				X
Iliquidez	X			

6. Califique los riesgos descritos a continuación, considerando los siguientes valores que se asigna para la calificación del impacto.

Leve = 5

Grave = 20

Moderado = 10

Catastrófico =40

RIESGO	Impacto			
	5	10	20	40
Ausencia de uno de los integrantes de la junta directiva	X			
Presupuesto erróneo	X			
Demora de realizar la solicitud	X			
Cantidades incorrectas o diferentes respecto a la solicitud enviada		X		
Malversación de recursos				X
Reportes de caja inadecuados				X
Iliquidez	X			

Le agradecemos por contribuir a la realización de este proyecto

Anexo 2.

FUNDACION ENTRECULTURALES FE Y ALEGRIA
CUENTAS ANUALES ABREVIADAS CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO
2009

CUENTA DE RESULTADOS

A) OPERACIONES CONTINUADAS

	31/12/2009	31/12/2008
Ingresos de la entidad por la actividad propia		
Cuotas de usuarios y afiliados	21.254.549	22.602.652
Promoción captación recursos	2.524.998	2.317.120
Ingresos de promociones, patrocinadores y colaboraciones	13.835	13.020
Subvenciones, donaciones y legados imputados al resultado del ejercicio	2.037.188	2.743.390
Reintegro de subvenciones, donaciones y legados	16.660.629	17.533.922
Prestaciones de Servicios	-2.101	-4.800
Ayudas monetarias y otros	10.894	56.452
Ayudas monetarias y otros	-17.662.170	-18.963.172
Gastos por colaboraciones y del órgano de gobierno	-17.661.283	-18.959.199
Gastos de personal	-887	-3.973
Sueldos, salarios y asimilados	-2.468.074	-2.243.229
Cargas sociales	-1.940.358	-1.758.665
Otros gastos de explotación	-527.716	-484.544
Servicios exteriores	-1.615.250	-1.762.888
Tributos	-1.614.840	-1.761.926
Amortización del inmovilizado	-410	-962
Otros resultados	-140.266	-132.173
	-26.728	-10.999
A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	-647.045	-453.357
Ingresos financieros		
De valores negociables y otros instrumentos financieros	192.565	326.926
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	192.565	326.926
Cartera de negociación y otros		
Diferencias de cambio		
A2) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17)	447.087	134.923
A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A1+A2)	639.652	-3.799
Impuestos sobre beneficios	-7.393	4.693
A4) RESULTADO EJERCICIO PROCEDENTE OPER. CONTINUADAS (A3+17)	-7.393	4.693
A6) RESULTADO DEL EJERCICIO (A4+18)	-7.393	4.693

Nota

- 11.a)
- 11.a)
- 11.a)
- 11.a)
- 11.b)
- 11.b)
- 11.c)
- 11.d)
- 11.d)
- 11.d)
- 11.e)
- 11.e)
- 11.f)
- 11.f)
- 11.f)
- 5
- 11.g)
- 11.h)
- 11.h)
- 11.h)
- 11.h)
- 11.h)

Handwritten signature and initials

BIBLIOGRAFIA

1.1 Libros

- 1.1.1. DAQUI, Rodrigo **Administración de Riesgos Financieros**
Edit. CEDECOOP. Quito. 2006. 127 págs. Es.
- 1.1.2. KOLLURU. Rao **Manual de Evaluación y Administración de Riesgos**
Steven BARTELL
Robín PITBLADO 1ra. Edición. Edit. McGRAW –Hill, México 1998
Scout STRICOFF 1304 págs. Pp 10-3 a la 10-59
- 1.1.3 MEJÍA, Rubí **“Administración de Riesgos”**
Un Enfoque Empresarial

Internet

http://www.lalibriadelau.com/catalog/product_info.php/products_id/2490

Método Risicar



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencia de la Administración

Escuela de Contabilidad

Gestión de Riesgos y Medidas de Tratamiento
en los procesos de recaudación y manejo de fondos de la
Unidad Educativa Fe y Alegría

Diseño de Monografía previo a la obtención del título de:
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Autores:

Diana Pérez
Mariuxi Vintimilla

Director:

Econ. Teodoro Cubero

Cuenca, Ecuador
2011

Edición autorizada de 15.000 ejemplares
Del 0458501 al 0473500

Nº

0469926



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1. TEMA:

Gestión de Riesgos y Medidas de Tratamiento en los procesos de recaudación y manejo de fondos de la Unidad Educativa Fe y Alegría

2. SELECCIÓN Y DETERMINACIÓN DEL TEMA:

El contenido de la presente monografía se ubica dentro de la asignatura de Contabilidad Administrativa, se clasifica dentro de la parte correspondiente a riesgos, ya que nos ayudara para analizar las amenazas de fraude y posteriormente establecer estrategias de prevención contra los mismos.

El espacio de investigación es la Unidad Educativa Fe y Alegría, ubicada en la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, cuya finalidad es educar a niños de bajos recursos mediante el aporte del Gobierno y de personas particulares.

La información a ser analizada para esta investigación será tomada de movimientos desarrollados durante los meses de Enero a Diciembre en periodo 2010.

3. PROBLEMA

3.1 Planteamiento del Problema

La Unidad Educativa Fe y Alegría no cuenta con información adecuada sobre los riesgos que afectan a la Institución, ni estrategias para mitigar los mismos, debido a que existe falta de colaboración y discrepancias entre los Directivos del Centro y el personal que labora en la Escuela.

La Institución es dirigida por personal particular que se encuentra fuera de la ciudad y tienen como objetivo principal destinar los recursos monetarios captados en nuestro Centro a otras Escuelas en su totalidad, lo que provoca la falta de presupuesto y carencia de recursos.

Debido a que no se tiene un monitoreo y planes de tratamiento de los riesgos dentro de la empresa, existe un incremento considerado de cuentas por cobrar en lo que se refiere a pensiones, lo cual se debe a la falta de coordinación y colaboración entre los Directivos del Centro y padres de familia.

En la actualidad es indudable que se continúa con una mala distribución de los fondos por parte de los Administrativos, esta situación ocasiona molestias tanto al personal de la institución en el pago de remuneraciones como a los usuarios de los servicios educativos; pues el bajo presupuesto no permite la adquisición de material didáctico.

3.2 Formulación del Problema

La entidad no administra los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la institución, ello se puede evidenciar en la falta de medidas de control interno y de tratamiento sobre los riesgos, así como las estrategias para mitigarlos.

3.3 Sistematización del Problema

3.3.1 Hace falta realizar una evaluación a profundidad de los riesgos para adquirir estrategias que ayuden al control de los mismos.

3.3.2 Carece la Institución de una buena administración y distribución de los recursos monetarios.

3.3.3 Se requiere implementar planes y medidas de tratamiento para gestionar los riesgos dentro de la Institución.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Identificar los riesgos en la entidad, calificarlos y evaluarlos para proponer medidas de tratamiento para su control.



4.2 Objetivos Específicos

4.2.1 Análisis de la cadena de valor, los macroprocesos, y procesos de la empresa para identificar los riesgos y administrarlos adecuadamente.

4.2.2. Formular medidas de tratamiento para mitigar los riesgos

4.2.3. Desarrollar mapas de riesgos en el área de análisis de los procesos seleccionados.

5. JUSTIFICACIÓN

Dentro de la Unidad Educativa, estudiaremos todo en cuanto a la administración de riesgos, permitiendo la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgos y en base a los resultados que se obtengan, es importante aplicar procedimientos y estrategias que permitan observar la problemática para buscar soluciones de mejoramiento, en este caso aplicaremos el método Risicar.

La temática propuesta sobre la investigación de riesgos y medidas de tratamiento pertenece a la especialidad de administración, contabilidad y auditoría, debido a que en la vida diaria toda empresa tiene amenazas de riesgos que hay que solucionar con personal capacitado.

Queremos estudiar a profundidad el tema de riesgos para informarnos sobre las causas y posibles soluciones que nos permiten ayudar a la empresa a cumplir eficientemente con sus objetivos.

