



FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

# ADMINISTRACION DE RIESGOS, BAJO EL MÉTODO RISICAR, PARA PROMOVER LA CALIDAD INSTITUCIONAL EN LAS FUNCIONES DEL AREA DE TESORERIA, COMO UN PROCESO DE APOYO DE LA FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN

Carlos Andrés León Inga<sup>1</sup>

## RESUMEN

La Fundación Universitaria De Popayán, es una institución reconocida a nivel suroccidental por su servicio académico, lo cual es menester un constante feedback que permita identificar indicios que inquieten el desempeño universitario.

El presente artículo tiene como propósito principal, analizar la administración de riesgos bajo el Modelo Risicar, en miras a mejorar las funciones del área de Tesorería, con una metodología descriptiva, que revele las causas y consecuencias que afecten dichas actividades a través de herramientas e ideas que reflejen resultados, para ofrecer un control y monitoreo oportuno.

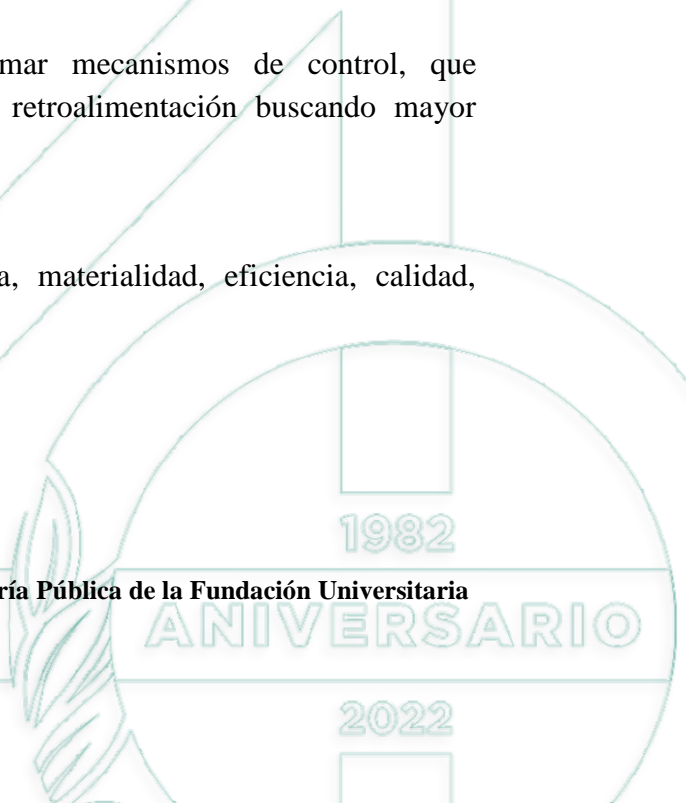
El desarrollo del artículo, está organizado en tres etapas, en las cuales la primera identifica las funciones de ingresos y pagos del área de Tesorería, para tener una perspectiva de riesgo; la segunda etapa, califica y evalúa las escalas del riesgo, mediante variables de frecuencia e impacto, que estiman la ocurrencia y consecuencia del riesgo, y la tercera etapa se establece el diseño y medidas de tratamiento para determinar unos controles eficientes y monitoreo continuo, para administrar riesgos y así, evitar perjuicios futuros.

Los resultados encontrados permitirán ultimar mecanismos de control, que promuevan tratamientos, tendientes a una contante retroalimentación buscando mayor eficiencia en el área de Tesorería de la institución.

**PALABRAS CLAVE:** feedback, riesgo, frecuencia, materialidad, eficiencia, calidad, impacto, control.

<sup>1</sup> Estudiante en opción de grado del programa de Contaduría Pública de la Fundación Universitaria

Sede administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur  
Sede Norte del Cauca: Carrera 13 # 1sur-51, Santander de Quilichao - Cauca





FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN



## INTRODUCCIÓN

La Fundación Universitaria De Popayán, es una institución de educación superior que se proyectó con el fin de dar un enfoque centrado en la docencia, ajustándose a el reglamento dado por (DAFP), donde se aprobó el estudio de factibilidad presentado al Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES, constituyendo legalmente, como la Universidad Nueva y ahora Fundación Universitaria de Popayán, el día 14 de diciembre de 1982, con su debida acta de subscripción de sus miembros, quienes conformaron la primera Asamblea General reuniendo cerca de tres millones de pesos, en aportes voluntarios, que dieron inicio a las actividades académicas con cuatro carreras: Ecología, Ingeniería de Minas, Administración Agropecuaria e Historia (Fundación Universitaria De Popayán).

Uno de los logros por los cuales se ha destacado la institución, ha sido otorgado por la organización Bureau Veritas, un ente reconocido a nivel mundial por su servicio en soluciones de calidad en cuanto al cumplimiento de regulaciones y controles, quienes otorgaron acreditación bajo la norma ISO 9001: 2015 (Bureau Veritas) a la Fundación Universitaria de Popayán en el año de 2018, ostentando que cumplió a cabalidad, con todos los elementos de los procesos que admiten un eficaz y eficiente servicio en cuanto al objetivo misional.

A la fecha la institución cuenta con 5 sedes en las que se encuentran la Sede san José donde se hallan las carreras de ingenierías y arquitectura, del mismo modo el Núcleo de Apoyo y Fiscal NAF, creado para brindar asesoría en cuestiones tributarias con convenio interinstitucional con la DIAN, hacia micro empresarios, pequeños contribuyentes y demás grupos de interés ; también está la Sede San Camilo, donde se encuentran las carreras de licenciatura en educación y cultura, trabajo social y psicología, programas que tienen la mayor población estudiantil de la institución; Esta la Sede de los robles, la cual cuenta con las carreras de Ecología, Administración de Empresas Agropecuarias y la nueva carrera de Ingeniería Agroecológica; También está la Sede Álvaro Ulcue, zona norte de la capital, donde se encuentran las carreras de trabajo social psicología derecho licenciatura en educación artística y arquitectura y por último, está la Sede Samuel Silverio Buitrago, en la cual se instala la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables; con las carreras de Contaduría Pública, Administración De Empresas y Economía.

En concordancia con todo el historial por el cual ha pasado La Fundación Universitaria de Popayán y que a la fecha está a próximas de cumplir 40 años, se destaca que es una institución de educación superior muy consolidada y que cuenta con un gran recurso humano y material, ofreciendo apoyo a la región en lo referente a Investigación, Internacionalización y Proyección Social, mediante un plan estratégico periodo 2.018 -

Sede administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur  
Sede Norte del Cauca: Carrera 13 # 1sur-51, Santander de Quilichao - Cauca

Popayán, Cauca, Colombia  
PBX [57-2] 8320225 | [www.fup.edu.co](http://www.fup.edu.co) | Fundación Universitaria de Popayán

ANIVERSARIO

2022



FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

2023 como modelo importante para evaluar, ya que en él, se evidencia el desarrollo de sus procesos para ver el nivel de cumplimiento y eficiencia hacia el objetivo misional de la entidad, orientado hacia la alta calidad, la gestión humana y la sostenibilidad financiera (Fundación Universitaria de Popayán).

La Institución busca una alta calidad basada en la “Responsabilidad Social” promoviendo la autoevaluación y mejora continua de sus procesos académicos con el objeto de lograr el reconocimiento más excelso que respalde a la institución, ante el Ministerio de Educación Nacional

Uno de los pilares fundamentales dentro del plan estratégico esta la Sostenibilidad Financiera, dado a que exige un manejo y control eficiente de los ingresos económicos que obtenga la institución, al igual que los controles en lo referente a pagos, ya que en ellos se evidencia las transacciones realizadas oportunamente ajustándose al presupuesto aprobado, para así, asegurar cumplimiento de apoyo hacia la parte académica, en aras de una educación de calidad, el cual es el objetivo primordial de la institución y que dicho tratamiento es de responsabilidad, la dependencia de tesorería, dado que se encuentra en el mapa de procesos como un área de apoyo para la vicerrectoría financiera, donde se realizan dichas funciones, que son de gran impacto, debido a que con su información registrada, permiten un análisis de indicadores financieros que contribuyen a tomar medidas pertinentes que consoliden una institución de educación superior con estándares de eficiencia, progreso académico y administrativo en cumplimiento a su misión.

Por tanto, el presente estudio de caso, muestra el nivel de relevancia, ya que se pretende primeramente evaluar bajo el Modelo Risicar, un contexto de los procesos establecidos en el área de tesorería, en aras de interpretar e investigar cada una de las funciones que se ejecutan, para tener un pensamiento crítico, que cuestione ¿si cuenta con sus debidos controles? Y si los refleja, preguntarse ¿si se están ejecutando de manera continua?; todo en pro de buscar las medidas correctivas y preventivas de riesgos, que ante cualquier eventualidad, afecten la gestión administrativa.

Del mismo modo, se define una evaluación sobre dichos riesgos, mostrando el ejercicio de caso como determinante, ya que aquí se considera la pregunta de ¿cuál es el nivel de materialidad que tiene las amenazas? y ¿cuál sería el apetito de riesgo, que el área está dispuesta asumir? Para así proporcionar unas recomendaciones del proceder sobre aquellos peligros relevantes.

Asimismo, el estudio de caso busca generar conciencia del alto grado de importancia que debe tener una continua prevención de los riesgos a través de técnicas de controles, que permitan una adecuada intervención; sirviendo así como guía “cultura de calidad”, para que el jefe de área y sus colaboradores, estén en constante auto-evaluación de las tareas y funciones a cumplir, en miras a saber cómo proceder ante cualquier eventualidad que perjudique el desempeño de manera directa o indirectamente.



FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

La ejecución del trabajo es apropiable para el autor, debido a que utilizará los conocimientos obtenidos en el seminario “Control y Aseguramiento De La Información” para examinar el nivel de pericia que se requiere dentro del área de trabajo, para lograr mejoras en los procesos encaminados a la misión de la institución y de igual manera, el enriquecimiento de experiencia en relación a los procesos de análisis, identificación y evaluación de riesgos para considerar los óptimos controles para una excelente eficiencia del área estudiada.

## REFERENTE TEÓRICO

Como sabemos, desde los antepasados a la fecha, la contabilidad va en constante evolución, adaptándose a las necesidades de cada periodo acontecido, desde un registro en una tabla de arcilla hasta el uso de herramientas informáticas, donde según los autores (Rodríguez, De Freitas, & Zaá, 2012), mencionan que a pesar de los extensos cambios que ha tenido la profesión, ha permitido estar a la vanguardia de las exigencias que la ameritan, permitiendo a su vez abrirse caminos hacia la globalización, conllevando a que incluso la profesión pueda ser interpretada como un mismo idioma contable, con el fin de que los stakeholders sean los principales beneficiarios hacia un sistema de información confiable y eficiente.

Para entrar en profundidad es conveniente saber ¿Qué es y Para qué sirve la contabilidad? donde según el autor (Alcarria Jaime, 2012) define la contabilidad como un sistema de información, indicando que hay un conjunto de datos que dependen de un reconocimiento, de un hecho y suceso que debe estar evidenciado y comunicado de manera fiable, con un fundamento de naturaleza económico-financiera, expresando así que la contabilidad emerge sabiendo que somos una sociedad, donde necesariamente se dan una cantidad de datos que encierran términos económicos, los cuales sugieren una toma de decisiones eficientes que permitan un beneficio, sean de interés particular o general.

