

**FORMULACIÓN MAPA DE RIESGOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA
DE LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER**

**AMPARO INFANTE
LUZ MILENA MARIN ARIZA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA
BUCARAMANGA**

2014

**FORMULACIÓN MAPA DE RIESGOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA
GOBERNACIÓN DE SANTANDER**

**AMPARO INFANTE
LUZ MILENA MARIN ARIZA**

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gestión Pública**

**DIRECTOR:
Dr. FERNANDO RINCÓN CLAVIJO
Economista**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA
BUCARAMANGA**

2014

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	16
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo General	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 JUSTIFICACIÓN	16
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 MARCO NORMATIVO	18
2.2 PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	20
3. IMPLEMENTACIÓN DE OBJETIVOS	21
3.1. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO FINANCIERO	21
3.1.1 Gestión de Ingresos y Rentas	22
3.1.2 Gestión de Presupuesto	23
3.1.3 Gestión de Tesorería	23
3.1.4 Gestión Contable	23
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	24
4.1 ANÁLISIS FODA	24
4.1.1 Análisis Externo	24
4.1.2 análisis Interno	25
4.2 ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS	26
4.3 CONTEXTO EXTRATÉGICO	27
4.3.1 Identificación de los riesgos	28
4.4. ANÁLISIS DE RIESGO	37
5. MAPA DE RIESGOS GESTIÓN FINANCIERA	44
6. CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFIA	61

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Normatividad	19
Cuadro 2. Análisis Externo	24
Cuadro 3. Análisis Interno	25
Cuadro 4. Análisis de Grupos de Interes	26
Cuadro 5. Contexto Estratégico	27
Cuadro 6. Identificación de Riesgos	29
Cuadro 7. Probabilidad	37
Cuadro 8. Impacto	37
Cuadro 9. Matriz de calificación, evaluación y respuesta	38
Cuadro 10. Evaluación	38
Cuadro 11. Evaluación del proceso de Gestión Financiera	39
Cuadro 12. Mapa de Riesgos	44

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Etapas desarrollo del trabajo	20
Figura 2. Procesos financieros de la Gobernación de Santander	22

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO: es la capacidad que tiene la entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de los eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales, protegerla de los efectos ocasionados por la ocurrencia.

ANÁLISIS DE RIESGOS: calificación de los riesgos de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia y el impacto de sus consecuencias.

CAUSAS: son las razones o motivos por los cuales se genera u origina un riesgo (Factores internos o externos).

CONTEXTO ESTRATÉGICO: son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución.

EFECTOS: constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad.

EVALUACIÓN DEL RIESGO: es la comparación de los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo.

IMPACTO: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

MAPA DE RIESGOS: es un instrumento metodológico mediante la cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a

hechos de corrupción, se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños.

PROBABILIDAD: posibilidad de ocurrencia del riesgo

RIESGO: es la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

VALORACIÓN DEL RIESGO: es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad

RESUMEN

TITULO: Formulación Mapa de Riesgos de la Gestión Financiera de la Gobernación de Santander*.

AUTOR: AMPARO INFANTE
LUZ MILENA MARÍN ARIZA**

PALABRAS CLAVES: Mapa de Riesgos, Proceso, Financiero

DESCRIPCIÓN

En el desarrollo de las actividades de la Administración Pública se presentan factores internos y externos que pueden generar inconvenientes e interferir en el logro de sus objetivos. Es aquí, donde surge la importancia de identificar las situaciones administrativas que ponen en riesgo el cumplimiento de dichos objetivos, valorarlos y adoptar mecanismos para controlar y/o minimizar su impacto, labor que podemos definirla como, administración del riesgo. La administración del riesgo ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico a la entidad.

Con este trabajo se pretende formular el Mapa de Riesgo de la Gestión Financiera de la Gobernación de Santander, como instrumento que coadyuve a alcanzar los objetivos y proponer un instrumento que proporcione a la administración un aseguramiento razonable para el logro de los mismos. El proceso financiero es considerado eje central de la Gobernación, como quiera que se desarrollan las actividades que apalancan el cumplimiento de la Misión Institucional y el plan de desarrollo, con características especiales implícitas como son el manejo de recursos/dinero y el seguimiento a su ejecución, actividades que son accesibles y están expuestas a riesgos.

Este proceso está conformado por cuatro subprocesos: Gestión de Rentas, Gestión Presupuestal, Gestión de Tesorería y Gestión Contable, sobre los cuales se hizo un análisis minuciosos de las diferentes actividades que ejecutan y los resultados esperados de los mismos lo que permitió identificar los riesgos a que están expuestos, analizarlos, valorarlos y calificarlos en términos de su impacto en la gestión.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Especialización en Gestión Pública. Director Fernando Rincón Clavijo, Economista.

SUMMARY

TITLE: Formulation Risk Map of the Financial Management of the Government of Santander *

AUTHOR: AMPARO INFANTE
LUZ MILENA MARÍN ARIZA **

KEYWORDS: Map of risks, Process, Financial

In the development of the activities of the Public Administration are internal and external factors that can create inconveniences and interfere with the achievement of its objectives. It is here, where the importance of identifying the administrative situations that jeopardize the achievement of those objectives, valuing them and adopt mechanisms for control and/or minimize its impact, work that we can define it as, risk management. The risk management knowledge and improvement of the entity, it helps to boost productivity and to ensure the efficiency and effectiveness in organizational processes, allowing you to define strategies for continuous improvement, giving you a handling to the systemic entity.

This work seeks to make the Risk Map for the financial management of the Governor of Santander, as an instrument that contributes to the attainment of the objectives and propose an instrument that would provide the administration a reasonable assurance to the achievement of the same. The financial process is considered central axis of the Interior, as you want to develop activities that leverage the compliance with the institutional mission and the development plan, with special features such as are implied resource management/money and follow-up to its implementation, activities that are accessible and are exposed to risks.

This process is comprised of four threads: Revenue Management, budget management, treasury management and management accounting, on which was a detailed analysis of the different activities that are running and the expected results of the same what allowed us to identify the risks to which they are exposed, analyze data, weigh them and graded in terms of its impact on the management.

* Degree project

** Humanities Faculty. Economy and Administration Scholl. Specialization in Public . Mangement. Director: Fernando Rincón Clavijo,, Economist.

INTRODUCCIÓN

La Constitución de 1991 con el propósito de buscar mayor eficiencia en el logro de los fines que le son propios creó entes autónomos e independientes para el cumplimiento de las demás funciones del estado, denominados órganos de control (C.N. art. 113) además ordenó a la administración pública tener sus controles internos (C.N. art. 209-269), de lo cual se entiende que el Estado además de la protección del patrimonio público, de la exactitud de sus operaciones y de su legalidad, se debe ocupar del control de resultados, que comprende las funciones destinadas asegurar que los recursos económicos se utilicen de manera adecuada y que la administración de los mismos se desarrolle con fundamento en los principios de igualdad, moralidad eficacia y economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

En cumplimiento de estos preceptos y con el fin de desarrollar el sistema de control interno el Estado Colombiano ha venido emitiendo una serie de normas dentro de las cuales está el Decreto 1537 de 2001 que estableció, que todas las entidades de la Administración pública debían contar con Políticas de Administración de Riesgos tendientes a darle un manejo adecuado y lograr de manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparadas para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar, lo cual fue reglamentado en el Decreto 1599 de 2005.

Desde la perspectiva del Control Interno, el modelo COSO (Committee on Sponsoring Organisations of the Treadway Commission's), adaptado para Colombia por el Icontec mediante la Norma Técnica NTC5254, actualizada y reemplazada en 2011 por la Norma Técnica NTC-ISO31000, interpreta que la eficiencia del control está en el manejo de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la reducción de los mismos, propendiendo porque el proceso y sus controles garanticen de manera razonable que los riesgos están

minimizados o se están reduciendo y, por lo tanto, que los objetivos de la entidad van a ser alcanzados, y establece que la administración del riesgo es entonces el componente de control que contribuye a que la Entidad consolide su sistema de control interno y a que se genere una cultura de Autocontrol y Autoevaluación al interior de la misma. (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA-DAFP. Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá. 2011. p. 12)

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General. Formular el Mapa de Riesgo de la Gestión Financiera de la Gobernación de Santander aplicando la metodología facilitada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, con el fin de dotar a la entidad de un instrumento que le permita mitigar y prevenir los riesgos a los que está expuesto este proceso.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer el contexto estratégico: Analizar los factores internos y externos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales y que implican exposición al riesgo en los procesos de la Gestión financiera de la Gobernación.
- Identificar, analizar y evaluar el riesgo: reconocer las situaciones de riesgo o los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la gestión financiera.
- Identificar y proponer los mecanismos de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados (controles) y formulación del Mapa de Riesgos.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En virtud de la normatividad vigente, la Gobernación de Santander tiene la responsabilidad de diseñar y aplicar métodos y procedimientos de control interno, que permitan identificar y evaluar los eventos internos y externos que pueden afectar o impedir el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dentro de estos métodos esta la adopción del Mapa de

Riesgos y el plan de manejo de riesgos, el cual es concebido como una herramienta de gestión establecida para minimizarlos, monitorearlos y corregirlos y así evitar la extensión de sus efectos, bajo parámetros de calidad, eficiencia, economía y eficacia.

