

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

MODELO DE VALORACIÓN DE RIESGOS

[Subtítulo del documento]

I. Antecedentes.

- El modelo de evaluación de riesgo que se propone para el trabajo de Auditoría Interna en la Universidad Católica de Manizales acoge en su contexto algunos elementos tomados de la metodología universal que se estableció en el modelo australiano, concordante a su vez con los requerimientos básicos de un sistema en proceso de implementación, e incorpora una metodología estructurada en un modelo simple.
- Existen factores globales preponderantes que impactan directamente en la evaluación de una organización como la UNIVERSIDAD CATÓLICA, dada su estructura, y que deben ser definidos en forma amplia con las metodologías aplicables. Estos factores podrían ser importantes o no al interior de cada una de las partes que constituyen la institución, e incluyen tendencias tales como capacidad de cobertura y expansión, tecnología, sistemas de información y facilidad de respuesta ante tendencias externas que podrían influir en la evolución de la entidad y el PDI.
- En desarrollo de nuestra evaluación, consideramos que la determinación del nivel de riesgo es una consecuencia del modelo de viabilidad empresarial y de un sistema de indicadores para el análisis de gestión y resultados; en archivo adjunto se propone una metodología de trabajo y un modelo.

II. Limitaciones.

- Un modelo de evaluación de riesgo constituye un elemento esencial para las administraciones, y su importancia nace de la necesidad de establecer un parámetro de medición coherente y medible frente a situaciones críticas en la operación de la Universidad. A la fecha y si bien existen antecedentes y metodologías para llegar a resultados ciertos, estas no han sido implementadas de manera práctica; por lo tanto, cualquier parámetro de medición del riesgo tiende a ser más teórico que práctico.
- El nivel de información que se requiere para una medición adecuada del riesgo es muy amplio y presupone una estructura de datos probada y estructurada a partir de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF- incorporada en los informes financieros de la institución; de esta forma y al analizar la información preliminar de la Universidad de los años 2013 a 2018, encontramos que los datos incorporados si bien se ciñen a ciertas condiciones en ningún caso apuntan o reflejan la medición del riesgo.

- La propuesta de metodología aplicable refleja dos tipos de indicadores, los de primer y segundo nivel; los definidos como de primer nivel son básicos y están contemplados en los indicadores de viabilidad financiera; en tanto que los indicadores de segundo nivel, que aportan información adicional. Una combinación de los indicadores de primer y de segundo nivel lleva a mediciones preestablecidas denominadas Indicador Financiero Agregado (IFA) e Indicador Operativo de Gestión (IOG). La simple determinación de estos indicadores requiere una alta depuración y limpieza en las cifras y datos que los soportan, de no ser así tales indicadores (de primer o segundo nivel) resultan ineficientes para la determinación del riesgo.
- Si bien lo establecido, apunta a una medición del riesgo, los indicadores hasta la fecha no se han consolidado apropiadamente y de un modo uniforme otros datos que pudieran constituirse en indicadores de riesgo tales como los determinados para viabilidad institucional o los planes de gestión.
- Los indicadores de riesgo nacen de información fenecida que se acumula por períodos vencidos en el MEN; sin embargo, tratándose de factores de riesgo podría ser necesario estructurar un modelo más dinámico que se alimente de información más actual y constante, a partir de la información procesada en la ERP institucional.
- Si bien este proceso conlleva datos y mediciones, es necesario seguir fortaleciendo el instrumento teórico de aplicación, que se puede definir de varias fuentes, en nuestro caso este complemento bien puede venir del Informe Coso, así como del modelo australiano para la evaluación del riesgo, tal como se reafirma más adelante.

III. El Modelo.

3.1. Objetivo:

- Determinar la incidencia del nivel de riesgo en la continuidad y la sostenibilidad de la Universidad a partir de una evaluación en el corto y largo plazo.

3.2. Indicadores básicos Cuantitativos.

- Nuestra evaluación contemplará los siguiente es indicadores de primer nivel, a partir de los cuales se determina el nivel de riesgo de las personas prestadoras e incluyen:

a.	b.	c.
• Indicadores Financieros	• Indicadores Operativos.	• Indicadores de calidad.
• Liquidez ajustada y Endeudamiento.	• Índice de crecimiento en la población estudiantil.	• Instructores con maestría o doctorado.
• Eficiencia en el Recaudo.	• Índice de deserción.	
• Cubrimiento de intereses.		
• Rentabilidad del patrimonio.		

Esta evaluación implicará:

- Identificación y medición de medidas de desempeño en lo financiero, en los flujos de efectivo, lo operativo y tendencias no financieras.
- Identificación de referencias relevantes para cada medida de desempeño incluyendo datos históricos internos, presupuestos y estándares, estadísticas de gremio y referencia a mejores prácticas; lo cual será incorporado en concordancia con otros objetivos del modelo.
- Consideración de medidas de desempeño en un cuadro de mando.
- Obtención de datos que conduzcan a actividades inusuales o problemas potenciales.

Consideramos que estas mediciones resultan adecuadas en cuanto se trate de procesos esenciales y de administración de recursos.

Las conclusiones derivadas de la aplicación de estos indicadores cuantitativos serán incorporadas al modelo de viabilidad empresarial.