Ahora bien, se podría indicar que la contabilidad reconoce técnicamente la naturaleza de la situación financiera de una entidad, lo cual invita a considerar si se está realizando un análisis profundo de dicha información contable y si su interpretación es la óptima, puesto que en indiscutibles casos, la contabilidad es vista como un cumplimiento legal y protocolario, revelando así que dichos datos son inútiles o incluso llegar a pensar que pueden ser modificados a su conveniencia, mostrando una necesidad de vigilancia, lo cual generó una nueva profesión contable “Auditoria” que permitiera anteponerse a estos hechos siendo garante de legalidad e integridad.

De acuerdo a lo anterior, el autor (Villardefrancos Álvarez & Rivera, 2006) menciona que la auditoría nace como profesión en el año 1862, en el país de Inglaterra de acuerdo a la ley británica, decretando un reconocimiento de las compañías mercantiles acarreado consigo la profesión de auditoria, que permitiera vigilancia para una





información apropiada y a su vez un control en cuanto a fraudes a través de una revisión periódica.



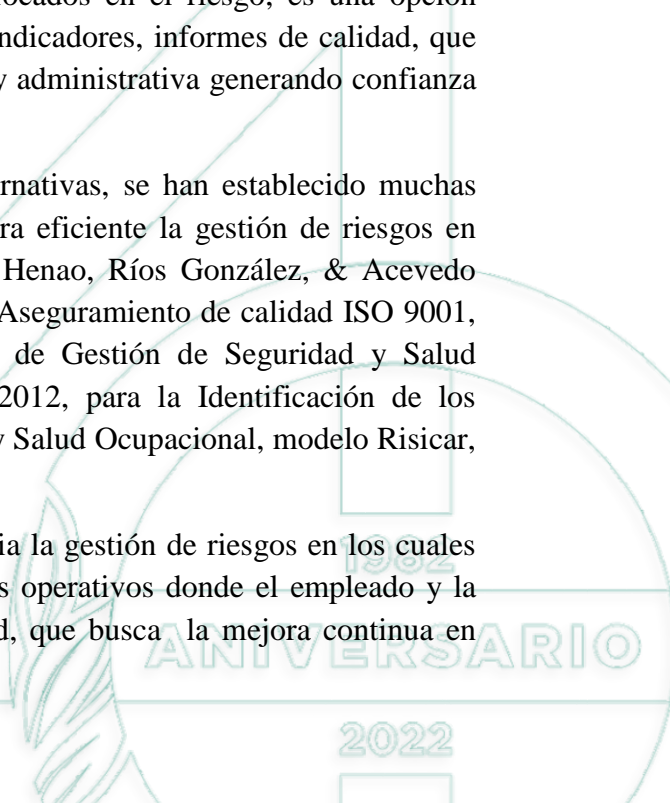
Así mismo, el autor (Arens, Randal J., & Mark S., 2007) define la Auditoria como un proceso previamente planeado donde se recolecta y valora una serie de evidencia cualquiera según el tipo y cantidad que requieran, con el fin de determinar si está, se sujeta a los criterios establecidos, dando un opinión profesional y unas conclusiones que determinen a la alta dirección, si presenta algún tipo de fraude o situación anómala que afecte la economía de la entidad, mostrando dicho proceso como solo un ente vigilante de los manejos contables y no como un promotor a establecer un control pertinente y eficiente sobre aquellos hallazgos encontrados.

En la actualidad, el perfil contable, en Colombia ha evolucionado desde que se decretó la ley 58 de 1931 (Juriscol) en gran manera, tanto que al día de hoy, bajo la ley 1314 de 2009 (Juriscol) se han establecido las autoridades competentes, las entidades de vigilancia para su cumplimiento y las normas internacionales, con el fin de adaptarse a unos parámetros universales que incentiven relaciones económicas, mediante criterios sobre el control y el aseguramiento de la información, mostrando la necesidad de preparación constante, ya no en pro de buscar fraudes o hechos delictivos como se creó en principio, sino más bien, en anteceder a posibles peligros o riesgos que afecten el ejercicio contable y así, garantizar una adecuada administración

Como se ha mencionado el perfil contable debe estar en contante progreso, no centrado en registrar cuentas que un sistema puede realizar, sino en buscar estrategias financieras que brinden un crecimiento de la oferta laboral, tal como se viene apuntando mucho “la intervención del riesgo” como una instrumento útil para agregar valor a una organización, ya que proponer decisiones ahora, enfocados en el riesgo, es una opción beneficiosa, pero pronosticada con evaluaciones de indicadores, informes de calidad, que motiven a la organización a la excelencia económica y administrativa generando confianza y compromiso.

Por lo anterior y con ánimos de plantear alternativas, se han establecido muchas normas y métodos, que buscan sistematizar de manera eficiente la gestión de riesgos en Colombia tales como menciona los autores (Correa Henao, Ríos González, & Acevedo Moreno, 2017) están los modelos MECI, NTC-5254, Aseguramiento de calidad ISO 9001, Gestión del Medio Ambiente ISO 14001, Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Laboral ISO 45001, Guía Técnica Colombiana 45/2012, para la Identificación de los Peligros y la Valoración de los Riesgos en Seguridad y Salud Ocupacional, modelo Risicar, SARLAFT entre otros.

Como se indicó, hay variedad de modelos hacia la gestión de riesgos en los cuales por su análisis previo con perspectiva en los procesos operativos donde el empleado y la alta gerencia son partícipes de una cultura de calidad, que busca la mejora continua en





todas las actividades, se consideró el método Risicar para aplicarlo en el área de tesorería de la institución, con ánimos de impulsar dicha cultura hacia una gestión adecuada en las funciones y del mismo modo ser un área que propenda eficiencia garante para la institución.

Antes de mencionar el proceder de la metodología cabe resaltar quien es el artífice y destacar sus conocimientos, ya que desde el año 1998, la docente Rubí Consuelo Mejía de la Universidad EAFIT, se ha apreciado por sus estudios como magister en ciencias de la administración, especialista en auditoria de sistemas, coordinadora de proyectos de investigación en empresas privadas de Latinoamérica, asesora de trabajos de grados de maestrías, y autora de varios libros, lo cual demuestra una gran experiencia con empresas del entorno, en cuanto a la administración de riesgos y que ha dispuesto una metodología previamente implementada en 21 empresas y la cual fue aceptada para aplicarse en cualquier tipo de empresas colombianas (Quijano, Nuñez Patiño, & Martins, 2017)

El modelo Risicar será el utilizado para el estudio, y consiste en brindar una manera sencilla de gestionar riesgos ajustándose sistemáticamente a unas etapas concretadas tales como:

- Identificación de riesgos
- Calificación
- Evaluación
- Diseño de medidas de tratamiento
- Implementación de las medidas de tratamiento
- Monitoreo y evaluación

Para saber un poco de esta nueva alternativa contable, es conveniente examinar ¿Qué es el riesgo? donde según (Icontec, 2009) determina el riesgo como es un efecto de incertidumbre que genera consecuencias de una desviación negativa sobre los objetivos, resaltando también, lo que menciona el autor (Castañeda, 2018) que el hombre estará ligado al riesgo por naturaleza, que están tan adheridos a las funciones a realizar, que una mala ejecución o circunstancia negativa puede ocasionar daños o efectos perjudiciales sobre el producto final, lo que sugiere un atención técnica, que minimice el impacto y aumente los controles que den cumplimiento de una óptima gestión, lo cual es conveniente al área de tesorería, con fines de garantía administrativa sobre los riesgos.

## IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

La identificación de los riesgos es la primera etapa y la más importante del procedimiento, ya que es la base de todas las acciones a ejecutar, debido a que de su correcta identificación depende una adecuada gestión, tal como se menciona en la norma ISO 31000 (Icontec, 2009), puesto que es la parte donde se determina y articula el suceso que conlleva a razonar el por qué tienen la capacidad de retrasar o degradar el logro de un



objetivo? Y así darle una debida denominación con sus datos actuales e históricos para ilustrarse hacia qué escenario enfrentarse y empezar construir las posibles consecuencias, lo cual es imperioso saber cómo se clasifican los riesgos para darle un enfoque preciso hacia el área de trabajo:

Los riesgos estratégicos: eventos que logren interponerse o afectar el objetivo misional de la empresa

Los riesgos operacionales: eventos que generen pérdidas como consecuencia de una falla, deficiencia o inadecuación de procesos ya sea por personas, sistemas o eventos externos afectando el logro de los objetivos.

Para una clara interpretación de la Identificación de riesgos, se debe considerar los efectos en el área de tesorería de acuerdo a su ocurrencia, en aras de enfocarlos hacia un tipo de pérdida específica tal como se menciona en él (DAFP), la pérdida de la imagen, de la información, pérdidas económicas, cese del servicio, e incluso lesiones puesto que dichos efectos pueden inferir en el cumplimiento de los objetivos al incidir sobre sus fuentes como las personas, bienes tangibles e intangibles.

Como sabemos, se han creado variedad de técnicas y herramientas para precisar una identificación de riesgos más acertada ajustándolo al contexto organizacional, al tiempo, a la experiencia e implementación según el tipo de riesgo; En las cuales es imperativo mencionar las que relata el autor (Mejía Quijano, 2006) algunas enfocadas en sistemas de calidad, basada en el Análisis Causa-Efecto; técnicas en la auditoría como las Entrevistas, Flujogramas de procesos, la matriz DOFA centrada en los planes estratégicos; también hay técnicas de fácil aplicación, como la Lluvia de Ideas, observación, la Inspección, las Listas de Chequeo y Cuestionarios; Algunas técnicas orientan hacia el futuro, como el Análisis de Escenarios, el Estudio del Impacto del Negocio o el ¿Qué pasaría si?; Hay gran cantidad de técnicas pero lo más importante al aplicar técnicas es la seguridad en su uso, de manera que permita estandarizar el proceso, lo que sería oportuno en el área de tesorería, para lograr una identificación de riesgos que garantice su administración en forma exhaustiva.

## CALIFICACIÓN DEL RIESGO

La segunda etapa que se relaciona es la calificación del riesgo donde el área de estudio debe razonar, ya que aquí se determina si el grado de materialidad de los riesgos identificados, son representativos para institución, lo cual sugiere un manejo de los indicadores tales como:

- probabilidad (frecuencia): posibilidad de exposición al riesgo del proceso o actividad que se esté analizando asignando aspectos tales como la actividad que se ejerce, la reiteración con que se realiza y esta descrita por Muy Baja, Baja, Media, Alta, Muy Alta con sus porcentajes establecidos.



consecuencias; el impacto que origina ya sea de perfil económico y reputacional y que cuando se presenten ambos impactos para un riesgo, con diferentes niveles se debe tomar el nivel más alto, para así considerar información más certera, con niveles tales como Leve, Menor, Moderado, Mayor, Catastrófico.