Dada la vinculación que tenemos con la entidad y con el fin de aportar al fortalecimiento institucional, hemos considerado investigar y formular el Mapa de Riesgos del proceso Gestión Financiera aplicando la metodología planteada por la Dirección de Control Interno del Departamento Administrativo de la Función Pública, evaluando las disposiciones legales que le aplican al proceso, las situaciones enunciadas en la guía de auditoría de la Contraloría General de la República y algunas situaciones presentadas en la entidad , cuantificando su impacto.

2. MARCO TEÓRICO

El Estado colombiano, consciente de la incidencia que pueden tener situaciones internas y externas en logro de sus fines, estableció una serie de reglamentaciones legales y elementos técnicos para el desarrollo adecuado y fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las diferentes entidades y organismos de la Administración Pública, dando de esta forma cumplimiento al mandato Constitucional.

Con el fin de facilitarle a las entidades el ejercicio de la administración del riesgo, la Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites del Departamento Administrativo de la Función Pública, diseñó una metodología que puso a disposición de las entidades públicas denominada “Guía Administración del Riesgo” , la cual armoniza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y la Norma Técnica de Calidad NTCGP1000:2009.

2.1 MARCO NORMATIVO

El riesgo y su administración están fundamentado en el marco normativo según el Cuadro 1, que se muestra a continuación:

Cuadro 1. Normatividad

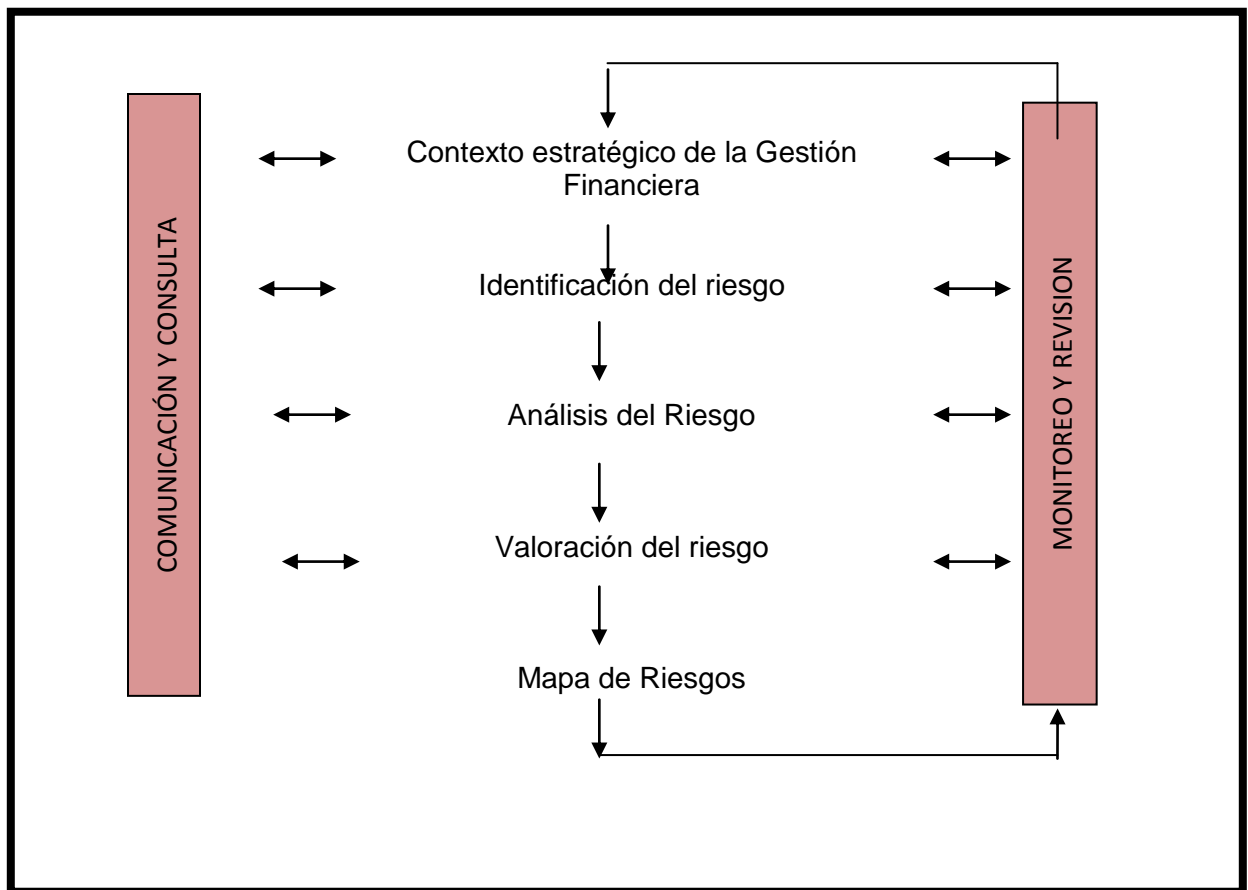
NORMA	CONTENIDO
LEY 87 DE 1993	Artículo 2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO: literal a). Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan. Literal f). Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.
DECRETO 1537 DE 2001	Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno. Artículo 4º la Administración de riesgos, como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas (...).
DECRETO 1599 DE 2005	Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano y se presenta el anexo técnico del MECI 1000:2005. 1.3 Componentes de administración del riesgo
DECRETO 4485 DE 2009	a) Este decreto aclara la importancia de la Administración del riesgo en el Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades.
LEY 1474 DE 2011	Estatuto Anticorrupción. Artículo 73. “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano” que deben elaborar anualmente todas las entidades, incluyendo el mapa de riesgos de corrupción, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias antitrámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano
DECRETO 2641 DE 2012	Cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. (Dentro de éstas estrategias se encuentran los mapas de riesgo relacionados con posibles actos de corrupción).

Autores: Luz Milena Marín Ariza – Amparo Infante

2.2 PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

El trabajo se desarrolló por etapas, bajo el esquema: que se presenta en la Figura 1

Figura 1. Etapas Desarrollo del Trabajo



Fuente: Guía para la Administración del Riesgo DAFP

3. IMPLEMENTACIÓN DE OBJETIVOS

Establecer el contexto estratégico, analizando los factores internos y externos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales y que implican exposición al riesgo en los procesos de la Gestión financiera de la Gobernación de Santander.

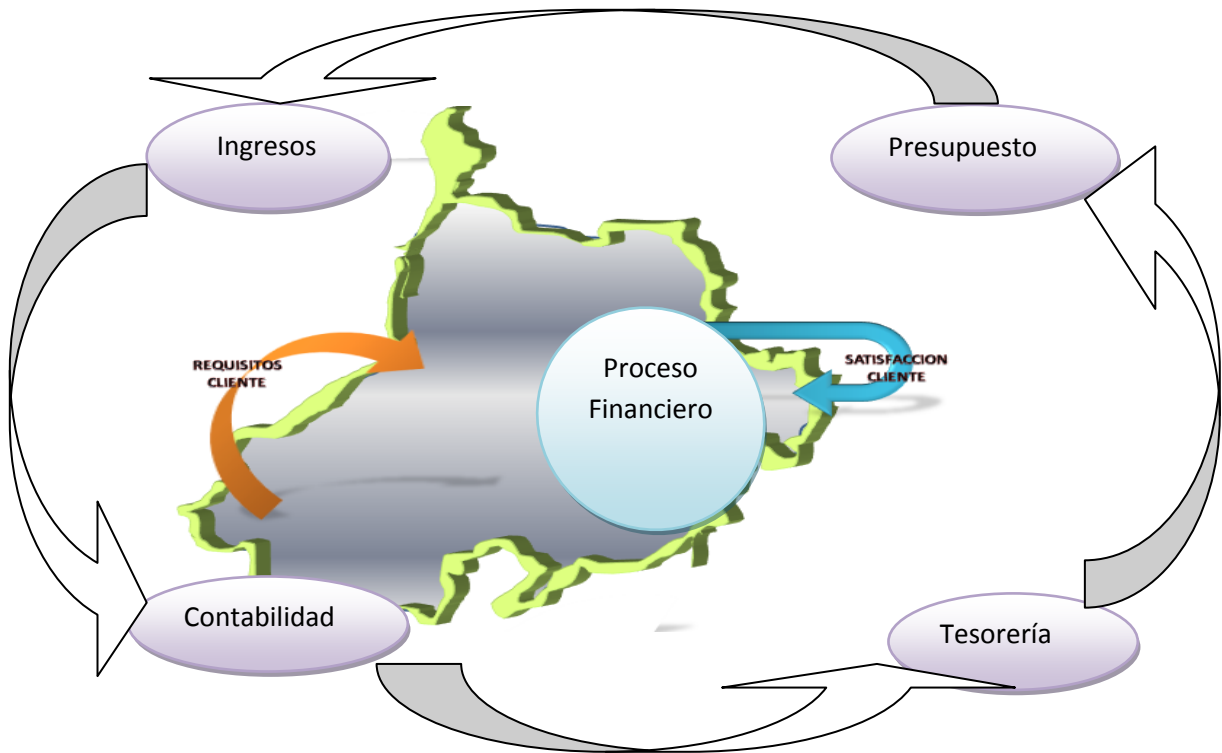
3.1. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO FINANCIERO

La Gestión financiera se encuentra caracterizada en el sistema de gestión de calidad, como un proceso de apoyo, encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del Departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo.