La Unidad Educativa Fe y Alegría con la que vamos a trabajar nos va a facilitar todos los datos que necesitamos para poder desarrollar esta investigación, ya que este tema es factible de realización por que en la actualidad esta Institución necesita una implementación de medidas de tratamiento.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 Marco Teórico

La teoría que sirve de base para la elaboración del trabajo de graduación, se relaciona con: Administración de Riesgos, Tipos de Riesgos, Método Risicar.

El autor Rodrigo Caqui en su libro de Administración de Riesgos Financieros, nos dice que la Administración de Riesgos puede empezar con una identificación y categorización de los riesgos volviéndose útil cuando es incorporada en el concepto de estrategias de negocio, misma que se adopta para generar beneficios. En cuanto al aspecto básico de la administración de riesgos, se refiere a la formulación de los objetivos que implica la identificación y medición de los riesgos, decisión sobre un grado aceptable de exposición a los riesgos y tomar ventaja de la exposición al riesgo o la elección y ejecución de transacciones de cobertura (Pág. 64-69).

El Manual de evaluación y administración de riesgos del Autor Rao Kolluru nos habla sobre las evaluaciones y mediciones de riesgos, que tiene una incertidumbre sustancial, pero evaluaciones que deben inspirar confianza para tomar decisiones administrativas. Al medir los riesgos se debe hacer una estadística para estimar los mismos. Existen evaluaciones que se deben considerar antes de realizar una interpretación final, primeramente se interpreta los resultados del riesgo cualitativo como un alto, bajo y mediano riesgo, luego se verifica para ver como este riesgo se compara en otras áreas relacionadas y reguladas (2-3 – 2-5).

La autora Rubí Consuelo Mejía Quijano, es creadora de dicho método Risicar y autora de nuestro libro guía "Administración de Riesgos, un enfoque empresarial". Se trata de un método sencillo, que permite alinear los riesgos y los objetivos estratégicos existentes en los procesos de las organizaciones, y de esta manera utilizar los recursos de manera más eficiente, reducir los imprevistos, pérdidas operativas y mejorar la capacidad de respuesta ante los riesgos. Este sistema es aplicable a cualquier tipo de empresa, previo un conocimiento integral de la misma a través de un enfoque por procesos, y de la asignación de responsabilidades tanto a nivel directivo como a nivel operativo.

6.2 Marco Conceptual

Administración de Riesgos: Nos ayuda a detectar el riesgo en las diferentes áreas de la empresa, para tomar medidas y tratarlo.

Medidas de Tratamiento: Se debe utilizar las estadísticas para determinar el riesgo y tomar decisiones administrativas.

Método Risicar

Es un método estructurado que facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo, establece guías para plantear medidas de tratamiento y controles, plantea un enfoque por procesos y plantea la elaboración de los mapas de riesgos

Identificación: Para la identificación de los riesgos, se adoptó el Método Risicar. Todos los atributos que se determinen para calificar a los diferentes factores de riesgo, contarán con la fuente de información, que permita sustentar la calificación resultante.

Calificación: El nivel de riesgo puede ser calculado utilizando el método cuantitativo en las situaciones donde la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias puedan ser cuantificadas.

Evaluación: Es el proceso de identificar el potencial impacto y la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo. Para este proceso se utiliza una matriz de riesgo aplicada al campo administrativo.

Medidas de tratamiento

Evitar: Se elimina la probabilidad ocurrencia o se disminuye totalmente el impacto.

Prevenir: Trabajar con la anticipación, para vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer las políticas, procesos, controles y procedimientos para la mitigación del riesgo.

Proteger o mitigar: Esta se logra con el diseño y aplicación de la política, controles y procedimientos, conducentes a disminuir la intensidad o el impacto del riesgo.

Eliminar: No continuar desarrollando el proceso, la actividad, entre otros, en razón del riesgo.

Monitoreo: Implica una revisión conceptual, a diferencia de la supervisión directa. Está principalmente referida a funciones externas a la organización

Mapas de riesgos: Nos ayuda para administrar en forma eficiente y gestionar todos los recursos para optimizarlos.