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

En esta siguiente etapa se comparan los efectos de la calificación del riesgo, con los criterios definidos según las variables dadas en la segunda etapa, con fines de categorizar el grado de exposición del área (tolerancia), asignándole un valor de gravedad numérico, para establecer si el riesgo puede ser aceptado, eliminado o transferido, de acuerdo a las funciones que se manejan en tesorería; donde según la autora (Mejía Quijano, 2006) en el método RISICAR, para la evaluación del riesgo, se clasifican en cuatro tipos: Extremo, Alto, Moderado y Bajo, considerando Bajo cuando el riesgo es poco probable, hasta Extremo cuando el riesgo es peligroso y que por lo tanto debe ser controlado, asignando colores en la matriz de riesgos para una fácil interpretación de ellos, donde reflejen en la zona de bajo riesgo se resalte el color verde, la zona de riesgo moderado con color amarillo, la zona de riesgo Alto con color naranja y la zona de riesgo Extremo con color rojo.

Por lo anterior, el estudio de caso en el área de tesorería después de evaluar los riesgos, debe diseñar medidas de tratamiento el cual es el siguiente paso a seguir, puesto que se fijaran estrategias para actuar sobre dichos riesgos adaptándose a las sugerencias del método Risicar, tales como:

**Aceptar el riesgo:** En este aspecto se tendrá en cuenta los riesgos leves y bajos, ya que aquí se analiza el costo, debido a que sale más conveniente identificarlo, conocerlo y saber que puede suceder, pero que el nivel de ocurrencia no es tan constante, considerando que debe tener su oportuno monitoreo y control.

**Evitar o eliminar el riesgo:** A excepción de la anterior estrategia a considerar, aquí si se debe asumir un costo que pueda mitigar el riesgo, centrándose en que es más provechoso el beneficio que conlleva darle tratamiento, a que no se asuma el alto costo y se materialice el riesgo cuando su frecuencia es alto o muy alto y el impacto sea catastrófico logrando pérdidas en un futuro mayores al costo que se pretendía ahorrar, al igual que finalizar una actividad exponiendo así como una alternativa de carácter obligatorio por el bien de la empresa.

**Prevenir el riesgo:** Aquí se designa medidas anticipadas en el proceso, donde se haya reconocido un riesgo de frecuencia media, alta o muy alta y así tomar métodos de prevención como establecer normas, controles de Inspecciones, pruebas de seguridad, y Políticas de seguridad en la cual la hace más utilizable puesto que su costo es menor a las demás medidas y ayuda a dar respuesta de acuerdo a su acontecimiento.





**Proteger el riesgo:** Esta medida ocurre en actividades determinadas con riesgos considerables, cuando el impacto es moderado, severo o catastrófico, lo cual es menester diseñar políticas y controles oportunos por el responsable del área para reducir el impacto a través de sistemas automáticos de protección, Equipos de protección personal, Plan de emergencia, Plan de contingencia.

**Retener el riesgo:** Cuando la pérdida es leve o moderado el cual lleva a confrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada, tomado medidas de diseñar controles que neutralicen al riesgo y sus consecuencias para así, asumir las pérdidas por la ejecución del riesgo por medio de presupuestos, provisiones, alternativas de créditos, contrato de seguros.

Cabe recalcar que el autor (Quijano, Restrepo, Sierra, & Olano, 2011) menciona que aceptar el riesgo es considerado cuando no hay medidas para desafiar las pérdidas, contrario a retener el riesgo, ya que aquí, si se establecen dichas medidas para asumir sus eventualidades

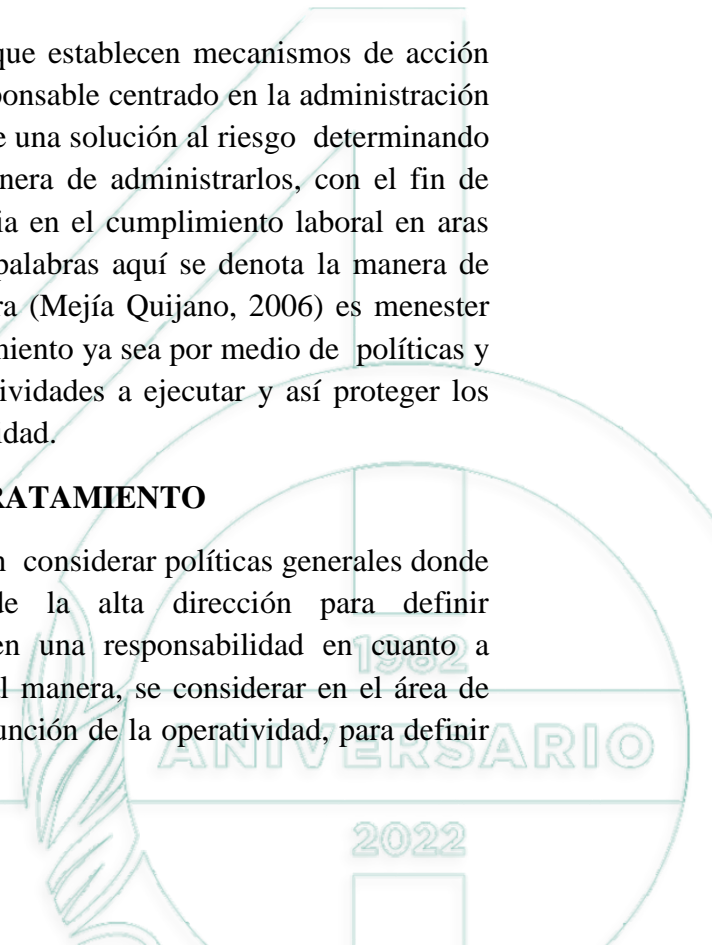
**Transferir el riesgo:** consiste en compartir el riesgo hacia una entidad o un tercero, con el objetivo de ser el responsable para aplicar medidas de control asumiendo parte de la pérdida producida por el riesgo; para transferir el riesgo se puede subcontratar un proceso o adquirir una póliza de seguros compensando los costos de la ocurrencia del evento, teniendo en cuenta que este no compensara el riesgo reputacional si se logró materializar (Quijano, Restrepo, Sierra, & Olano, 2011)

## DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Las medidas de tratamiento serán las guías que establecen mecanismos de acción sobre los manejos que deben cumplir el personal responsable centrado en la administración de riesgos, donde el área de tesorería deberá propende una solución al riesgo determinando medidas según su necesidad, su respuesta y la manera de administrarlos, con el fin de proteger los bienes de la universidad y una eficiencia en el cumplimiento laboral en aras hacia objetivo misional de la institución, en pocas palabras aquí se denota la manera de afrontar los riesgos, en los cuales menciona la autora (Mejía Quijano, 2006) es menester que las entidades, deben ajustarse a medidas de tratamiento ya sea por medio de políticas y controles, para anteponerse a los peligros en las actividades a ejecutar y así proteger los activos y resaltar en sus empleados una cultura de calidad.

## IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Para adecuar medidas de tratamiento, se deben considerar políticas generales donde se refleja el compromiso y responsabilidad de la alta dirección para definir responsabilidades, plantear objetivos que incentiven una responsabilidad en cuanto a gestión de riesgos a través de parámetros, y de igual manera, se considerar en el área de tesorería, las políticas particulares, ya que están en función de la operatividad, para definir





el proceder sobre un riesgo específico previamente identificado y evaluado; y del mismo modo, establecer diseños de controles que sirvan como medidas para reducir un riesgo, estableciendo un control como medida, que dé seguridad efectiva al área de riesgo considerando que sean claros, oportunos eficientes y eficaces

Diseño de controles: Aquí dentro del área de tesorería, se realizara un rastreo a la efectividad de los tratamientos de la mitigación del impacto o frecuencia de los riesgos, mediante un análisis de controles que ya existen, donde se traten medidas de prevención o protección según la consecuencia y qué tan eficaz es, para reducir el riesgo.

Si se presentan nuevos controles en el área de tesorería de tipo inaceptables, graves o tolerables, se considerara medidas de tratamiento de prevención operando sobre las causas de los riesgos o agentes generadores, si son de tratamientos de protección ósea que operan en el momento que se concreta el riesgo, se debe lograr disminuir su efecto, y en otro caso si se da un tratamiento de carácter correctivo, donde refiere a que ya ocurrió el riesgo logrando daños se analizara su costo de manejo y así promover el mínimo efecto causados

En el método Risicar para considerar la eficiencia y la eficacia de controles, se consideran los aspectos de alta, media y baja donde concreta que si la efectividad de los controles dados es baja, se deben proponer nuevos controles que sean más efectivos; por el contrario, cuando la efectividad es alta, los controles propuestos se pueden efectuar ya que contribuyen positivamente al manejo del riesgo, y si se obtiene una efectividad media se debe analizar los costos, para definir la posibilidad de implementar o mantener un control.

## MONITOREO Y EVALUACIÓN

Una vez realizado el plan de tratamiento en el área de tesorería, se debe considerar en cada riesgo detectado, una gestión de seguimiento y supervisión de manera continua con sus respectivos controles, para que así, el personal responsable de su manejo acceda a su información y analizar la condición de cómo se sobrellevan los riesgos en el tiempo facilitando una toma de decisiones oportuna en cuanto a la administración de riesgos y dar garantía a la institución de que se cumplen los procesos de manera efectiva.

En resumen se presenta el Método Risicar, como un modelo a tener en cuenta por su facilidad de implementación en cuanto a la gestión de riesgos, no enfocado a nivel general en toda una institución, si no centrado en un área específica, la cual permite de manera objetiva, encontrar falencias que intenten afectar el proceso, que del mismo modo, refleja una evaluación y monitoreo de los riesgos, deduciendo si cuentan con su debido control con variables de ocurrencia e impacto, que de acuerdo a una calificación, llevara hacia diferentes estrategias que infieran sobre la incertidumbre, destacando finalmente que todas las etapas son imprescindibles para un eficiente aprovechamiento del método, lo cual es



FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

imperioso brindar un entendimiento  
presente estudio.



una base elemental para el desarrollo del

## RESULTADOS

Para empezar a realizar el estudio de caso tal como se mencionó anteriormente, se debe tener una perspectiva del entorno de la institución tanto a nivel interno como externo, enfocado en la responsabilidad ética, jurídica y social ante el estado, considerando su estructura orgánica prevaleciendo la dependencia de Tesorería, como un área de apoyo en el mapa de procesos y que se encuentra a cargo de la CPT. Yisel Cobo Potosí subordinada por la dependencia de Vicerrectoría Financiera Y Administrativa a cargo del CPT Fernando Solís Escobar, quien es en últimas el encargado de tomar las decisiones pertinentes en cuanto a los manejos financieros de la universidad con aval del Rector y Padre Danilo Manziller Díaz.

## CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

### Fundación Universitaria de Popayán

Misión (Fundación Universitaria De Popayán)

“Somos una Institución de Educación Superior que contribuye a la formación integral de personas que comprometan sus esfuerzos en el desarrollo sostenible de la Región y del País, sobre la base de la idoneidad profesional, de la adquisición y práctica de valores morales y de la ética, proyectándose en acciones institucionales que coadyuven en la identificación y solución de problemas regionales.”