En el proceso financiero de la Gobernación de Santander se identifican cuatro subprocesos interrelacionados:

- Gestión de Presupuesto
- Gestión de Ingreso
- Gestión de Tesorería
- Gestión Contable.

Figura 2. Procesos financieros de la Gobernación de Santander



FUENTE: Gobernación de Santander, 2014

3.1.1 Gestión de Ingresos y Rentas. Este proceso hace parte fundamental de la estrategia gubernamental encaminada a dar sostenibilidad y viabilidad financiera a la Entidad. Tiene como fin garantizar un flujo permanente de recursos que le permita asumir sus obligaciones y generar un excedente capaz de apalancar sanamente recursos para la ejecución de los proyectos de inversión programados en el Plan de desarrollo.

La base y fuente principal de los recursos públicos está constituida por la obligación tributaria, por tanto el desarrollo de una cultura tributaria, así como la

implementación de mecanismos de recaudo y fiscalización adecuado, constituye el objetivo de la Administración de Ingresos y rentas departamentales.

La Gobernación de Santander tiene actualmente un contrato de outsourcing para el procesamiento de la información de las rentas de estampillas y registro, las demás rentas son procesadas directamente por la entidad.

3.1.2 Gestión de Presupuesto. Este proceso está encargado de apoyar, verificar y coordinar los procesos de elaboración, programación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto, velando por el cumplimiento de las normas legales de regulación orgánica presupuestal y los lineamientos de política presupuestal para la siguiente vigencia.

El presupuesto es el principal instrumento para poner en práctica las actividades contenidas en el Plan de Desarrollo, está conformado por: Presupuesto de ingresos, Presupuesto de gastos que incluye los gastos de funcionamiento, servicio de la deuda e inversión y, Disposiciones generales.

3.1.3 Gestión de Tesorería. Encargado de optimizar el manejo de los recursos, garantizando el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna así como la administración de los excedentes en forma eficiente y segura, a través de controles en los procedimientos; dirigir y ejecutar las acciones relacionadas con el cobro coactivo de las rentas del departamento ajustándose a los requerimientos legales, y efectuar el control de las transacciones que afecten el flujo de recursos.

3.1.4. Gestión Contable. Sintetiza y representa la situación, los resultados de la actividad y la capacidad de prestación de servicios o generación de flujos de recursos, en estados, informes y reportes contables confiables, relevantes y comprensibles.

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Con el fin de identificar las fuentes que pueden dar origen a los riesgos en el Proceso financiero realizamos la identificación de los factores externos que pueden limitar o impedir el logro de los objetivos, y los grupos de interés.

4.1 ANÁLISIS FODA

4.1.1 Análisis Externo

Cuadro 2. Análisis Externo

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los cambios normativos ▪ Sostenibilidad de la Deuda pública y sostenibilidad fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las decisiones tomadas por la Asamblea en relación con rebajas y descuentos de Impuestos, tasas o contribuciones. ▪ Sostenibilidad Fiscal: Incumplimiento de los indicadores de la ley 617 de 2000 y otras leyes de saneamiento fiscal. ▪ Los cambios normativos ▪ Ocurrencia de hechos de corrupción ▪ Cambios en la alta dirección
ECONÓMICAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso con mayor facilidad a fuentes de financiación de proyectos y obtención de nuevos recursos para la Inversión. ▪ Cultura de pago por parte de los contribuyentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de las transferencias ▪ Cambio en la normatividad tributaria ▪ Incumplimiento de obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes. ▪ Las Demandas contra el Departamento
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor cobertura y solución necesidades básicas insatisfechas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de los pasivos pensionales y otros
TECNOLÓGICAS		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atraso tecnológico que limita su competitividad

Autores: Luz Milena Marín Ariza – Amparo Infante

4.1.2 Análisis Interno

Cuadro 3. Análisis Interno

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INFRAESTRUCTURA		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura física no adecuada, ▪ Insuficiente capacidad instalada
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal competente y comprometido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura Administrativa deficiente para los procesos. ▪ Falta de interés por parte de los funcionarios en aplicar los sistemas de gestión dentro de la Secretaría ▪ Personal desmotivado ▪ Alta rotación de personal ▪ Procedimientos no documentados ▪ Capacitación insuficiente
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outsourcing para el manejo administrativo de algunas rentas, con cobertura departamental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconocimiento de las normas legales que compete aplicar ▪ Baja visibilidad de las acciones de control y mitigación ▪ Información financiera inconsistente o incompleta ▪ Falta de estandarización, profesionalización y calidad en el servicio y atención a los contribuyentes. ▪ Bases de datos incompletas
TECNOLOGIA		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de información no integrados ▪ Sistemas de información y herramientas sistémicas deficientes ▪ Herramientas informáticas poco confiables y oportunas ▪ Bajo nivel de automatización al seguimiento de los procesos

Autores: Luz Milena Marín Ariza – Amparo Infante

4.2 ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS

El análisis de grupos de interés nos permitió identificar, donde se pueden generar los riesgos que afectan directamente al proceso financiero y por ende adoptar mecanismos de control:

Cuadro 4. ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERES

Nombre del grupo de interés	Nivel de involucramiento o compromiso (engagement) Alto, medio, bajo	Intereses de cada grupo
GOBERNADOR	ALTO	Cumplimiento metas Plan de Desarrollo territorial
SECRETARIOS DE DESPACHO/GESTORES	ALTO	Cumplimiento de los Planes Operativos anuales de Inversiones (POAI)
ENTIDADES PUBLICAS NIVEL CENTRAL (Ministerio de Hacienda, Contaduría General de la Nación)	ALTO	Cumplimiento de los límites a los gastos de funcionamiento establecidos en la Ley 617 de 2000. Desempeño fiscal. Seguimiento y verificación a la aplicación de las disposiciones legales
ENTES EXTERNOS DE VIGILANCIA Y CONTROL	ALTO	Cumplimiento de la normatividad
COMUNIDAD	ALTO	Cumplimiento del programa de gobierno en lo pertinente a las comunidades Pago de Impuestos, tasas y contribuciones.
CONTRATISTAS	ALTO	Desembolso oportuno de los recursos.
ENTIDADES FINANCIERAS	MEDIO	Mantenimiento de recursos en depósito.
EMPLEADOS Y SERVIDORES PUBLICOS	ALTO	Oportunidad en pago Contratación

Autores: Luz Milena Marín Ariza – Amparo Infante

4.3 CONTEXTO EXTRATÉGICO

Este proceso se realizó utilizando como herramienta entrevista con los dueños de los procesos, la consulta de los procedimientos, y la normatividad vigente dando como resultado lo siguiente:

Cuadro 5. Contexto Estratégico

CONTEXTO ESTRATÉGICO			
PROCESO	GESTIÓN FINANCIERA		
OBJETIVO	Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo		
ALCANCE	Este proceso comprende las acciones de diseñar la política financiera, recaudar impuestos y gestiona recursos de crédito y transferencias de la Nación, pagar las deudas, proyectar las finanzas, registrar la contabilidad, pagar los compromisos a favor de los contratistas, proveedores y funcionarios públicos.		
FACTORES EXTERNOS	CAUSAS	FACTORES INTERNOS	CAUSAS
Políticos	Cambios normativos que afectan el monto de los ingresos por transferencias	Procesos	Desconocimiento de la normatividad aplicable por parte de los responsable de los subprocesos
	Cambio de gobierno		Deficiente planeación, ejecución y seguimiento en los procesos de ingresos y gastos.
	El inicio de nuevos programas de Gobierno y por consiguiente nuevos planes de desarrollo		Procedimientos no documentados o desactualizados
	Baja credibilidad e imagen corporativa		Las decisiones tomadas por la alta dirección en relación con tratamientos tributarios especiales
			Baja previsión de recursos para atender las obligaciones. Atención inadecuada de procesos jurídicos contra el departamento

CONTEXTO ESTRATÉGICO			
PROCESO	GESTIÓN FINANCIERA		
OBJETIVO	Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo		
ALCANCE	Este proceso comprende las acciones de diseñar la política financiera, recaudar impuestos y gestiona recursos de crédito y transferencias de la Nación, pagar las deudas, proyectar las finanzas, registrar la contabilidad, pagar los compromisos a favor de los contratistas, proveedores y funcionarios públicos.		
FACTORES EXTERNOS	CAUSAS	FACTORES INTERNOS	CAUSAS
Económicos	Incumplimiento de los indicadores de la ley 617 de 2000 y otras leyes de saneamiento fiscal.	Recurso Humano	El ambiente laboral competitivo, individualista y carente de comunicación efectiva necesaria para un accionar de trabajo en equipo y resultados eficientes.
	Ilíquidez generada por bajo recaudo		Alta Rotación del personal
	Déficit acumulado por sentencias		Personal no idóneo ni comprometido, perfiles no acordes con la funcionalidad del proceso
Sociales	Incremento no previsto de gastos para asumir la atención de situaciones de desastre generados por eventos naturales o provocados no previstos		Personal de planta insuficiente para el desarrollo eficaz y continuidad de los procesos
Tecnológicos	Atraso en la utilización de tecnologías para la atención a los clientes externos	Infraestructura	Procesos manuales
			Infraestructura física deficiente e inadecuada para el desarrollo eficiente de las funciones y actividades del proceso
			Condiciones logísticas deficientes para lograr las metas.