El mapa de riesgos localiza cada riesgo en cualquiera de los siguientes cuadrantes:

I Riesgos de Atención Inmediata

II Riesgos de Atención Periódica

III Riesgos de Seguimiento

IV Riesgos Controlados

Riesgo inherente: Es la posibilidad de errores que existen en un componente, actividad o proceso antes de aplicar un sistema de control. Este riesgo está totalmente fuera de control del auditor.

Riesgo Estratégico: Todo aquel que se relaciona con decisiones o acciones tomadas fuera del ámbito en el cual la organización ejecuta sus procesos habituales, es decir, únicamente los riesgos vinculados a las estrategias elegidas.

Riesgo residual: El riesgo remanente después de que la administración de una organización haya llevado a cabo una acción para modificar la probabilidad o impacto a un riesgo



Riesgo Operacional: Todo aquel que comprometa el éxito de los procesos establecidos para el logro de los objetivos organizacionales, es decir el riesgo de las operaciones habituales de la empresa.

7. ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPITULO I

1. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- 1.1 Definición de Riesgos
- 1.2 Tipos de Riesgos
 - 1.2.1 Riesgo Inherente
 - 1.2.2 Riesgo residual
 - 1.2.3 Riesgo Estratégico
 - 1.2.4 Riesgo Operacional
- 1.3 Evaluación de Riesgos
- 1.4 Etapas de la Administración de Riesgos
- 1.5 Estrategias
- 1.6 Actividades de Control
- 1.7 Método Risicar
- 1.8 Mapas de riesgos

CAPITULO II

2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

- 2.1 Introducción
- 2.2 Objetivos de la Empresa
- 2.3 Misión
- 2.4 Visión
- 2.5 Estrategias.- Análisis FODA
- 2.5 Identificación de la Empresa
- 2.6 Estructura económica y financiera

CAPITULO III

3. APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR

3.1 Identificación de riesgos

3.1.1 Descripción del riesgo

3.1.2 Identificación de Causas

3.1.3 Identificación de Efectos

3.2 Preparando planes de tratamiento

3.3 Comunicación y consulta

3.4 Implementación de las medidas de tratamiento

3.5 Conclusiones y Recomendaciones

8 METODOLOGIA

8.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio seleccionado para el desarrollo de la presente monografía es de tipo descriptivo; por cuanto se pretende analizar riesgos dentro de la Unidad Educativa Fe y Alegría, así como las respectivas medidas de tratamiento.

8.2 Método

El método establecido para el desarrollo de nuestro trabajo es histórico comparado, ya que recolectaremos información de años anteriores para estudiar los antecedentes y amenazas que tiene la institución.

8.3 Procedimientos

El procedimiento para el desarrollo del trabajo es analítico sintético, por cuanto se revisaran las cuentas por cobrar y la distribución de los fondos recaudados que tiene la institución y aplicaremos medidas de tratamiento para contrarrestar las cuentas pendientes y la falta de interés por parte de la administración.



8.4 Forma de Trabajo

La forma de trabajo que se realizara es cronológico progresivo

8.5 Técnicas

8.5.1 Técnica Bibliográfica y Documental

Para la elaboración del marco teórico utilizaremos: libros, folletos e internet.

8.6 Fases del Trabajo

El trabajo se desarrollara en base a las siguientes fases:

Primera fase, se recolectara información de las cuentas por cobrar y de los presupuestos con que cuenta año a año la Institución.

Segunda fase, analizaremos en cada periodo la distribución de los recursos monetarios captaos, que no cubren los gastos actuales de la Escuela.

Tercera fase, implementaremos nuevas políticas de administración, poniendo fechas límites para los pagos de pensiones atrasadas.