Visión (Fundación Universitaria De Popayán)

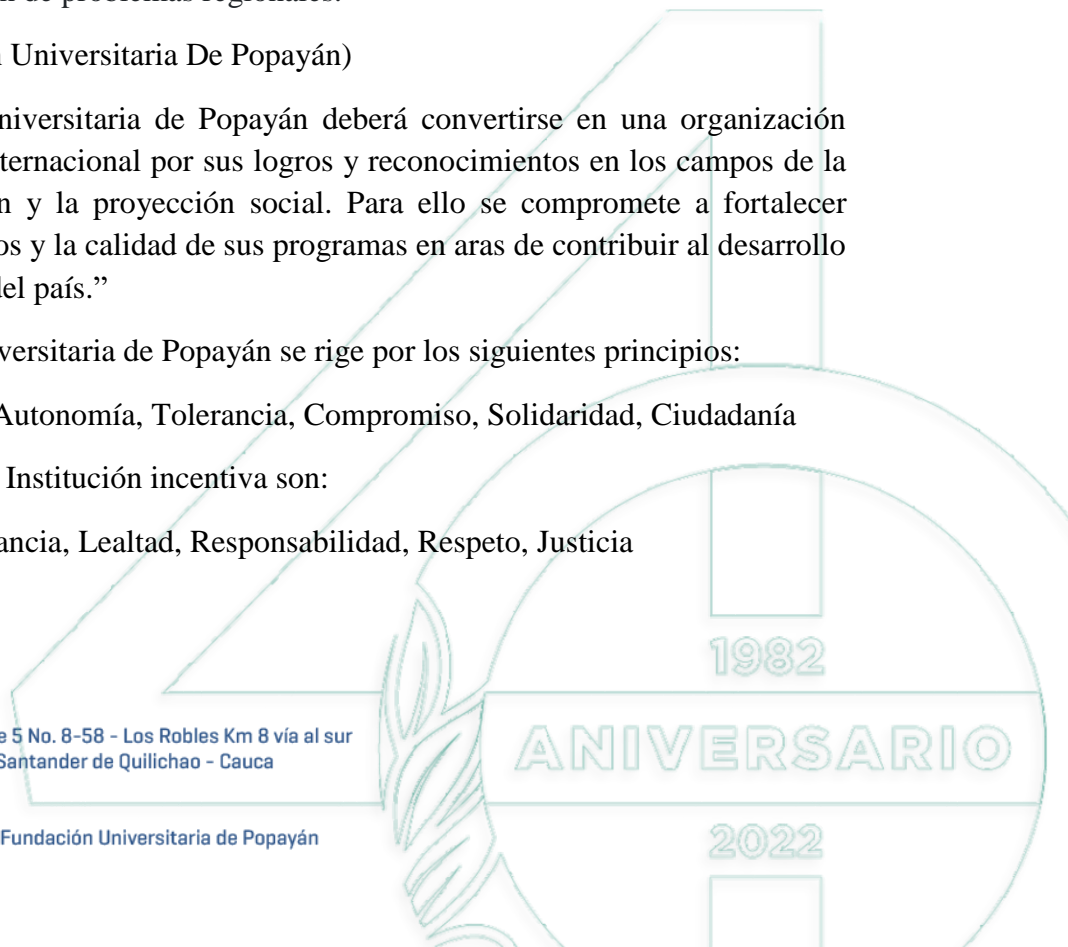
“La Fundación Universitaria de Popayán deberá convertirse en una organización líder a nivel nacional e internacional por sus logros y reconocimientos en los campos de la docencia, la investigación y la proyección social. Para ello se compromete a fortalecer continuamente los procesos y la calidad de sus programas en aras de contribuir al desarrollo sostenible de la región y del país.”

La Fundación Universitaria de Popayán se rige por los siguientes principios:

Liderazgo, Ética, Autonomía, Tolerancia, Compromiso, Solidaridad, Ciudadanía

Los valores que la Institución incentiva son:

Honestidad, Tolerancia, Lealtad, Responsabilidad, Respeto, Justicia



Propender por los recursos económicos de la institución, garantizando cumplimiento óptimo al Proyecto Educativo Institucional y mostrar una ejecución eficiente y transparente de los procesos financieros, y que los recursos obtenidos sean invertidos en materia del bien público de la educación. (Fundación Universitaria de Popayán)

Como se ha mencionado la institución universitaria cuenta con 5 sedes demostrando que es una universidad que cuenta con grandes activos logrados con gran esfuerzo en miras de brindar un buen servicio académico motivando a su vez a tener un control eficiente en cuanto a sus recursos y procesos administrativos en los cuales se decreta en el acuerdo 017 del 18 de octubre del 2018 las funciones a desempeñar en el departamento de Tesorería (Fundación Universitaria De Popayan):

- Elaborar semanalmente programación de pagos.
- Realizar informes diarios de caja y bancos accediendo a la información a través del portal virtual y ser remitidos al vicerrector financiero y área de contabilidad como herramienta para toma de decisiones.
- Ejecutar la programación de pagos a proveedores, nomina, seguridad social y servicios públicos
- Coordinar en conjunto con el vicerrector financiero y el área de contabilidad los respectivos manejos de inversiones y excedentes de caja para inversión
- Remitir de forma oportuna la información de ingresos bancarios a contabilidad, para su registro y control.
- Demás que le fueren asignadas.

De acuerdo a las funciones dadas en el acuerdo nombrado, se evidencia una ruta, que permite analizar donde se va a estructurar la primera parte de la etapa que sugiere el método Risicar, indicando en principio, que la universidad cuenta con una eficiente estructura orgánica bien establecida, con su código de ética y buen gobierno, manual de procesos, mostrando que tiene controles de reglamentación aunque un poco desactualizados, están siendo claros y oportunos a la hora de evidenciar un manejo administrativo y que cumplen con los parámetros establecidos por los entes regulatorios

## **IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS**

En esta parte, se establece de manera separada las acciones que se ejercen dentro del departamento de tesorería indicando desde lo más general a lo más particular lo que se hace para tener una vista de cómo se procederá el desarrollo del método.

Proceso de Ingresos: En este proceso el auxiliar contable, registra en el Sistema Siesa Enterprise mediante una herramienta de archivo plano, los ingresos operacionales y





no operacionales obtenidos por la Universidad, derivados de la prestación de servicios educativos ya sea por conceptos de matrículas, extensión y otros derechos pecuniarios e igualmente, los ingresos no operacionales derivados de actividades conexas que son consideradas como prácticas de los laboratorios y que por desarrollo académico, indirectamente generen ingresos ya sea venta de leche, café y productos agrícolas.

Proceso de pagos: En este proceso el auxiliar contable, registra en el Sistema Siesa Enterprise manualmente, los pagos realizados por parte de la Tesorera con previa autorización del vicerrector financiero; detallando un archivo Excel donde refleja los movimientos que se han realizado, indicando el tercero a quien se realizó el pago, la fecha de aplicación, el valor a pagar, el banco a debitar y la respectiva observación si presentó rebote o no, y que cuente con su respectivo comprobante de egreso denominado en el sistema contable (G07) y su debido consecutivo, el cual se contabilizara y se archiva en físico con su debido soporte de transacción que indique el éxito del pago hacia el proveedor, el docente, empleados, acreedores, estudiantes y demás usuarios de la información que sean pertinentes saber dicha información.

Para efectuar el modelo Risicar en cuanto a la identificación de riesgos, una vez instruido del proceder de las funciones se sistematiza a manera de separar y dar claridad desde el macro proceso hasta llegar a las tareas que se realizan, tal como se evidencia en la imagen:

**Tabla 1 Identificación de los riesgos**

<b>EMPRESA:</b>	<b>FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN</b>		
<b>OBJETIVO:</b>	<b>MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS TIEMPOS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS Y BRINDAR MAYOR CALIDAD EN LOS DIFERENTES SERVICIOS CONTABLES</b>		
<b>MACROPROCESO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TAREAS</b>
<b>CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>RECAUDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registra en el Sistema Siesa Enterprise mediante una herramienta de archivo plano, los ingresos operacionales y no operacionales obtenidos por la Universidad, derivados de la prestación de servicios educativos ya sea por conceptos de matrículas, extensión y otros derechos pecuniarios.</li> </ul>
	<b>PAGOS</b>	<b>VERIFICACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registra en el Sistema Siesa Enterprise manualmente, los pagos realizados por parte de la Tesorera con previa autorización del vicerrector financiero; detallando un archivo Excel donde refleja los movimientos que se han realizado</li> </ul>



**OBJETIVO:** Registrar y controlar los recaudos obtenidos durante el periodo fiscal en el sistema contable siesa Enterprise, con el fin de mantener actualizado el estado de cuenta de cada cliente garantizando una información oportuna y fiable.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
registros contables erróneos (ingresos)	Posibilidad de registrar los ingresos incorrectamente debido a la cantidad de recaudos que tiene la institución.	auxiliar en tesorería	Mala digitación por parte del encargado al realizar fórmulas que requiere el archivo plano	Reputacional Hallazgo de auditoría
desactualización en los recaudos de los clientes	Posibilidad de no identificación en los recaudos realizados por el cliente debido a la carencia de información (código de recaudo, número de identificación).	auxiliar en tesorería	carencia de información por parte del ente recaudador	Pérdida de imagen
registros contables erróneos (diferidos)	Posibilidad de registrar los ingresos diferidos incorrectamente debido a la cantidad de estudiantes que tiene la institución	auxiliar en tesorería	Control inadecuado de la información de acuerdo a los descuentos otorgados a los estudiantes y su proceso de activación financiera.	Reputacional Hallazgo de auditoría

De acuerdo a lo anterior, podemos observar que en cuanto a la identificación de riesgos en el proceso de ingresos, se encontraron tres en concordancia al método Risicar, determinando una descripción, el agente generador, causa y efecto, todo en base a la herramienta de cuestionario que sirvió como apoyo hacia un análisis del contexto, para así mismo deducir la información obtenida llegando a minimizar la acción que concreta el riesgo y a su vez examinar su materialidad.

El primer riesgo se examinó que los registros contables de los ingresos obtenidos por la universidad, son contabilizados de manera diaria, en el cual, la información la adquiere la Tesorera de plataformas bancarias, discriminando banco por banco su concepto de recaudo mediante código de barras, su código estudiantil o cedula de ciudadanía, su valor y respectiva fecha de recaudo y las comunica al encargado de subir la información, a través de un archivo Excel; en este sentido, se concluye que en los periodos que más ingresos se obtienen son los meses de Diciembre a Febrero durante el primer semestre con una serie de 100 a 150 registros contables y recíprocamente, en los meses de Julio a



Agosto para el segundo semestre una serie de 100 a 150 registros por día respectivamente, debido a que en dichas fechas se publican los valores a pagar por concepto de matrícula en los cuales son participes un promedio de 6.500 estudiantes que cuenta la institución, generando así que el proceso de Ingresos sea una tarea extenuante y de gran atención, ya que con dicha información ingresada se reflejara los ingresos principales que tiene la fundación, lo cual es notorio que es necesario una atención al riesgo que aquí se presenta.

El segundo riesgo se asemeja al anteriormente mencionado, puesto que la tesorera envía un archivo Excel de la información contable en relación a los ingresos obtenidos de la universidad para ser registrados al sistema, pero examinando el archivo Excel que tiene dichos datos, se muestra que en ciertos casos no presenta la información necesaria que es de carácter importante, ya que no se evidencia quien realizo el respectivo pago o el concepto de lo que está pagando, dejando así una interrogante en cuanto al manejo contable optando por llevar la información a una cuenta ocasional mientras el estudiante reporta su pago a través de su soporte de transacción, pero que al final dicha cuenta se está convirtiendo en una aglomeración de recaudos que no se identifican, lo cual hace necesario una gestión para verificar cual es el inconveniente que conlleva a este riesgo y cuál sería su proceder.