Fuente: Guía para la Administración del Riesgo DAFP

4.3.1 Identificación de los riesgos. Para la identificación del riesgo se utilizó como metodología, la revisión directa de la ejecución de los procesos, documentos del proceso, informes de auditoría tanto internos como externos y entrevistas a los funcionarios de las diferentes áreas que componen la Gestión Financiera.

Cuadro 6. Identificación de Riesgos

PROCESO: GESTION FINANCIERA				
Objetivo del Proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo		
SUBPROCESO		GESTION DE INGRESOS Y RENTAS		
Objetivo del Subproceso		Tiene como fin garantizar un flujo permanente de recursos que le permita asumir sus obligaciones y generar un excedente capaz de apalancar sanamente los recursos necesarios para el cumplimiento de sus fines.		
No Riesgo	CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFFECTOS
1	Falta de procedimientos y mecanismos para verificar y controlar la información que maneja el outsourcing	Pérdida de información procesada por el outsourcing	Bajo nivel de supervisión, evaluación y control a los procesos que realiza el outsourcing.	Se dejan de percibir recursos, fomenta la evasión
2	Tarifas excesivamente altas que no consulta la capacidad económica del contribuyente; Exenciones tributarias que afectan la neutralidad de los impuestos; amnistía que generan un tratamiento inequitativo y desmotiva el cumplimiento de las obligaciones	Evasión del pago de impuestos, tasas y contribuciones	Incumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de un número considerable de contribuyentes	Altos niveles de evasión
3	Falta de un registro integral y confiable de contribuyentes, procedimientos dispendiosos, falta de capacitación del personal, carencia u obsolescencia de herramientas tecnológicas	Deficiente manejo administrativo y de control de los impuestos	Desconocimiento de los contribuyentes, dispersión de la información y la ausencia de controles en relación con el registro de datos generan datos erróneos, incompletos o inconsistentes	Incumplimiento en las metas de recaudo
4	Ausencia de planeación o investigación previa, personal no capacitado; personal incompetente o corrupto	Resultados negativos o insatisfactorios en el proceso de fiscalización	Fiscalización ineficiente debido al desconocimiento de los factores que generan conductas evasoras, la ausencia de planeación, la selección subjetiva, la falta de investigación previa a la acción fiscalizadora, falta de integridad del personal auditor	Bajo recaudo, proceso ineficaz

PROCESO: GESTION FINANCIERA				
Objetivo del Proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo		
SUBPROCESO		GESTION DE INGRESOS Y RENTAS		
Objetivo del Subproceso		Tiene como fin garantizar un flujo permanente de recursos que le permita asumir sus obligaciones y generar un excedente capaz de apalancar sanamente los recursos necesarios para el cumplimiento de sus fines.		
No Riesgo	CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFFECTOS
5	Baja gestión, cambio normativo, procesos manuales, corrupción, fraudes, incumplimiento de acuerdos de pago.	Incumplimiento de las metas de recaudo	Recaudo de ingresos por debajo de lo programado	Incumplimiento de las metas de recaudo
6	Baja gestión, desorden administrativa, atraso tecnológico, proceso manuales, personal no competente, favorecimiento de terceros por interés particular	Fraude	Favorecimiento a favor de particulares en detrimento de la entidad	Pérdida de recursos, Sanciones administrativas, disciplinarias, fiscales,
7	Exceso de trámites, personal insuficiente, personal incompetente, información deficiente	Ineficiencia de los procedimientos legales y administrativos para la devolución de mayores valores pagados	Procedimientos complejos y demorados para la atención de reclamos de los contribuyentes que conllevan a dilatar el cumplimiento efectivo de la obligación.	Distanciamiento del contribuyente e incumplimiento de sus obligaciones tributarias
8	Desconocimiento de la normatividad, Deficiente coordinación y comunicación entre Secretarías, áreas y dependencias que interactúan con la gestión financiera, personal incompetente, alta rotación de personal	Omisión, preparación errada o retraso en la formulación de los instrumentos de gestión presupuestal	No desarrollar o desarrollar inconsistentemente el Marco fiscal de mediano plazo, el plan indicativo, el plan operativo anual de inversión, el presupuesto, el plan de acción y el programa anual mensualizado de caja	No se detecten oportunamente situaciones críticas y tendencias inestables de comportamiento de las finanzas del departamento, tales como iliquidez ; Ejecución presupuestal del gasto e inversión sin priorizar los recursos de acuerdo con las metas del plan de Desarrollo ; Sanciones y pérdida de recursos

PROCESO: GESTION FINANCIERA				
Objetivo del Proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo		
SUBPROCESO		GESTION DE INGRESOS Y RENTAS		
Objetivo del Subproceso		Tiene como fin garantizar un flujo permanente de recursos que le permita asumir sus obligaciones y generar un excedente capaz de apalancar sanamente los recursos necesarios para el cumplimiento de sus fines.		
No Riesgo	CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFFECTOS
9	Desconocimiento de la normatividad, acomodación de la gestión presupuestal a intereses particulares, arbitrariedad y discrecionalidad en el manejo presupuestal	Inclusión de gastos no autorizados,	Incluir gastos no autorizados y excluir partidas para gastos decretados oficialmente	Incumplimiento de las autorizaciones dadas por el máximo órgano de administración, genera responsabilidades penal fiscal o disciplinaria
10	Desconocimiento de la normatividad; Arbitrariedad y discrecionalidad en el manejo presupuestal; Acomodación de la gestión presupuestal a intereses particulares	Prolongar la vigencia fiscal y comprometer vigencias futuras sin autorización legal	Las apropiaciones incluidas en el presupuesto son autorizaciones máximas de gastos para ser ejecutadas en la vigencia, en consecuencia expiran a 31 de diciembre, por tanto no pueden comprometerse, adicionarse, transferirse ni Contracreditarse; Asumir compromisos que afecten vigencias futuras, sin contar con las autorizaciones pertinentes.	Incumplimiento de las disposiciones legales, Limitan la disponibilidad de recursos para el desarrollo de los proyectos de las vigencias afectadas, genera responsabilidad disciplinaria, penal y fiscal
11	Falta de control de la ejecución presupuestal, desconocimiento de la norma, alta rotación de personal, sistemas de información deficientes, acomodación de la gestión presupuestal a intereses particulares	Omitir o expedir certificados sin tener la facultad legal	No llevar un registro de los CDP expedidos que permita determinar los saldos de apropiación disponible	Incumplimiento de las disposiciones legales, Extralimitación de funciones, genera responsabilidad penal y fiscal
12	Omisión en el seguimiento trimestrales PAC por parte del CONFIS, Errores de procesamiento; desconocimiento de las normas y procedimientos; Ausencia de Autocontrol, personal no competente,	Exceder la apropiación disponible	No adoptar las acciones establecidas en el estatuto orgánico de presupuesto cuando las apropiaciones del gasto sean superiores al recaudo efectivo de los ingresos	Incumplimiento de las disposiciones legales lo que genera responsabilidades penal fiscal o disciplinaria

PROCESO GESTIÓN FINANCIERA				
SUBPROCESO		PRESUPUESTO		
Objetivo del Subproceso		Encargado de apoyar, verificar y coordinar los procesos de elaboración, programación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto, velando por el cumplimiento de las normas legales de regulación orgánica presupuestal y los lineamientos de política presupuestal para la siguiente vigencia		
No Riesgo	CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFECTOS
13	Falta de control, personal insuficiente, errores de procesamiento, acomodación de la gestión presupuestal a intereses particulares	Afectar rubros que no correspondan con el objeto del gasto	Realizar imputaciones erradas	Incumplimiento de las disposiciones legales, Peculado por aplicación oficial diferente
14	Negligencia, Aplicación indebida de Normatividad Legal Vigente en materia presupuestal, interés personal o de terceros	Ordenar o efectuar pagos sin el lleno de los requisitos legales y omitir o retardar el pago de obligaciones legalmente contraídas.	Pagos que se efectúen por fuera de lo establecido, incumplimiento de los pagos y créditos judicialmente reconocidos, demorar el pago de obligaciones contraídas para los cuales ya se hicieron las apropiaciones.	Sanciones, pérdida de asignación de recursos del Gobierno Nacional
15	Aplicación indebida de la normatividad, tramites dispendiosos, gestión deficiente, personal incompetente	No efectuar los descuentos ni girar en forma oportuna las transferencias de Ley	Pago por fuera de términos de los aportes de seguridad social, las cesantías y descuentos.	Incumplimiento de las disposiciones legales, sanciones
16	Errores de procesamiento; Desconocimiento de los procedimientos; Procedimientos no estandarizados; sistemas de información deficientes, Ausencia de Autocontrol	Omitir o llevar en forma inadecuada la contabilidad presupuestal	No llevar o llevarla en indebida forma los libros de registro de la ejecución presupuestal	Toma de decisiones erradas, incumplimiento de disposiciones legales ,sanciones
17	No se presente ante la Asamblea para su autorización	Disponer de recursos no incorporados en el presupuesto	Incluir ingresos que no estén debidamente soportados en disposiciones legales vigentes	Incumplimiento de las disposiciones legales. Sanciones
18	El exceso de procedimientos y papeleos; falta de mecanismos de control;	Traslado irregular de fondos	Dilución de la responsabilidad de los funcionarios y aumento de las posibilidades de pedir dinero, atenciones o prebendas a cambio del cumplimiento de su deber,	Pérdida de credibilidad; Pérdida de imagen institucional y afectación económica por mora en pagos a terceros