3.3. Modelo de trabajo teórico para evaluar el nivel de riesgo al interior de la organización.

3.3.1. Evaluación de los objetivos de continuidad institucional.

- En forma simultánea con la determinación de los indicadores básicos, estableceremos si la Universidad tienen un grupo de **objetivos** adecuado a los objetivos de la normatividad del MEN, incluyendo en forma muy particular los criterios de continuidad y sostenibilidad. A partir de estos criterios se debe establecer si la organización adopta decisiones, acciones, políticas y procedimientos para llevar a cabo estos objetivos.
- Habiéndose definido el término riesgo de negocio, como cualquier parte, evento o circunstancia que amenaza la habilidad de la organización para llevar a cabo sus objetivos nuestro trabajo al efectuar la evaluación consistirá en establecer si la Universidad ha identificado estas amenazas.

En este caso, definiremos una matriz de objetivos y riesgos en forma global como introducción del modelo; esta matriz se muestra a continuación:

	Identificación del riesgo	Respuesta al riesgo	Fiabilidad de la información	Resultados de desempeño	Reacción
Proceso de Administración Del Riesgo.	La identificación del riesgo parte en forma global como una amenaza frente a los objetivos tal como se contempla en el numeral 3.3.1.	Existe responsabilidad de la administración en afrontar los riesgos establecidos, en ello caben los factores costo/ beneficio; en este caso nuestra evaluación	Existen limitaciones referentes a los sistemas de información, ya que un riesgo no puede ser evaluado si se carece de consistencia en los	Debemos evaluar la forma en que la administración recibe sus resultados y su capacidad de respuesta para responder a las condiciones cambiantes.	Nuestra evaluación debe conducir a determinar si las acciones seguidas por la administración son oportunas y suficientes (gestión); en este caso

		debe estar enlazado con la estructura institucional, ya que un riesgo identificado podría impactar ó no de un modo importante en la determinación.	datos. En esta etapa del trabajo se evaluará la calidad de la información financiera y por ende la confiabilidad de los resultados de los indicadores primarios (básicos).	En este caso se debe resaltar la limitación que podría existir al evaluar los riesgos sobre información pasada y reportada al MEN.	más allá la implementación de un sistema de costos ABC para lo financiero, buscaremos establecer si la información proporcionada por la parte operativa y financiera permite estructurar un plan de acción claro y concreto al interior de la organización.
Resultados	La administración ha identificado y priorizado todos los riesgos?	Se han seleccionado apropiadamente las respuestas frente al riesgo en términos de costo/ beneficio?	En concordancia con la evaluación de los sistemas de información pueden proporcionar datos confiables?	La medida es precisa y refleja las condiciones resaltantes? Está la administración las medidas de desempeño correspondientes?	Que alternativas está tomando la administración. Se están seleccionando las respuestas adecuadas?
Perspectivas	Se tiene un sistema que identifique la posibilidad de ocurrencia y la importancia su impacto. (Modelo australiano).	Las alternativas implican el rediseño de políticas, guías y procedimientos para guiar las acciones de los individuos dentro de la organización.	El diseño de los sistemas de información se ha previsto teniendo en cuenta riesgos anteriores y la necesidad de proporcionar datos	La información es generada en una base periódica; proporciona datos de desempeño que proveen alerta temprana de riesgos potenciales.	Hay una capacidad de respuesta adecuada y oportuna.

			adecuados.		
Control	En concordancia con la evaluación del Control se establecerá en forma concluyente la posibilidad de ocurrencia de los riesgos potenciales, determinando igualmente la existencia de riesgos residuales al interior del negocio.				

En forma simultánea se debe establecer una matriz de análisis de riesgos, la cual estaría conformada así:

Riesgo o Amenaza de Negocios	Fuente de Amenaza	Actividad probable de ser afectada	Controles administrativos potenciales.	Medidas de desempeño posibles
EJEMPLO DE UN RIESGO POTENCIAL				
Los usuarios están sufriendo el impacto de dificultades propias del sector.	Economía Estudiantes	Ingreso por ventas, cartera y recaudo- caja tesorería.	Fortalecimiento de medidas de cobranza, políticas de refinanciación, etc.	Estadísticas de deudas de difícil cobro, deudas de difícil recaudo, días de cartera, etc.

- Al fijar las estrategias, nuestro papel como evaluadores debe conducir a determinar si las medidas consisten en estrategias de bajo costo o de diferenciación, teniendo en cuenta que la forma en que estas se dan por área y al interior de la organización proporcionan en cierto modo la medida de la gestión; un ejemplo que podría resultar es el siguiente:

RECURSOS HUMANOS:

- Estrategias de Bajo Costo:
 - Se controlan firmemente los costos indirectos asociados a la mano de obra?
 - Se subcontratan tareas menos críticas?
- Estrategias de Diferenciación:

- Se contratan mejores empleados dadas las necesidades de calidad de la organización?
- Complementario a esta matriz debe existir un esquema de atributos de la administración estratégica, que para nuestro caso podría definirse en considerar si hay un plan de negocios y estrategias claras a futuro, y si estos factores se encuentran debidamente amparados por actividades y datos consistentes. Como evaluadores debemos estar igualmente atentos a determinar si existen debilidades potenciales identificadas y una estrategia gerencial frente a las mismas.

3.3.2. Evaluación de los Riesgos del Negocio.

- Nuestro objetivo más allá de la construcción de la matriz de riesgo, consiste en evaluar el Mapa de Riesgos de la administración, contemplando si la agrupación de riesgos tiene una alta, moderada o insignificante incidencia en la continuidad y viabilidad empresarial.