En el tercer riesgo evidenciamos que no hay un control de la información en relación a los descuentos otorgados a los estudiantes, ya que en ciertos casos hay convenios con municipios que no actualizan su base de datos al no indicar quien es acreedor de dicho descuento y de igual manera se tienen descuentos que son semejantes mostrando así un descuento de un porcentaje igual a ser pagado por el estudiante, pero muy diferente a la hora de contabilizarse; del mismo modo los registros se realizan manualmente en series de 30 registros por documento los cuales deben ser registrados al terminar el periodo semestral a cerca de 6.500 estudiantes indicando un promedio de 216 documentos registrados y aprobados, para que cada uno de los estudiantes cuenten con su respectivo descuento diferido en los 6 meses estudiados.

**Tabla 3 IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS: PROCESO DE PAGOS**

PROCESO	PAGOS			
<b>OBJETIVO</b>	Verificar que las ordenes de pagos a los proveedores estén correctamente aprobados y registrados al sistema contable con el fin realizar los pagos eficientemente.			
<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>AGENTE GENERADOR</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>
pagos doblemente realizados	Posibilidad de realizar los pagos doblemente debido a la cantidad de órdenes de pago que tiene la entidad	Tesorera	Saturación de órdenes de facturas de los proveedores que se pagan diariamente y de las que quedan pendientes.	Pérdida de imagen, hallazgo de auditoria, perdida económica



FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN



demoras en los  
pagos

Posibilidad de retraso  
en los pagos debido a  
que los proveedores no  
anexan la información  
solicitada

Tesorería

La carencia de información  
por parte del proveedor, no  
incluyendo en ocasiones en  
su cuenta de cobro su  
certificado de cuenta  
bancaria y demás  
documentos que validen su  
servicio prestado.

Retiene el  
proceso,  
Pérdida de  
imagen

pagos sin  
aprobación

Posibilidad de que se  
ejecuten pagos sin su  
debida aprobación

Tesorería

la necesidad de realizar el  
pago con urgencia para que  
el proveedor no desista de  
brindar el servicio a la  
institución

Hallazgo de  
auditoria,  
Pérdida  
económica

En relación a la tabla anterior, podemos observar que en el proceso de pagos, se dieron tres riesgos con su respectiva descripción, el agente generador, causa y efecto, notando que los riesgos están involucrando la parte de proveedores que para la institución son un promedio de 100 a 150 involucrando a docentes externos, servicios de mantenimiento, servicios públicos, compras, publicidad y servicios académicos por instituciones quienes han contribuido de cierto modo a que la institución se mantenga estable a las necesidades que se han requerido a la fecha y que por ende requieren de una gestión que permita a la universidad una buena diligencia.

El primer riesgo identificado en el proceso de pagos, se evidencio a que diariamente y dependiendo de los eventos que presente la institución de acuerdo a cada uno de sus programas, se ejerzan más de 20 pagos diarios, en los cuales deben pasar por 2 filtros; uno por la secretaria vicerrectoría, que verifica la documentación del proveedor este con su debidas firmas, RUT actualizado, certificación bancaria, su plan operacional anual, cuenta de cobro soportada, y documento de declarante , luego de comprobar dicha documentación le asigna una orden de pago, en la cual se lleva al área de contabilidad quien es el segundo filtro, donde se registra contablemente su retención en la fuente, y de igual manera que no presente ninguna deuda con la institución u otra anomalía que diere lugar a no causación del pago, para que así en ultimas, lleguen al área de tesorería, donde serán pagados tal como se causaron en el sistema contable, y una vez contabilizado el pago, se procederá archivar dicha documentación entregada, en una relación como soporte de que los documentos han sido realizados en su debido tiempo, anexando el proveedor, el valor a pagar, el impuesto si presenta, el documento, en el cual se causó la cuenta por pagar, el concepto y la fecha causada; mostrando así, que se presentan ciertos casos que hay muchas cuentas por pagar y algunas son con mismo servicio, pero diferente factura o cuenta de cobro, consiguiendo pasar el filtro de la secretaria de vicerrectoría y el área de causación de contabilidad llegando al área de tesorería y pagándose repetidamente una factura que ya se había causado, lo cual es necesario una intervención que permita un control al manejo de los pagos para que no sucedan este tipo de riesgo que afecte la economía e imagen de la institución.

Sede administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur  
Sede Norte del Cauca: Carrera 13 # 1sur-51, Santander de Quilichao - Cauca

Popayán, Cauca, Colombia  
PBX [57-2] 8320225 | www.fup.edu.co | Fundación Universitaria de Popayán

ANIVERSARIO

2022





FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

El segundo riesgo que presenta el proceso de pagos, se debe a que la institución tiene un gran número de proveedores y quien realiza la mayor parte de sus servicios son los programas académicos, los cuales deben solicitar a los proveedores que brinden la información pertinente para poder realizar su respectivo pago tal como debiere ser, pero cuando llegan a la vicerrectoría financiera para su debido filtro se evidencia que no cuentan con firmas de directores de programas, la no indicación de que presupuesto se asume ese servicio prestado o la no presentación del registro único tributario para evidenciar que impuestos asume y que en ciertos casos los envían muy desactualizados o también en ultimas, el no envío de la certificación bancaria de donde se le hará el pago, lo cual genera que su proceso se demore y se le dé una espera hasta cuando proceda a diligenciar documentación faltante, dando prioridad a los proveedores que si realizaron su debida gestión documental y dejando en ultimas al área de tesorería con mal imagen y reteniendo en casos su proceso, denotando que las falencias presentadas en cuanto al cumplimiento de pagos no son culpa del área y que se necesita una buena diligencia para mitigar dicho riesgo.

El tercer riesgo requiere de una buena disposición del vicerrector financiero el cual mediante un comité de pagos junto con los encargados de los pagos deben poner en consideración que pagos son necesarios que cotizaciones son viables y que repercusiones tiene hacia la institución por lo cual después de dicha reunión se debe contar con el visto bueno mediante una firma en la orden de pago por parte del vicerrector financiero para así proceder al pago pero que en muchos casos por la poca presencia del vicerrector por muchas reuniones no se realiza la reunión y se debe considerar a ciencia cierta por parte de la tesorera o contador, los pagos prioritarios para que no corten el servicio pero que previamente fueron notificados al vicerrector pero por medios no institucionales promoviendo así que no se cuente con su debida firma que de garantía de un pago eficiente y oportuno, logrando determinar una necesidad de gestión que ayude a que mitigue este hecho y se dé su debido tratamiento.

## **CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS PARA EL PROCESO DE INGRESOS**

Para establecer esta segunda etapa acorde al método Risicar se realizó una técnica semi- cuantitativo, debido a que se hizo un diálogo que permitiera generar un criterio profesional de cada uno de las partes concedoras de las actividad realizadas(experiencia) en lo que refiere a ingresos, junto con algunos registros históricos(datos matemáticos), para tratar de dar una estimación de la continuidad con que se realizan las tareas, determinando unos tiempos objetivos sobre la causalidad de riesgo que pudiere transgredir la operación del área en cuanto a su fiabilidad y así establecer unas bases ecuanímes que muestren una realidad hacia una calificación de frecuencia, la cual permitirá más adelante, llegar a un control pertinente para disminuir el riesgo que se encuentre considerando que la frecuencia más baja es de un caso en 6 meses, llegando a un límite que se ve extremista pero que debe suponer con el fin de no omitir cualquier oportunidad que intente afectación y motivar a



reflexionar sobre el nivel de reiteración que se maneja para esta actividad, del mismo modo considerar una frecuencia muy alta en más de 10 casos en 15 días a causa de la complejidad y carencia de información oportuna, por lo anterior se concluyó la siguiente tabla de calificación de frecuencia

**Tabla 4 Calificación de frecuencia proceso de Ingresos**

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	BAJA	Un caso en 6 meses
2	MEDIA	Entre 1 y 5 casos en 3 meses
3	ALTA	Entre 6 y 9 casos en 1 mes
4	MUY ALTA	Más de 10 casos en 15 mes

En cuanto a la calificación del impacto, tal como se mencionó anteriormente se realizó un dialogo pero a manera de debate, con el objeto de mirar las diferentes perspectivas que tienen los dos auxiliares y la tesorera, para analizar cada enfoque en el cual, considere el mayor y menor impacto, el grado de perdida en efectivo (pesos colombianos) y el grado de perdida en cuanto a eficiencia en el proceso (tiempo), logrando analizar qué incidencia de materialidad, sea la adecuada para dar una valoración asertiva que permita una eficiente caracterización de la severidad en la actividad de ingresos del área de tesorería, concluyendo en definitiva a la calificación Leve como un impacto mínimo dando una pérdida económica menor de doscientos cincuenta mil pesos (\$250.000), con una interrupción del proceso de 30 minutos y exponiendo al auxiliar contable, sobre quien recae el impacto; igualmente para la calificación de impacto de carácter Catastrófico será un impacto mayor dando una pérdida económica de más de diez millones de pesos (\$10.000.000), junto con una interrupción del proceso por más de 2 días donde su responsabilidad es de conocimiento para la alta gerencia de la institución; a continuación se muestra la tabla de calificación de impacto sobre el proceso de ingresos del área de Tesorería:

**Tabla5 Calificación de impacto proceso de Ingresos**

CALIFICACION DE IMPACTO		MCTE PESOS COLOMBIANOS		
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE TERMINOS ECONOMICOS	DESCRIPCIÓN DE TERMINOS OPERACIONALES	DESCRIPCIÓN DE TERMINOS DE IMAGEN
5	LEVE	Perdidas hasta de \$250.000	Se interrumpe la operación menos de 30 MINUTOS	solo de conocimiento del auxiliar encargado
10	MODERADO	Perdidas entre \$251.000 y \$1.000.000	Se interrumpe la operación entre 1 y 2 horas	Solo de conocimiento del jefe inmediato
20	SEVERO	Perdidas entre \$1.001.000 y \$10.000.000	Se interrumpe la operación 1 día	De conocimiento del jefe del proceso
40	CATASTROFICO	Más de \$10.000.000	Se interrumpe la operación 2 días	De conocimiento de la alta gerencia

Sede administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur  
Sede Norte del Cauca: Carrera 13 # 1sur-51, Santander de Quilichao - Cauca



Por lo anterior y de acuerdo a las calificaciones que se les asigno a la frecuencia e impacto previamente analizadas por los arífices de la actividad, se hace la presentación de una tabla de niveles que permite dar una valoración del riesgo a manera de definir un criterio adecuado, para saber cómo especificar un tratamiento óptimo, que mitigue el riesgo sobre los dos procesos, ingresos y pagos respectivamente.