PROCESO GESTIÓN FINANCIERA				
SUBPROCESO		PRESUPUESTO		
Objetivo del Subproceso		Encargado de apoyar, verificar y coordinar los procesos de elaboración, programación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto, velando por el cumplimiento de las normas legales de regulación orgánica presupuestal y los lineamientos de política presupuestal para la siguiente vigencia		
No Riesgo	CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFECTOS
19	Errores de procesamiento; Falta de puntos de control y validación, acomodación de los procesos presupuestales para beneficio particular o en beneficio de terceros.	Imputaciones presupuestales erradas	Afectar rubros que no correspondan con el objeto del gasto a beneficio propio o a cambio de una retribución económica	Incumplimiento de las disposiciones legales, Información inconsistente, toma de decisiones erradas, sanciones.
20	Falta de políticas para el manejo de recursos de tesorería; Búsqueda de Favorecimiento personal	Estacionalidad de fondos	Uso indebido de los recursos, grandes cantidades de dinero son mantenidas en cuentas corrientes sin generar ningún beneficio para la entidad, favoreciendo a las entidades bancarias y buscando quizás como contraprestación el pago de comisiones o el otorgamiento de beneficios personales	Perjuicios económicos
21	Falta documentación de las políticas para el manejo de excedentes de liquidez; alta discrecionalidad de funcionarios, Trafico de influencias; Decisión política de la alta dirección; Beneficios indebidos para los funcionarios públicos	Inversiones de liquidez sin reglamentación	Realización de inversiones en entidades que no ofrecen garantías de solidez, o su rentabilidad es baja a cambio de beneficios indebidos para servidores públicos encargados de su administración	Pérdida de recursos
22	Carencia de un software o sistema de información consistente Adulteración o pérdida de documentos, expedientes, títulos	Fraude en los procesos en cobro coactivo y persuasivo	Los procesos en cobro coactivo no cuentan con un sistema de información consistente que permita hacer un adecuado seguimiento y control de los procesos, lo que facilita la alteración de saldos a cargo de particulares,	Pérdida de Recursos

SUBPROCESO		TESORERIA		
Objetivo del Subproceso		Proceso encargado de optimizar el manejo de los recursos, garantizando el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna así como la administración de los excedentes en forma eficiente y segura		
No Riesgo	CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	EFFECTOS
23	No se encuentran debidamente resguardados ni se aplica la normatividad archivística; Favorecimiento de terceros por interés particular	Perdida de documentos físicos que soportan los procesos en cobro coactivo	Los documentos soporte de procesos de cobro coactivo no se encuentran digitalizados, no se les aplica gestión documental	Perdida de procesos de cobro por falta de soportes;
24	Error involuntario, sistemas de información no confiable, fraudes, personal no capacitado, falta de mecanismos de autocontrol	Cambio de beneficiario de pago	Hacer transferencia a cuentas diferentes a las del beneficiario del pago; Errores en el momento de procesar los pagos	Reclamaciones, pérdida de credibilidad de
25	Falta de gestión ; Falta de comunicación entre dependencia sobre la gestión de recursos con ocasión de convenios interinstitucionales	No incorporar totalmente y en forma oportuna los ingresos	No registrar los ingresos por falta de información referente a la procedencia, tercero y concepto	Información inconsistente referente a recursos disponibles, recursos en entidades financieras sin registrarse contable y presupuestalmente.
26	Procedimientos no documentados, exceso de procedimientos y papeleos que diluyen la responsabilidad, Negligencia, extralimitación de funciones, desorden administrativo, búsqueda de beneficios particulares	Demora en el trámite de pago de las cuentas	Tramite extemporáneo de cuentas, retención voluntario o involuntaria de cuentas sin justa causa	Reclamaciones, pérdida de credibilidad de
27	Omisión de procedimientos, personal no competente	Pagos sin cumplimientos de requisitos	Realizar pagos sin el cumplimiento de los requisitos previos en materia presupuestal	Incumplimiento dela normatividad, Sanciones
28	Errores de digitación, falta de personal, personal no idóneo, ausencia de mecanismos de control.	Imputación contable de transferencias bancarias errados	Registro contable de las transferencias son imputadas a cuentas bancarias diferentes de las que realmente se hizo.	información inconsistente en los estados financieros

PROCESO GESTION FINANCIERA				
SUBPROCESO		CONTABILIDAD		
Objetivo del Subproceso		Proceso que sintetiza y representa la situación, los resultados de la actividad y la capacidad de prestación de servicios o generación de flujos de recursos, en estados, informes y reportes contables confiables, relevantes y comprensibles.		
No Riesgo	CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS
29	Sistema de información deficiente, falta de comunicación entre dependencias, procedimientos no documentados, mecanismo de control ineficaces	Pagos dobles de obligaciones	Pago de cuentas dobles por falta de control en la expedición de obligaciones contraídas o información deficiente sobre los procesos que ocasionaron embargos de cuentas.	Pérdida de recursos.
30	Desconocimiento de las normas tributarias; Inadecuada interpretación de las normas tributarias; Falta de cuidado del servidor que liquida deducciones o de quien causa las cuentas.	Exposición de la entidad a sanciones por no aplicar disposiciones legales y tributarias	Afectación económica por sanciones debidas a errónea liquidación y aplicación de retenciones y otras deducciones en los pagos	Pérdida de recursos, Responsabilidad disciplinarias
31	Falta de validación de la información que se procesa; desconocimiento de las normas contables; fallas en las interfaces ; fallas de comunicación entre dependencias proveedoras de información	Inadecuada imputación contable en el registro de transacciones financieras	Inadecuada imputación contable en el registro de obligaciones, ingresos y contabilización de hechos económicos	Información financiera no confiable
32	Documentos soportes no idóneos, las transacciones, hechos y operaciones realizados en otras dependencia no son informados al área contable a través de los documentos fuente o soporte.	Ausencia de una cultura contable	La información financiera no cuenta con la calidad y características conforme lo disponen la normatividad contable publica	Información no apta para la toma de decisiones e inoportuna, falta de control y conocimiento de los bienes de la entidad, desconocimiento de recursos disponibles

PROCESO GESTION FINANCIERA				
SUBPROCESO		CONTABILIDAD		
Objetivo del Subproceso		Proceso que sintetiza y representa la situación, los resultados de la actividad y la capacidad de prestación de servicios o generación de flujos de recursos, en estados, informes y reportes contables confiables, relevantes y comprensibles.		
No Riesgo	CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS
33	Fallas de comunicación entre dependencias proveedores de información contable y Grupo de contabilidad	No reconocimiento de la totalidad de hechos económico que afectan la situación financiera de la entidad	Perdida de confiabilidad por no reconocimiento de la totalidad de hechos económicos que afectan la situación financiera de la entidad	Información no confiable
34	Sistemas de información no integrados o no implementados en su totalidad, falta de planeación	Atraso tecnológico	Equipos obsoletos, procesos no integrados, la adquisición de equipos no se hace de acuerdo a una planeación de necesidades,	Impide controlar ordenadamente y en oportunidad los aspectos de mas riesgo y relevancia dentro del proceso financiero
35	Sistemas de información no integrados, personal no competente, falta de personal, información incompleta, demora en la entrega de información por parte de los responsables	Información no oportuna y razonable	La información financiera no se procesa en forma oportuna y completa, generando incumplimiento de los compromisos legales sobre rendición de informes	Sanciones, no de fenecimiento de cuenta

Fuente: Guía para la Administración del Riesgo DAFP

4.4. ANÁLISIS DE RIESGO

Identificados los riesgos se procedió a establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y a determinar su impacto, para lo cual se tuvieron en cuenta las siguientes especificaciones:

Cuadro 7. Probabilidad

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

Fuente: Guía para la Administración del Riesgo DAFP

Cuadro 8. Impacto

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

Fuente: Guía para la Administración del Riesgo DAFP

La calificación del riesgo se obtiene de la estimación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo.