9 RECURSOS

9.1 Talento Humano

9.1.1 Responsables

Diana Pérez

Mariuxi Vintimilla

9.1.2 Asesoría

Econ. Magíster Teodoro Cubero

9.1.3 Intervención

1 Director
1 Contador
1 Colectora
1 Secretaria
5 Profesores de Aula

9.2 Recursos Técnicos

Power Point
Microsoft Word
Microsoft Excel
Internet

9.3 Recursos Financieros

No. Orden	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Justificación del Gasto
1	Material de Escritorio	6		\$ 9,20	Herramienta para la elaboración del borrador del diseño de monografía
2	Hojas	50		\$ 4,30	Para la impresión de documentos de relación con el trabajo
3	Carpetas	10	\$ 0,15	\$ 1,50	Revisión del trabajo por parte del profesor y otros
4	Copias	30	\$ 0,02	\$ 0,60	Necesaria para el desarrollo del diseño de la monografía
5	Movilización	6		\$ 10,00	Para visitas a bibliotecas y reuniones de trabajo
6	Internet	6		\$ 4,80	Investigaciones sobre el tema de trabajo
7	Impresión	3		\$ 3,00	Para presentación de trabajos
8	Subsistencias	4		\$ 7,00	Se necesita para refrigerios
9	Derechos de Monografía	1		\$ 175,00	Para realizar el trabajo
10	Anillados	3		\$ 4,00	Presentar el trabajo final
11	Gastos no presupuestados			\$ 20,00	Para cualquier motivo
	TOTAL			\$ 239,20	



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDADES	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO										
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
1	Selección del tema	—																					
2	Recopilación bibliográfica		—																				
3	Elaboración del diseño			—																			
4	Aprobación del diseño					—																
5	Recopilación de datos						—															
6	Organización de datos							—															
7	Redacción del primer capítulo								—														
8	Recopilación de datos									—													
9	Organización de datos										—												
10	Redacción del segundo capítulo											—											
11	Recopilación de datos												—										
12	Organización de datos													—									
13	Selección de la mejor alternativa														—								
14	Redacción del tercer capítulo															—							
15	Revisión del profesor																—						
16	Levantamiento del borrador de trabajo																	—					
17	Corrección del profesor																		—				
18	Levantamiento definitivo del trabajo																			—			
19	Anillado																				—		
20	Previstos																					—	
21	Presentación en secretaria																						—

SIMBOLOGIA

- Duración de la Actividad
- - - - - Periodo de holgura

SINTOMAS	CAUSAS	PRONOSTICO	CONTROL AL PRONOSTICO
1. Falta de información	1.1 Mala comunicación y discrepancias entre los directivos y el personal del centro educativo.	Habrà molestias por parte del personal del Centro Educativo por la falta de material de trabajo.	Implementación de nuevas políticas de administración.
2. Mala administración	2.1 No se distribuye bien los recursos monetarios captados. 2.2 No se cubren los gastos de la institución.	Disminuirán los saldos de las cuentas bancarias.	Hacer reuniones de padres de familia para proporcionarles información.
3. Incremento de cuentas por cobrar	3.1 Mala comunicación y colaboración entre los directivos y padres de familia.	Solo habrá presupuesto apenas para pagar al personal.	Establecer fechas límites para los cobros de pensiones.

11 BIBLIOGRAFIA

11.1 Libros

11.1.1 DAQUI, Rodrigo Administración de Riesgos Financieros
Edit. CEDECOOP. Quito. 2006. 127 págs. Es.

11.1.2 KOLLURU, Rao Manual de Evaluación y Administración de Riesgos
Steven BARTELL
Robin PITBLADO 1ra. Edición. Edit. McGRAW -Hill, México 1998
Scout STRICOFF 1304 págs. Pp 10-3 a la 10-59

Internet

MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo. "Administración de Riesgos"
http://www.lalibreriadelau.com/catalog/product_info.php/products_id/2490
Método Risicar

DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,
CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 1 de febrero de 2011, conoció la solicitud de las señoritas **Diana Pérez Tacuri** (39235) y **Mariuxi Vintimilla Córdova** (40831) que denuncian su monografía previa la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría con el tema **“Gestión de Riesgos y Medidas de Tratamiento en los Procesos de recaudación y Manejo de Fondos de la Unidad Educativa Fe y Alegría”**. Se aprueba la denuncia y se designa como Director al economista Teodoro Cubero Abril y como Miembro del Tribunal Examinador al economista Adrián Capelo.- De conformidad a las disposiciones reglamentarias las denunciantes deberán presentar su trabajo de graduación en un plazo no mayor a **TRES MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 2 de mayo de 2011.-

Cuenca, febrero 9 de 2011