Tabla 6 Nivel de calificación

MATRIZ DE NIVELES DE CALIFICACIÓN	
VALOR	FRECUENCIA
A	ACEPTABLE
B	TOLERABLE
C	GRAVE
D	INACEPTABLE

Tabla 7 EVALUACION DE RIESGO RELACION FRECUENCIA – IMPACTO PARA EL PROCESO DE INGRESOS

FRECUENCIA		IMPACTO		EVALUACION		MEDIDA DE TRATAMIENTO	
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		CATASTROFICO
	5		10		20		40
	IMPACTO						

Tabla 8 DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO PARA EL PROCESO DE INGRESOS

PROCESO	INGRESOS			EVALUACION	MEDIDA DE TRATAMIENTO
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION		
Registros contables erróneos (ingresos)	2	10	20	TOLERABLE	- Prevenir el riesgo - Proteger la empresa - Retener las pérdidas
Desactualización en los recaudos de los clientes	2	5	10	TOLERABLE	- Prevenir el riesgo - Retener las pérdidas
Registros contables erróneos (diferidos)	3	10	30	GRAVE	- Prevenir el riesgo - Proteger la empresa - Transferir el riesgo

Sede administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur  
Sede Norte del Cauca: Carrera 13 # 1sur-51, Santander de Quilichao - Cauca



Como podemos observar, la tabla 7 nos indica la relación cuantitativa que se le asigno entre el área de tesorería para dar un valor real a la frecuencia y el impacto de los 3 riesgos encontrados y que son considerados de suma importancia para realizar un respectivo tratamiento, logrando así, una calificación que nos permite obtener una estimación del riesgo ajustándose a los niveles de evaluación que se asignaron según la tabla 6, concluyendo en una evaluación Tolerable para los dos primeros riesgos Registros contables erróneos (ingresos) y Desactualización en los recaudos de los clientes, y Grave para el tercer riesgo Registros contables erróneos (diferidos) de igual manera y en concordancia con la tabla 8; nos revela, que para el primer riesgo, según su calificación de 20, se le debe diseñar un tratamiento de prevenir el riesgo, proteger la empresa, y retener las perdidas; mientras que al segundo riesgo, por su calificación de 10, se le debe diseñar un tratamiento menor que implique proteger la empresa y retener las perdidas; de igual manera el tercer riesgo y más significativo debido a su alta evaluación, muestra que debe tener una óptima gestión puesto que su calificación de 30, dándole un diseño de tratamiento de prevenir el riesgo, proteger la empresa, transferir el riesgo.

### CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS PARA EL PROCESO DE PAGOS

Para adecuar la segunda etapa que propone el método Risicar se realizó un método semi -cuantitativo del mismo modo que en la parte de ingresos, puesto a que se verifico un archivo Excel donde se relaciona los pagos que se hacen mes a mes llegando a un análisis de las cantidades de pagos que se hacen, los valores que se pagan, los conceptos y demás datos históricos que permiten dar una información eficiente que diere lugar a una calificación exacta, aclarando que los tiempos varían según los eventos que tiene la institución y según el nivel de prioridad que tiene cada pago en aras de mantener un desempeño eficiente hacia el objetivo misional de la fundación universitaria; de igual manera se contó con las bases empíricas que tienen los auxiliares y tesorera para ajustar los tiempos en que se realizan las tareas para establecer una realidad hacia una calificación de frecuencia que reconocerá el desarrollo del caso hacia un manejo pertinente de los riesgos, simplificando que la frecuencia más baja es de un caso en 6 meses, ya que como sabemos el área de tesorería está expuesta al riesgo y como el proceso de ingresos es diario, se hace aún más propenso; igualmente se refleja una frecuencia muy alta si suceden 5 casos entre 15 días, debido a que se promedió, que en un mes se realizan de 300 a 400 pagos considerando al área de tesorería como un proceso expuesto al riesgo ya que son de manera diaria, no exenta de errores humanos y errores tecnológicos mostrando así la siguiente tabla de frecuencia:

**Tabla 9 Calificación de frecuencia proceso de Pagos**

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Un caso en 6 meses
2	Media	Entre 1 y 3 casos en 3 meses
3	Alta	Entre 3 y 5 casos en 1 mes
4	Muy Alta	Más de 5 casos en 15 días

Sede administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur  
Sede Norte del Cauca: Carrera 13 # 1sur-51, Santander de Quilichao - Cauca





Para la calificación del impacto como se mencionó anteriormente su análisis es especialmente centrado en el valor de los pagos que realizan mensualmente para tener una estimación, de cuál puede ser los mayores valores pagados y verificar si cuentan con una intervención a la hora de realizar dicha actividad, igualmente se interactúa con el área estudiada, con el objeto de recolectar información que de una certeza de que proveedores son los más recurrentes y tienen un reconocimiento económico considerable para observar cómo ha sido su proceso y así concentrar hacia un efecto económico que pudiere causar riesgo y las condiciones a cumplir para realizar el trámite estudiando los tiempos y el cumplimiento, con el fin de lograr una valoración de la materialidad que infiere en la actividad de pagos del área de tesorería, resumiendo a la calificación Leve como un impacto mínimo dando una pérdida económica menor de trescientos treinta mil pesos (\$330.000) puesto que con este valor usualmente se pagan muchas asesorías de proyectos de grado de docentes y da una interrupción del proceso de 30 minutos y exponiendo al auxiliar contable, sobre quien recae el impacto; igualmente para la calificación de impacto de carácter Catastrófico será un impacto mayor dando una pérdida económica de más de diez millones de pesos (\$10.000.000), junto con una interrupción del proceso por más de 2 días donde su responsabilidad es de conocimiento para la alta gerencia de la institución; y que exige un correcto tratamiento, por lo cual, a continuación se muestra la tabla de calificación de impacto sobre el proceso de pagos del área de Tesorería:

**Tabla 10 Calificación de impacto proceso de Pagos**

CALIFICACION DE IMPACTO		MCTE PESOS COLOMBIANOS			
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN ECONOMICOS	TERMINOS	DESCRIPCIÓN TERMINOS OPERACIONALE	DESCRIPCIÓN TERMINOS DE IMAGEN
5	LEVE	Perdidas hasta de \$330.000		Se interrumpe la operación menos de 30 MINUTOS	solo de conocimiento del auxiliar encargado
10	MODERADO	Perdidas entre \$330.000 y \$800.000		Se interrumpe la operación entre 1 y 2 horas	Solo de conocimiento del jefe inmediato
20	SEVERO	Perdidas entre \$801.000 y \$10.000.000		Se interrumpe la operación 1 día	De conocimiento del jefe del proceso
40	CATASTROFICO	Más de \$10.000.000		Se interrumpe la operación 2 días	De conocimiento de la alta gerencia

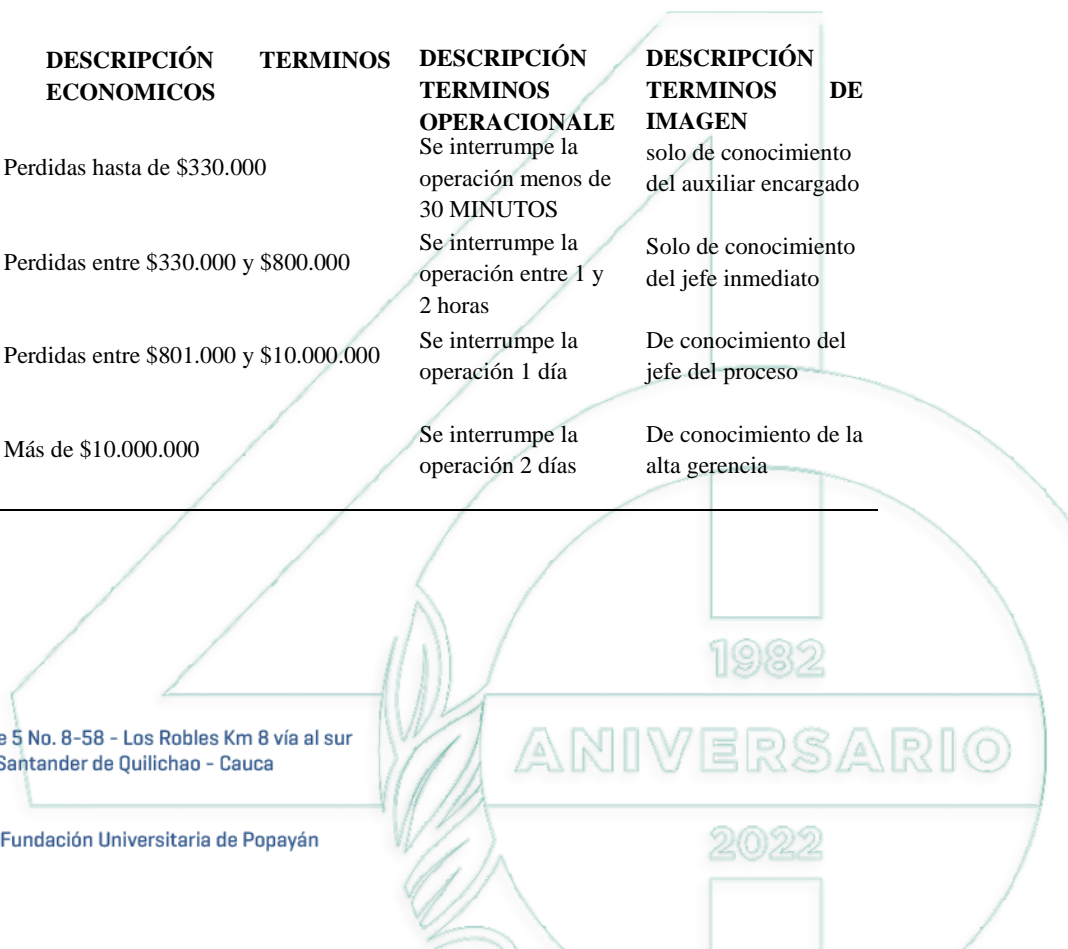




Tabla 11 EVALUACION DE RIESGO RELACION FRECUENCIA – IMPACTO PARA EL PROCESO DE PAGOS

FRECUENCIA									
4	MUY ALTA	20	B	40	D	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		CATASTROFICO	
		5		10		20		40	
		IMPACTO							

Tabla 12 DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO PARA EL PROCESO DE PAGOS

PROCESO:	PAGOS					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDA DE TRATAMIENTO	DE
Pagos doblemente realizados	2	10	20	TOLERABLE	-Prevenir el riesgo -Proteger la empresa -Retener las perdidas	
Demoras en los pagos	2	5	10	TOLERABLE	-Proteger la empresa -Retener la perdida	
Pagos sin su debida aprobación	3	20	60	GRAVE	-Prevenir el riesgo -Proteger la empresa -Transferir el riesgo	

Tal como se evidencia en la tabla 11 nos revela que la relación cuantitativa frecuencia-impacto dentro del proceso de pagos del área de tesorería en los 3 riesgos se les ha dado una evaluación Tolerable para el riesgo de Pagos doblemente realizados y para el riesgo Demoras en los pagos, y una evaluación Grave para el tercer riesgo Pagos sin su debida aprobación; revelando igualmente su tratamiento a realizar, apreciando en el riesgo de Pagos doblemente realizados según su calificación de 20, se le debe dar tratamiento de prevenir el riesgo, proteger la empresa, y retener las perdidas; mientras que al segundo riesgo de Demoras en los pagos, por su calificación de 10, se le debe dar un tratamiento menor que implique proteger la empresa y retener las perdidas; de igual manera el tercer riesgo de Pagos sin su debida aprobación y más significativo debido a su alta evaluación, muestra que debe tener una óptima gestión puesto que su calificación de 60, da un tratamiento de prevenir el riesgo, proteger la empresa, transferir el riesgo.



## IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Para realizar un eficiente diseño de medidas a ejecutar con el fin de gestionar los riesgos adecuadamente, se establece una ponderación, que ayude a determinar un porcentaje de relevancia que tenga cada riesgo para verificar cual requiere más asistencia técnica y los controles apropiados que permitan un óptimo desarrollo sobre el riesgo, garante de un cumplimiento de calidad y eficiencia que promueva al área encargada al mejorar su labor y ser más precavida ante circunstancias que inquieten sus procesos.

**Tabla 13 MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS**

Ponderación de riesgos	
Registros contables erróneos (ingresos)	10%
Desactualización en los recaudos de los clientes	15%
Registros contables erróneos (diferidos)	20%
Pagos doblemente realizados	20%
Demoras en los pagos	5%
Pagos sin aprobación	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 14 MATRIZ DE PONDERACIÓN DE PROCESOS**

Ponderación de los procesos	
INGRESOS	45%
PAGOS	55%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Como podemos observar en la tabla 14 se ha ponderado mediante porcentajes, el nivel de relevancia que tienen los procesos del área de tesorería colocando al proceso de pagos como el más significativo con un porcentaje de 55%, ya que aquí se evidencia alta vulnerabilidad en cuanto a peligros de carácter económico, lo cual es notorio que requiere una gran gestión y que igualmente, aquí suceden casos de interrupción en los tiempos de ejecución, para cumplir el debido trámite; y de igual forma, el proceso de ingresos muestra un porcentaje de 45% debido a que también es una parte elemental de la institución, puesto que permite analizar los conceptos recaudados que más influyen durante cierto periodo, indicando valores, de que programas provienen, tipos de descuentos manejados y demás, con el fin de llegar hacia una serie de decisiones racionales que propendan al cumplimiento de la misión de la universidad.

En cuanto a la ponderación de riesgos, podemos evidenciar en la tabla 13, que se le asignaron porcentajes para precisar y cuantificar su materialidad, con respecto a los procesos de ingresos y pagos del área de tesorería, evidenciando que en cuanto al proceso de ingresos se destaca con el 20% el riesgo de Registros contables erróneos (diferidos),



puesto que requiere una intervención que permita identificar los descuentos brindados y registrarlos como debe ser para que la información se ajuste a la realidad económica; del mismo modo en el proceso de pagos se evidencia que el riesgo más significativo es Pagos sin aprobación, con un 30%, mostrando un incumplimiento en cuanto a los reglamentos debido a la inasistencia del vicerrector financiero en momentos que requiere un pago urgente, haciéndolo un riesgo muy recurrente y de gran materialidad, fallando los controles asignados para un tratamiento eficiente.

**Tabla 15 Matriz de priorización de riesgos vs procesos**

INGRESOS		45%				PAGOS		55%			
Riesgos Ponderación		F *	I =	C	P	Riesgos Ponderación		F *	I =	C	P
registros contables erróneos (ingresos)	10%	2	10	20	0,9	pagos doblemente realizados	30%	2	10	20	3,3
desactualización en los recaudos de los clientes	20%	2	5	10	0,9	demoras en los pagos	5%	2	5	10	0,275
registros contables erróneos (diferidos)	15%	3	10	30	2,025	pagos sin aprobación	20%	3	20	60	6,6
					3,825						10,175

**Tabla 16 prioridad procesos vs riesgos**

PRIORIDAD	RIESGOS	PUNTAJE
1	pagos sin aprobación	6,6
2	pagos doblemente realizados	3,3
3	registros contables erróneos (diferidos)	2,025
4	registros contables erróneos (ingresos)	0,9
5	desactualización en los recaudos de los clientes	0,9
6	demoras en los pagos	0,275

Para finalizar la etapa de implementación de diseño del tratamiento, podemos observar que se realizó una relación cuantitativa de los resultados en cuanto a la frecuencia, impacto, calificación, porcentaje asignado a cada riesgo y el porcentaje asignado a cada proceso, dando en definitiva unos resultados que indican, cual es el proceso más susceptible de riesgo, que en este caso trata del proceso de Pagos con un valor de 10,175 en puntaje, permitiendo así que el tratamiento debe recaer más sobre él, examinando su debido tratamiento para una gestión que elimine el efecto negativo sobre el área y por ende no afecte los recursos de la institución.

De la misma manera, permitió asignarle un puntaje a cada riesgo llegando a la conclusión que se aprecia en la tabla 16 donde refleja que el riesgo más importante a tratar es





FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

el de Pagos sin aprobación con un puntaje de 6,6, dando concordancia a los criterios que tienen los artifices de esta actividad, puesto que se concluyó que es un riesgo muy recurrente y de fácil ejecución y se comete sin dolo pero que afecta mucho el proceso en cuanto a los tiempos y la reputación, puesto que al esperar que se cuente con su debida aprobación se acumulan muchos pagos y se retiene el proceso de pago mostrando al área de Tesorería como ineficiente; del mismo modo podemos observar que el segundo riesgo a considerar es el de Pagos doblemente realizados con un puntaje de 3,3 debido a que como se mencionó, esta actividad registra al menos 400 pagos al mes, lo cual, es de considerar un tratamiento de control que mitigue este riesgo; igualmente el tercer riesgo priorizado es el de registros contables erróneos en cuanto a diferidos con un puntaje de 2,025 reflejando que esta actividad se realiza de manera muy manual con muchos registros y con información que en momentos no es la real afectando este proceso en cuanto a su información fiable; de acuerdo a los tres últimos riesgos priorizados, muestran un bajo puntaje lo cual indica que requieren de un tratamiento más adecuado y óptimo.

### **ACCIONES A TOMAR PARA RESPONDER A LAS FALLAS Y DEBILIDADES PRESENTADAS**

Ya una vez determinada la implementación de tratamiento se procede a realizar las respectivas acciones en la medida de prioridad que se determinó, asumiendo la evaluación que se clasifico la cual es pertinente ya que nos diagnosticó las medidas de tratamiento que resalta el proceder sobre ellos los cuales se presentaran a continuación:

Para el primer riesgo, se evidencio una calificación de 60, con una evaluación Grave, lo cual demuestra, que para mitigar los pagos sin aprobación, se debe prevenir el riesgo, proteger la empresa y transferir el riesgo, mostrando un control actual que refleja unas políticas contables, donde reglamenta que sin su debida firma no se puede realizar los pagos, denotando que se debe asignar un día en especial en la semana en el que el vicerrector financiero logre asistir y se realice un comité relacionando los pagos que están represados tanto en físico como en tecnológico, que le permita tener una perspectiva económica de acuerdo a su valor, su concepto y el proveedor y así considerar las aprobaciones respectivas que dieran lugar, para que las demás áreas puedan ejecutar sus procesos adecuadamente confirmando su ejecución en un acta de reunión que informe las decisiones que se tomaron dando garantía de cumplimiento, dando a lugar, un nuevo control, que asegure una gestión optima y pertinente, igualmente, otra opción de tratamiento para mitigar el riesgos es transferir el riesgo, donde se puede proponer que la responsabilidad de aprobación de ciertos pagos sea asignada a un jefe de área de entera confianza, de gran sentido de pertenencia y de amplia experiencia, que ayude a agilizar los procesos y gestionarlos eficientemente permitiendo al vicerrector financiero tener más tiempo para atender sus demás reuniones, pero claramente mantenerlo comunicado a través de un informe los pagos que se aprueban, para que se cerciore de que se está efectuando a cabalidad su trabajo.



Para el segundo riesgo, Pagos doblemente realizados, se evidencia una evaluación Tolerable, lo que indica que, se debe prevenir el riesgo, proteger la empresa y Retener las pérdidas, donde actualmente se maneja un control que sirve como filtro, pasando primeramente por la secretaria del vicerrector mirando que su respectiva documentación cuente con el aval para disponerse a contabilizar, pasando por el segundo filtro que es el área de contabilidad donde se registra en el sistema para que finalmente llegue al área de tesorería donde se procede a su dispersión, viendo así que a pesar de dicho control están pasando algunos pagos que ya se ejecutaron y que no tendrían por qué repetirse el pago por lo cual se sugiere un nuevo control que permita una buena comunicación ente las partes del filtro: secretaria vicerrectoría, auxiliar contable causaciones y tesorera que cuenten con un programa ofimático automatizado, opción indrive como apoyo para que refleje los pagos hechos y pendientes con su debido concepto, su respectiva enumeración de orden de pago, su enumeración de documento causado y su enumeración de comprobante de egreso, donde se actualice día vencido para que las partes interesadas constaten la información y no recurran a el riesgo mencionado no descartando que cuando pasen por cada filtro, cuenten con su relación física previamente firmada, que garanticen el procedimiento y cumplimiento de la gestión en cada área; igual mente se sugiere proteger la empresa, asignando una persona que haga las veces de supervisor, responsable, de que esté hecho no ocurra y del mismo modo dé respuesta a cada proveedor de los pagos, que se realizan diariamente, logrando tener una constante comunicación con los proveedores para un buen control de los pagos.

En cuanto al tercer riesgo, registros contables erróneos (diferidos) se evidencia con una evaluación Grave, indicando un tratamiento de Prevenir el riesgo, Proteger la empresa y Transferir el riesgo, donde a la fecha no muestra un control pertinente lo que se propone que para este riesgo es muy necesario el manejo de una herramienta ofimática sistematizada que refleje una constante comunicación, desde el área de Admisiones, donde se realizan los recibos de matrícula con su respectiva información fidedigna para que cuando los estudiantes paguen su recibo, envíen dicho comprobante, al área de Contabilidad (matrículas), donde realizan la facturación electrónica y activación financiera, el cual reflejara en ultimas, al área de tesorería una relación de los estudiantes que han pagado bajo las diferentes condiciones con sus respectivos descuentos, los cuales serán de gran información a la hora de registrar contablemente dichos diferidos, para que ingresen de manera correcta evitando desinformación que en definitiva, es de interés para la alta gerencia; del mismo modo se sugiere que cuente con un programa que permite la generación de archivos planos, para que la cantidad de registros que se realizan en cuanto a descuentos diferidos sean automatizados y no manuales, evitando así que se ingrese información inadecuada que puede ser pertinente a futuro e igualmente agilizar el proceso permitiendo mejoría en cuanto al cumplimiento

El cuarto riesgo encontrado, registros contables erróneos (ingresos), determina una evaluación Tolerable, lo que muestra un tratamiento de Prevenir el riesgo, Proteger la



empresa y Retener las pérdidas y que a la fecha tiene un control actual de realizar la conciliación bancaria, en la que se identifica a fin de mes, si se presentó algún ingreso mal hecho en el cual debe realizar el respectivo ajuste indicando cual fue su inconveniente con su debida firma que refleje la realidad, por lo que se sugiere realizar pruebas aleatorias día de por medio para que la información de los ingresos lista para ser ingresada sea fidedigna a lo que muestra el informe bancario, logrando prevenir el riesgo.