Cuadro 9. Matriz de calificación, evaluación y respuesta

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor(2)	Moderado(3)	Mayor(4)	Catastrófico (5)
Raro (1)					
Improbable(2)					
Posible(3)					
Probable(4)					
Casi seguro(5)					

Fuente: Guía para la Administración del Riesgo DAFP

La evaluación del riesgo permite comparar los resultados de la calificación del riesgo con los criterios definidos para establecer el grado de exposición:

Cuadro 10. Evaluación

	ZONA RIESGO EXTREMA	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
	ZONA RIESGO ALTA	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
	ZONA RIESGO MODERADA	Asumir el riesgo, reducir el riesgo
	ZONA RIESGO BAJA	Asumir el riesgo

Fuente: Guía para la Administración del Riesgo DAFP

Cuadro 11. Evaluación del Proceso de Gestión Financiera

PROCESO GESTIÓN FINANCIERA						
Objetivo del Proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo				
No. del riesgo	Nombre del riesgo	DESCRIPCIÓN	calificación		Evaluación	Medidas de respuesta
			Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	zona riesgo	medida
R1	Pérdida de información procesada por el outsourcing	Bajo nivel de supervisión, evaluación y control a los procesos que realiza el outsourcing.	3	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R2	Evasión del pago de impuestos, tasas y contribuciones	Incumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de un número considerable de contribuyentes	4	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R3	Deficiente manejo administrativo y de control de los impuestos	Desconocimiento de los contribuyentes, dispersión de la información y la ausencia de controles en relación con el registro de datos generan datos erróneos, incompletos o inconsistentes	3	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R4	Resultados negativos o insatisfactorios en el proceso de fiscalización	Fiscalización ineficiente debido al desconocimiento de los factores que generan conductas evasoras, la ausencia de planeación, la selección subjetiva, la falta de investigación previa a la acción fiscalizadora, falta de integridad del personal auditor	3	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R5	Incumplimiento de las metas de recaudo	Recaudo de ingresos por debajo de lo programado	3	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R6	Fraude	Favorecimiento a favor de particulares en detrimento de la entidad	2	3		Asumir el riesgo, reducir el riesgo
R7	Ineficiencia de los procedimientos legales y administrativos para la devolución de mayores valores pagados	Procedimientos complejos y demorados para la atención de reclamos de los contribuyentes que conllevan a dilatar el cumplimiento efectivo de la obligación.	3	3		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo

PROCESO GESTIÓN FINANCIERA						
Objetivo del Proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo				
No. del riesgo	Nombre del riesgo	DESCRIPCIÓN	calificación		Evaluación	Medidas de respuesta
			Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	zona riesgo	medida
R8	Omisión, preparación errada o retraso en la formulación de los instrumentos de gestión presupuestal	No desarrollar o desarrollar inconsistentemente el Marco fiscal de mediano plazo, el plan indicativo, el plan operativo anual de inversión, el presupuesto, el plan de acción y el programa anual mensualizado de caja	2	3		Asumir el riesgo, reducir el riesgo
R9	Inclusión de gastos no autorizados,	Incluir gastos no autorizados y excluir partidas para gastos decretados oficialmente	2	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R10	Prolongar la vigencia fiscal y comprometer vigencias futuras sin autorización legal	Las apropiaciones incluidas en el presupuesto son autorizaciones máximas de gastos para ser ejecutadas en la vigencia, en consecuencia expiran a 31 de diciembre, por tanto no pueden comprometerse, adicionarse, transferirse ni Contracreditar; asumir compromisos que afecten vigencias futuras, sin contar con las autorizaciones pertinentes.	2	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R11	Omitir o expedir certificados sin tener la facultad legal	No llevar un registro de los CDP expedidos que permita determinar los saldos de apropiación disponible	2	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R12	Exceder la apropiación disponible	No adoptar las acciones establecidas en el estatuto orgánico de presupuesto cuando las apropiaciones del gasto sean superiores al recaudo efectivo de los ingresos	2	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R13	Afectar rubros que no correspondan con el objeto del gasto	Realizar imputaciones erradas	2	3		Asumir el riesgo, reducir el riesgo

PROCESO GESTIÓN FINANCIERA						
Objetivo del Proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo				
No. del riesgo	Nombre del riesgo	DESCRIPCIÓN	calificación		Evaluación	Medidas de respuesta
			Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	zona riesgo	medida
R14	Ordenar o efectuar pagos sin el lleno de los requisitos legales y omitir o retardar el pago de obligaciones legalmente contraídas.	Pagos que se efectúen por fuera de los establecido, incumplimiento de los pagos y créditos judicialmente reconocidos, demorar el pago de obligaciones contraídas para los cuales ya se hicieron las apropiaciones.	2	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R15	No efectuar los descuentos ni girar en forma oportuna las transferencias de Ley	Pago por fuera de términos de los aportes de seguridad social, las cesantías y descuentos.	2	3		Asumir el riesgo, reducir el riesgo
R16	Omitir o llevar en forma inadecuada la contabilidad presupuestal	No llevar o llevarla en indebida forma los libros de registro de la ejecución presupuestal	2	2		Asumir el riesgo,
R17	Disponer de recursos no incorporados en el presupuesto	Incluir ingresos que no estén debidamente soportados en disposiciones legales vigentes	2	3		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R18	Traslado irregular de fondos	Dilución de la responsabilidad de los funcionarios y aumento de las posibilidades de pedir dinero, atenciones o prebendas a cambio del cumplimiento de su deber,	2	2		Asumir el riesgo,
R19	Imputaciones presupuestales erradas	Afectar rubros que no correspondan con el objeto del gasto a beneficio propio o a cambio de una retribución económica	3	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R20	Estacionalidad de fondos	Uso indebido de los recursos, grandes cantidades de dinero son mantenidas en cuentas corrientes sin generar ningún beneficio para la entidad, favoreciendo a las entidades bancarias y buscando quizás como contraprestación el pago de comisiones o el otorgamiento de beneficios personales	3	3		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo

PROCESO GESTIÓN FINANCIERA						
Objetivo del Proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo				
No. del riesgo	Nombre del riesgo	DESCRIPCIÓN	calificación		Evaluación	Medidas de respuesta
			Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	zona riesgo	medida
R21	Inversiones de liquidez sin reglamentación	Realización de inversiones en entidades que no ofrecen garantías de solidez, o su rentabilidad es baja a cambio de beneficios indebidos para servidores públicos encargados de su administración	2	2		Asumir el riesgo,
R22	Fraude en los procesos en cobro coactivo y persuasivo	Los procesos en cobro coactivo no cuentan con un sistema de información consistente que permita hacer un adecuado seguimiento y control de los procesos, lo que facilita la alteración de saldos a cargo de particulares,	4	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R23	Perdida de documentos físicos que soportan los procesos en cobro coactivo	Los documentos soporte de procesos de cobro coactivo no se encuentran digitalizados, no se les aplica gestión documental	4	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R24	Cambio de beneficiario de pago	Hacer transferencia a cuentas diferentes a las del beneficiario del pago; Errores en el momento de procesar los pagos	1	3		Asumir el riesgo, reducir el riesgo
R25	No incorporar totalmente y en forma oportuna los ingresos	No registrar los ingresos por falta de información referente a la procedencia, tercero y concepto	2	3		Asumir el riesgo, reducir el riesgo
R26	Demora en el tramite de pago de las cuentas	Tramite extemporáneo de cuentas, retención voluntaria o involuntaria de cuentas sin justa causa	2	2		Asumir el riesgo
R27	Pagos sin cumplimientos de requisitos	Realizar pagos sin el cumplimiento de los requisitos previos en materia presupuestal	2	3		Asumir el riesgo, reducir el riesgo
R28	Imputación contable de transferencias bancarias errados	Registro contable de las transferencias son imputadas a cuentas bancarias diferentes de las que realmente se hizo.	2	3		Asumir el riesgo, reducir el riesgo

PROCESO GESTIÓN FINANCIERA						
Objetivo del Proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo				
No. del riesgo	Nombre del riesgo	DESCRIPCIÓN	calificación		Evaluación	Medidas de respuesta
			Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	zona riesgo	medida
R29	Pagos dobles de obligaciones	Pago de cuentas dobles por falta de control en la expedición de obligaciones contraídas o información deficiente sobre los procesos que ocasionaron embargos de cuentas.	3	4		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R30	Exposición de la entidad a sanciones por no aplicar disposiciones legales y tributarias	Afectación económica por sanciones debidas a errónea liquidación y aplicación de retenciones y otras deducciones en los pagos	2	2		Asumir el riesgo
R31	Inadecuada imputación contable en el registro de transacciones financieras	Inadecuada imputación contable en el registro de obligaciones, ingresos y contabilización de hechos económicos	2	2		Asumir el riesgo
R32	Ausencia de una cultura contable	La información financiera no cuenta con la calidad y características conforme lo disponen la normatividad contable publica	3	2		Asumir el riesgo, reducir el riesgo
R33	No reconocimiento de la totalidad de hechos económicos que afectan la situación financiera de la entidad	Perdida de confiabilidad por no reconocimiento de la totalidad de hechos económicos que afectan la situación financiera de la entidad	2	3		Asumir el riesgo, reducir el riesgo
R34	Atraso tecnológico	Equipos obsoletos, procesos no integrados, la adquisición de equipos no se hace de acuerdo a una planeación de necesidades,	3	3		Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo
R35	Información no oportuna y razonable	La información financiera no se procesa en forma oportuna y completa, generando incumplimiento de los compromisos legales sobre rendición de informes	3	2		Asumir el riesgo, reducir el riesgo

Fuente: Guía para la Administración del Riesgo DAFP

5. MAPA DE RIESGOS GESTIÓN FINANCIERA

Identificar y proponer los mecanismos de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados (controles) y Formulación del Mapa de Riesgos.

Cuadro 12. Mapa de Riesgos

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R1	Pérdida de recursos y de información procesada por el outsourcing	Bajo nivel de supervisión, evaluación y control a los procesos que realiza el outsourcing.	Falta de procedimientos y mecanismos para verificar y controlar la información que maneja el outsourcing	Se dejan de percibir recursos, fomenta la evasión	4	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventiva	Solicitar copia en medio magnético de la información procesada por el outsourcing mensualmente	No de copias suministradas en la vigencia fiscal
										Conciliar información de recaudos emitida por el outsourcing con depósitos en las entidades bancarias	Recaudos reportados por el outsourcing menos recaudos reportados por el banco
										Conciliar mensualmente la distribución de las rentas realizada por el outsourcing con lo establecido en el Estatuto de rentas Departamental	Conciliación mensual

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R2	Evasión del pago de impuestos, tasas y contribuciones	Incumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de un número considerable de contribuyentes	Tarifas excesivamente altas que no consulta la capacidad económica del contribuyente; Exenciones tributarias que afectan la neutralidad de los impuestos; amnistía que generan un tratamiento inequitativo y desmotiva el cumplimiento de las obligaciones	Altos niveles de evasión	4	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventiva	Motivar cambio en cultura de los contribuyentes	Políticas persuasivas previas aplicadas en el periodo
R3	Deficiente manejo administrativo y de control de los impuestos	Desconocimiento de los contribuyentes, dispersión de la información y la ausencia de controles en relación con el registro de datos generan datos erróneos, incompletos o inconsistentes	Falta de un registro integral y confiable de contribuyentes, procedimientos dispendiosos, falta de capacitación del personal, carencia u obsolescencia de herramientas tecnológicas	Incumplimiento en las metas de recaudo	3	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventiva	Implementar una base de datos de los contribuyentes potenciales	Verificación trimestral con fuentes externas de contribuyentes trimestrales

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R4	Resultados negativos o insatisfactorios en el proceso de fiscalización	Fiscalización ineficiente debido al desconocimiento de los factores que generan conductas evasoras, la ausencia de planeación, la selección subjetiva, la falta de investigación previa a la acción fiscalizadora, falta de integridad del personal auditor	Ausencia de planeación o investigación previa, personal no capacitado; personal incompetente o corrupto	Bajo recaudo, proceso ineficaz	3	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Evitar	Preventiva	Planificar las actividades de fiscalización	Plan Anual de fiscalización
R5	Incumplimiento de las metas de recaudo	Recaudo de ingresos por debajo de lo programado	Baja gestión, cambio normativo, procesos manuales, corrupción, fraudes, incumplimiento de acuerdos de pago.	Incumplimiento de las metas de recaudo	3	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventiva	Efectuar seguimiento periódico a la ejecución presupuestal de los ingresos	

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R6	Fraude	Favorecimiento a favor de particulares en detrimento de la entidad	Baja gestión, desorden administrativa, atraso tecnológico, proceso manuales, personal no competente, favorecimiento de terceros por interés particular	Pérdida de recursos, Sanciones administrativas, disciplinarias, fiscales,	2	3	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	Reducir	Preventiva	Estandarizar procedimientos	Procedimientos estandarizados e implementados
R7	Ineficiencia de los procedimientos legales y administrativos para la devolución de mayores valores pagados	Procedimientos complejos y demorados para la atención de reclamos de los contribuyentes que conllevan a dilatar el cumplimiento efectivo de la obligación.	Exceso de tramites, personal insuficiente, personal incompetente, información deficiente	Distanciamiento o del contribuyente e incumplimiento de sus obligaciones tributarias	3	3	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventiva	Capacitación y perfiles adecuados del personal que atiende las reclamaciones de los contribuyentes	Jornadas de Inducción y reinducción

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R8	Omisión, preparación errada o retraso en la formulación de los instrumentos de gestión presupuestal	No desarrollar o desarrollar inconsistentemente el Marco fiscal de mediano plazo, el plan indicativo, el plan operativo anual de inversión, el presupuesto, el plan de acción y el programa anual mensualizado de caja	Desconocimiento de la normatividad, Deficiente coordinación y comunicación entre Secretarías, áreas y dependencias que interactúan con la gestión financiera, personal incompetente, alta rotación de personal	No se detecten oportunamente situaciones críticas y tendencias inestables de comportamiento de las finanzas del departamento, tales como iliquidez ; Ejecución presupuestal del gasto e inversión sin priorizar los recursos de acuerdo con las metas del plan de Desarrollo ; Sanciones y pérdida de recursos	2	3	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	Reducir	Preventiva	Establecer y definir parámetros y cronograma para la formulación y remisión de información	Instrumentos de gestión presupuestal formulados
R9	Inclusión de gastos no autorizados,	Incluir gastos no autorizados y excluir partidas para gastos decretados oficialmente	Desconocimiento de la normatividad, acomodación de la gestión presupuestal a intereses particulares, arbitrariedad y discrecionalidad en el manejo presupuestal	Incumplimiento de las autorizaciones dadas por el máximo órgano de administración, genera responsabilidades penal fiscal o disciplinaria	2	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventiva	Establecer puntos de control en la expedición de CDP	Pagos realizados-Plan mensualizado de caja

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R10	Prolongar la vigencia fiscal y comprometer vigencias futuras sin autorización legal	Las apropiaciones incluidas en el presupuesto son autorizaciones máximas de gastos para ser ejecutadas en la vigencia, en consecuencia expiran a 31 de diciembre, por tanto no pueden comprometerse, adicionarse, transferirse ni Contracreditarse; asumir compromisos que afecten vigencias futuras, sin contar con las autorizaciones pertinentes.	Desconocimiento de la normatividad; Arbitrariedad y discrecionalidad en el manejo presupuestal; Acomodación de la gestión presupuestal a intereses particulares	Incumplimiento de las disposiciones legales, Limitan la disponibilidad de recursos para el desarrollo de proyectos de las vigencias afectadas, genera responsabilidad disciplinaria, penal y fiscal	2	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventiva	Verificar autorización de vigencias futuras por el ente competente	vigencias futuras autorizadas mediante acto administrativo vs registro presupuestal
R11	Omitir o expedir certificados sin tener la facultad legal	No llevar un registro de los CDP expedidos que permita determinar los saldos de apropiación disponible	Falta de control de la ejecución presupuestal, desconocimiento de la norma, alta rotación de personal, sistemas de información deficientes, acomodación de la gestión presupuestal a intereses particulares	Incumplimiento de las disposiciones legales, Extralimitación de funciones, genera responsabilidad penal y fiscal	2	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventiva	Constatar la expedición del acto administrativo por el competente	Actos administrativos

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R12	Exceder la apropiación disponible	No adoptar las acciones establecidas en el estatuto orgánico de presupuesto cuando las apropiaciones del gasto sean superiores al recaudo efectivo de los ingresos	Omisión en el seguimiento trimestral al PAC por parte del confis, Errores de procesamiento; desconocimiento de las normas y procedimientos; Ausencia de Autocontrol, personal no competente,	Incumplimiento de las disposiciones legales lo que genera responsabilidades penal fiscal o disciplinaria	2	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventivo	Seguimiento periódico ejecución presupuestal	Presupuesto ejecutado/Presupuesto aprobado
R13	Afectar rubros que no correspondan con el objeto del gasto	Realizar imputaciones erradas	Falta de control, personal insuficiente, errores de procesamiento, acomodación de la gestión presupuestal a intereses particulares	Incumplimiento de las disposiciones legales, Peculado por aplicación oficial diferente	2	3	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	Reducir	Preventivo	Evaluación periódica de la ejecución presupuestal	Revisión periódica

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R14	Ordenar o efectuar pagos sin el lleno de los requisitos legales y omitir o retardar el pago de obligaciones legalmente contraídas.	Pagos que se efectúen por fuera de lo establecido, incumplimiento de los pagos y créditos judicialmente reconocidos, demorar el pago de obligaciones contraídas para los cuales ya se hicieron las apropiaciones.	Negligencia, Aplicación indebida de Normatividad Legal Vigente en materia presupuestal, interés personal o de terceros	Sanciones, pérdida de asignación de recursos del Gobierno Nacional	2	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventivo	Evaluación periódica de la ejecución presupuestal	Revisión periódica
R15	No efectuar los descuentos ni girar en forma oportuna las transferencias de Ley	Pago por fuera de términos de los aportes de seguridad social, las cesantías y descuentos.	Aplicación indebida de la normatividad, tramites dispendiosos, gestión deficiente, personal incompetente	Incumplimiento de las disposiciones legales, sanciones	2	3	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	Reducir	Preventivo	Evaluación periódica de cuentas por pagar	Revisión periódica
R16	Omitir o llevar en forma inadecuada la contabilidad presupuestal	No llevar o llevarla en indebida forma los libros de registro de la ejecución presupuestal	Errores de procesamiento; Desconocimiento de los procedimientos; Procedimientos no estandarizados; sistemas de información deficientes, Ausencia de Autocontrol	Toma de decisiones erradas, incumplimiento de disposiciones legales ,sanciones	2	2	Asumir el riesgo,	Reducir	Preventivo	Generación de reportes periódicos para la alta dirección	Reportes e informes a antes de control