Para el quinto riesgo desactualización en los recaudos de los clientes, refleja una evaluación Tolerable, por lo que muestra un tratamiento de Prevenir el riesgo y Retener las pérdidas, donde maneja un control actual, de comparación de las fechas y valores de recaudos que suministra el informe bancario, con los recibos de consignación que tiene como evidencia el estudiante, en los cuales se verifica si es realmente el recaudo y posteriormente se le da la confirmación dando al área pertinente su garantía de continuar su proceso académico, pero que, en ultimas solo se comprueban los soportes que el estudiante lleva, quedando unos por identificar apreciando así la necesidad de un control más pertinente, el cual se sugiere una gestión formal para mejorar la comunicación con los entes recaudadores por medio de una herramienta sistematizada, donde se evidencie cómo el cliente hace el pago, mostrando su identificación y el concepto, ya que como se ha mencionado los pagos que son a través de portal App virtual no muestran ninguna referencia de pago y que el ente bancario sabe, y que no lo revela por cuestión de privacidad, pero que afecta a la institución, ya que no se determina de quien fue el recaudo, por lo cual es necesario una adecuada comunicación para tener un control claro y conciso en cuanto a la identificación de pagos como en ciertos bancos que si cuentan con dicha herramienta, por logrando del mismo modo, analizar los diferentes bancos que prestan el servicio de recaudo, para así definir cuales entes recaudadores son más eficientes y continuar con su servicio y a la vez desistir de los que no ayudan a mitigar el control de identificación de dichos recaudos

Para el sexto y último riesgo demoras en los pagos, se determinó una evaluación Tolerable, los que indica un tratamiento de Proteger la empresa y Retener la pérdida, notando un control actual donde consta que se dan las respectivas capacitaciones del proceder y la documentación requerida, para instar a que el proveedor cuente con los soportes pertinentes, y así, ser diligenciados hacia la vicerrectoría financiera con su respectivas aprobaciones de presupuestos, para que procedan a su pago, como debería ser, pero que al final no se cumple, ya que en su mayoría no asisten a dicha capacitación y en otros casos no ejecutan lo que se instruyó, mostrando otro control más eficiente y el cual se sugiere una mejor capacitación al personal de manera ineludible, para definir los mecanismos a mejorar, en los que se establecerá, ya los tiempos de solicitud del pago, sugiriendo que sea verificada la documentación, por lo menos 10 días de anticipación sobre el servicio a prestar y de igual manera quedando en común acuerdo con el proveedor en los



FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

tiempos de pago, para que se percata y genere mala imagen en cuanto al abono por servicio prestado.



## CONCLUSIONES

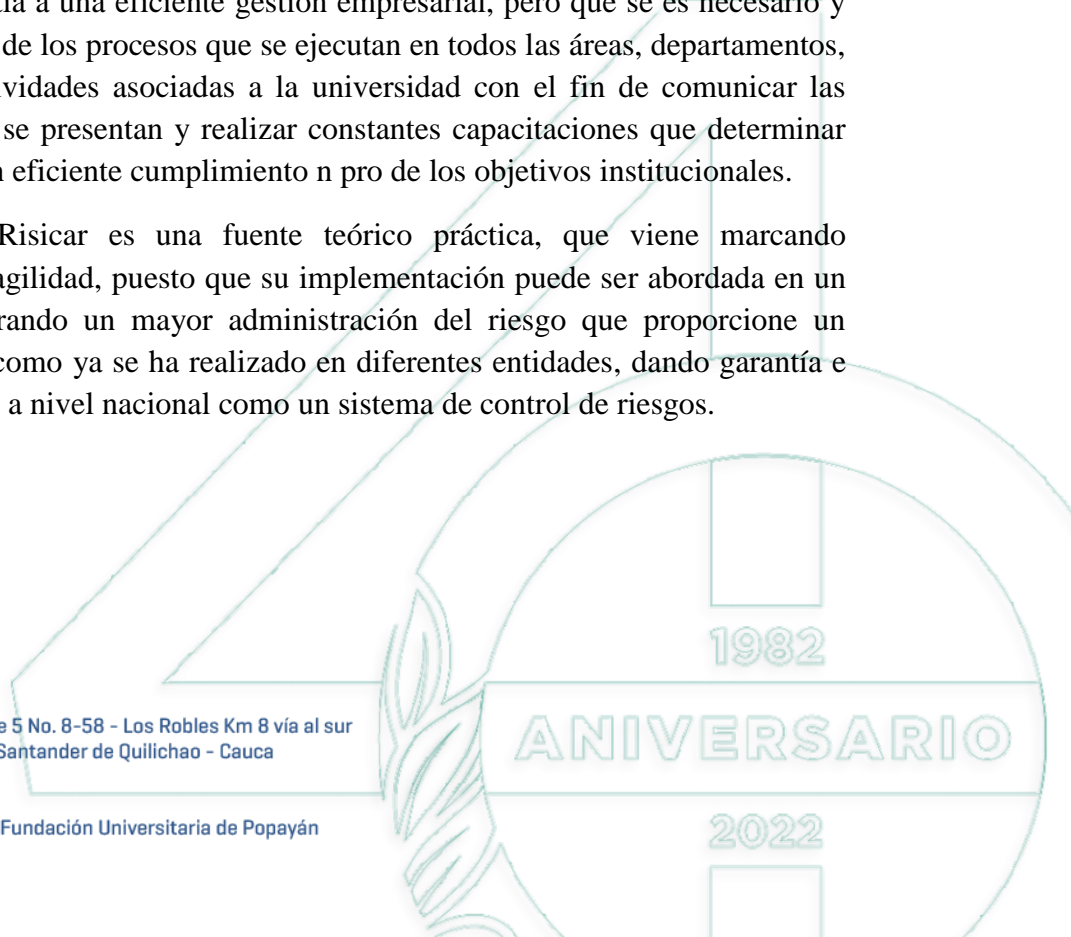
La administración de riesgos empresarial, ofrece una alternativa que ayuda a gestionar una oportuna implementación en cuanto a las incertidumbres que se presentan en los procesos frecuentes de la institución, permitiendo que desde los empleados, hasta la alta gerencia, tomen conciencia hacia una adecuada cultura de calidad, que motive un sentido de pertenencia, y pretenda de igual manera, un desarrollo eficiente en cuanto al objetivo misional de la universidad.

La aplicación del método RISICAR, infundo al área de Tesorería, a gestionar una adecuada e integra información, permitiendo hacer un análisis retrospectivo de proceder de los riesgos en los procesos que se ejecutan, en razón de determinar medidas de acción que permita afrontar y mitigar los principales riesgos en la institución, ajustándose al plan estratégico que se proyectó y que a la fecha, se encuentra vigente

De igual manera el estudio de caso dio a conocer las diferentes herramientas que se manejan en cuanto a la identificación de riesgos, para que sean tenidas en cuenta y se implementen dentro del área con el fin de que los diferentes trabajadores gestionen el riesgo de manera frecuente motivando a que el riesgo no se ejecute y así evite efectos materiales en pro de propender por los recursos de la institución.

La Fundación Universitaria de Popayán, a nivel normativo cuenta con los diferentes estándares que dan garantía a una eficiente gestión empresarial, pero que se es necesario y se sugiere una inspección de los procesos que se ejecutan en todos las áreas, departamentos, decanaturas y demás actividades asociadas a la universidad con el fin de comunicar las diferentes anomalías que se presentan y realizar constantes capacitaciones que determinar controles para asegurar un eficiente cumplimiento en pro de los objetivos institucionales.

La metodología Risicar es una fuente teórico práctica, que viene marcando tendencia en cuanto a la agilidad, puesto que su implementación puede ser abordada en un área en específico, generando un mayor administración del riesgo que proporcione un tratamiento óptimo tal y como ya se ha realizado en diferentes entidades, dando garantía e incluso siendo reconocida a nivel nacional como un sistema de control de riesgos.







FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

Bibliografía



Alcarría Jaime, j. (2012). *Introducción a la Contabilidad*. Universitat Jaume I.

Arens, A. A., Randal J., E., & Mark S., B. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Bureau Veritas. (s.f.). <https://www.bureauveritas.com.co>. Recuperado el 13 de Septiembre de 2022, de <https://bvdigital.bureauveritasna.com/ConsultaCert/>

Castañeda, J. (2018). *GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y MODELOS DE CONTROL INTERNO*. Bogota: Fundación Universitaria del Área Andina.

Correa Henao, G. J., Ríos González, E. M., & Acevedo Moreno, J. C. (2017). Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano. *Revista Journal of Engineering and Technology Vol. 6 N. 1*, 38-39.

DAFP. (s.f.). *Departamento Administrativo De Funcion Publica*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2022, de [funcionpublica.gov.co](http://funcionpublica.gov.co):  
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>

DAFP. (s.f.). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2022, de <https://www.funcionpublica.gov.co/>:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67073>

Fundacion Universitaria De Popayan. (s.f.). *Fundacion Universitaria De Popayan*. Recuperado el 10 de 10 de 2022, de [https://portal.fup.edu.co/wp-content/uploads/fup\\_estructuraOrganica\\_v1-1.pdf](https://portal.fup.edu.co/wp-content/uploads/fup_estructuraOrganica_v1-1.pdf)

Fundación Universitaria de Popayán. (s.f.). *Fundación Universitaria de Popayán*. Recuperado el Septiembre de 2022, de <https://fup.edu.co/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-DE-DESARROLLO-2018-2023.pdf>

Fundación Universitaria De Popayán. (s.f.). <https://la.fup.edu.co>. Recuperado el 11 de Septiembre de 2022, de <https://la.fup.edu.co/la-fup/informacion-general/historia/>

Icontec. (2009). *GESTIÓN DEL RIESGO.PRINCIPIOS Y DIRECTRICES*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2022, de [http://simudatsalud-risaralda.co/normatividad\\_inv9/normas\\_tecnicas/NTC-ISO31000\\_Gestion\\_del\\_riesgo.pdf](http://simudatsalud-risaralda.co/normatividad_inv9/normas_tecnicas/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf)

*Juriscal*. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2022, de <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1610332#:~:text=Autorizase%20a%20la%20Superintendencia%20de,2>.



FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

Juriscal (s.f.). *Sistema Único de Información Normativa*. Recuperado el Septiembre de 2022, de <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677255>

- Mejía Quijano, R. C. (2006). Identificación de riesgos empresariales. En R. C. Quijano, *Administración del riesgo. Un enfoque empresarial* (págs. 42-44). Medellín: EAFIT.
- Quijano, R. C., Nuñez Patiño, M. A., & Martins, I. (2017). *Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina*. Medellín: Editorial EAFIT.
- Quijano, R. C., Restrepo, C., Sierra, J. M., & Olano, R. (2011). *RIESGO Y LA HISTORIA EMPRESARIAL ANTIOQUEÑA - TRES CASOS DE ESTUDIO*. Medellín: Editorial Universidad EAFIT.
- Rodríguez, J. M., De Freitas, S., & Zaá, J. R. (2012). LA CONTABILIDAD EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACION Y LA REVOLUCION TELEINFORMATICA. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 167.
- Villardefrancos Álvarez, M. d., & Rivera, Z. (2006). La auditoria como proceso de control: concepto y tipología. *Ciencias de la Información*, 54.
- Zevallos Morales, M. N. (2019). Modelo de gestión de riesgos de seguridad de la información: Una revisión del estado del arte. *Revista Peruana de Computación y Sistemas*, 44.