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R17	Disponer de recursos no incorporados en el presupuesto	Incluir ingresos que no estén debidamente soportados en disposiciones legales vigentes	No se presente ante la Asamblea para su autorización	Incumplimiento de las disposiciones legales. Sanciones	2	3	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventivo	Establecer requisitos mínimos para el pago de las cuentas	Pagos realizados previa expedición de cdp y rp
R18	Traslado irregular de fondos	Dilución de la responsabilidad de los funcionarios y aumento de las posibilidades de pedir dinero, atenciones o prebendas a cambio del cumplimiento de su deber,	El exceso de procedimientos y papeleos; falta de mecanismos de control;	Pérdida de credibilidad; Pérdida de imagen institucional y afectación económica por mora en pagos a terceros	2	2	Asumir el riesgo,	Reducir	Preventivo	Establecer puntos de control para el traslado de fondos	Autorización previa de responsable del proceso
R19	Imputaciones presupuestas erradas	Afectar rubros que no correspondan con el objeto del gasto a beneficio propio o a cambio de una retribución económica	Errores de procesamiento; Falta de puntos de control y validación, Acomodación de los procesos presupuestales para beneficio particular o en beneficio de terceros.	Incumplimiento de las disposiciones legales, Información inconsistente, toma de decisiones erradas, sanciones.	3	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventivo	Establecer puntos de control y validación del proceso de registro	Presupuesto ejecutado/Presupuesto aprobado

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R20	Estacionalidad de fondos	Uso indebido de los recursos, grandes cantidades de dinero son mantenidas en cuentas corrientes sin generar ningún beneficio para la entidad, favoreciendo a las entidades bancarias y buscando quizás como contraprestación el pago de comisiones o el otorgamiento de beneficios personales	Falta de políticas para el manejo de recursos de tesorería; Búsqueda de Favorecimiento personal	Perjuicios económicos	3	3	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventivo	Definir e implementar políticas para el manejo del disponible	Cumplimiento de la política
R21	Inversiones de liquidez sin reglamentación	Realización de inversiones en entidades que no ofrecen garantías de solidez, o su rentabilidad es baja a cambio de beneficios indebidos para servidores públicos encargados de su administración	Falta documentación de las políticas para el manejo de excedentes de liquidez; alta discrecionalidad de funcionarios, Trafico de influencias; Decisión política de la alta dirección; Beneficios indebidos para los funcionarios públicos	Perdida de recursos	2	2	Asumir el riesgo,	Reducir	Preventivo	Definir e implementar políticas para el manejo del disponible	Cumplimiento de la política

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R22	Fraude en los procesos en cobro coactivo y persuasivo	Los procesos en cobro coactivo no cuentan con un sistema de información consistente que permita hacer un adecuado seguimiento y control de los procesos, lo que facilita la alteración de saldos a cargo de particulares,	Carencia de un software o sistema de información consistente Adulteración o pérdida de documentos, expedientes, títulos	No cobrar acreencias a favor del departamento Prescripción de los procesos de cobro coactivo	4	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventivo	Implementar sistemas de información confiables	Seguimiento a proceso en cobro coactivo
R23	Perdida de documentos físicos que soportan los procesos en cobro coactivo	Los documentos soporte de procesos de cobro coactivo no se encuentran digitalizados, no se les aplica gestión documental	No se encuentran debidamente resguardados ni se aplica la normatividad archivística; Favorecimiento de terceros por interés particular	Perdida de procesos de cobro por falta de soportes;	4	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventivo	Aplicación de gestión documental	Expedientes foliados e inventariados

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R24	Cambio de beneficiario de pago	Hacer transferencia a cuentas diferentes a las del beneficiario del pago; Errores en el momento de procesar los pagos	Error involuntario, sistemas de información no confiable, fraudes, personal no capacitado, falta de mecanismos de autocontrol	Reclamaciones , pérdida de credibilidad	1	3	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	Reducir	Preventivo	Establecer puntos de control	Validación de transferencias
R25	No incorporar totalmente y en forma oportuna los ingresos	No registrar los ingresos por falta de información referente a la procedencia, tercero y concepto	Falta de gestión ; Falta de comunicación entre dependencia sobre la gestión de recursos con ocasión de convenios interinstitucionales	Información inconsistente referente a recursos disponibles, recursos en entidades financieras sin registrarse contable y presupuestalmente.	2	3	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	Reducir	Preventivo	Gestionar documentos soportes de ingresos	Conciliaciones bancarias sin partidas conciliatorias
R26	Demora en el trámite de pago de las cuentas	Tramite extemporáneo de cuentas, retención voluntaria o involuntaria de cuentas sin justa causa	Procedimientos no documentados, exceso de procedimientos y papeleos que diluyen la responsabilidad, Negligencia, extralimitación de funciones, desorden administrativo, búsqueda de beneficios particulares	Reclamaciones, pérdida de credibilidad	2	2	Asumir el riesgo	Reducir	Preventivo	Registro de las cuentas por orden de llegada	Registro

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R27	Pagos sin cumplimiento de requisitos	Realizar pagos sin el cumplimiento de los requisitos previos en materia presupuestal	Omisión de procedimientos, personal no competente	Incumplimiento de la normatividad, Sanciones	2	3	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	Reducir	Preventivo	Establecer requisitos mínimos para el pago de las cuentas	Pagos realizados/pagos con cumplimiento de requisitos
R28	Imputación contable de transferencias bancarias errados	Registro contable de las transferencias son imputadas a cuentas bancarias diferentes de las que realmente se hizo.	Errores de digitación, falta de personal, personal no idóneo, ausencia de mecanismos de control.	información inconsistente en los estados financieros	2	3	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	Reducir	Preventivo	Establecer puntos de verificación antes de hacer efectiva la transferencia	Conciliaciones bancarias sin partidas.
R29	Pagos dobles de obligaciones	Pago de cuentas dobles por falta de control en la expedición de obligaciones contraídas o información deficiente sobre los procesos que ocasionaron embargos de cuentas.	Sistema de información deficiente, falta de comunicación entre dependencias, procedimientos no documentados, mecanismo de control ineficaces	Perdida de recursos.	3	4	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventivo	Establecer puntos de control en la elaboración de las obligaciones contraídas	Obligaciones contraídas numeradas y en original

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R30	Exposición de la entidad a sanciones por no aplicar disposiciones legales y tributarias	Afectación económica por sanciones debidas a errónea liquidación y aplicación de retenciones y otras deducciones en los pagos	Desconocimiento de las normas tributarias; Inadecuada interpretación de las normas tributarias; Falta de cuidado del servidor que liquida deducciones o de quien causa las cuentas.	Perdida de recursos, Responsabilidad disciplinaria	2	2	Asumir el riesgo	Reducir	Preventivo	Capacitación al personal	Capacitaciones dadas
R31	Inadecuada imputación contable en el registro de transacciones financieras	Inadecuada imputación contable en el registro de obligaciones, ingresos y contabilización de hechos económicos	Falta de validación de la información que se procesa; desconocimiento de las normas contables; fallas en las interfaces ; fallas de comunicación entre dependencias proveedoras de información	Información financiera no confiable	2	2	Asumir el riesgo	Reducir	Preventivo	Validación de la información procesada	Estados financieros razonables

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R32	Ausencia de una cultura contable	La información financiera no cuenta con la calidad y características conforme lo disponen la normatividad contable publica	Documentos soportes no idóneos, las transacciones, hechos y operaciones realizados en otras dependencia no son informados al área contable a través de los documentos fuente o soporte.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información no apta para la toma de decisiones, ✓ información inoportuna, ✓ falta de control y conocimiento o de los bienes de la entidad, ✓ desconocimiento de recursos disponibles 	3	2	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	Reducir	Preventivo	Capacitación	Capacitaciones dadas
R33	No reconocimiento de la totalidad de hechos económicos que afectan la situación financiera de la entidad	Perdida de confiabilidad por no reconocimiento de la totalidad de hechos económicos que afectan la situación financiera de la entidad	Fallas de comunicación entre dependencias proveedores de información contable y Grupo de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información no confiable 	2	3	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	Reducir	Preventivo	Incentivar el uso de la información contable como herramienta de gestión	Capacitaciones dadas

NOMBRE DEL PROCESO		GESTIÓN FINANCIERA									
Objetivo del Sub proceso		Proceso encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo									
No.	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE RESPUESTA	MEDIDAS DE MITIGACION			INDICADORES
							MEDIDAS	Administración del Riesgo	Valoración	Acciones propuestas	
R34	Atraso tecnológico	Equipos obsoletos, procesos no integrados, la adquisición de equipos no se hace de acuerdo a una planeación de necesidades,	Sistemas de información no integrados o no implementados en su totalidad, falta de planeación	Impide controlar ordenadamente y en oportunidad los aspectos de más riesgo y relevancia dentro del proceso financiero	3	3	Evitar, compartir, Reducir o transferir el riesgo	Reducir	Preventivo	Dotar a la entidad de herramientas tecnológicas eficientes	Suministro de equipos y herramientas tecnológicas
R35	Información no oportuna y razonable	La información financiera no se procesa en forma oportuna y completa, generando incumplimiento de los compromisos legales sobre rendición de informes	Sistemas de información no integrados, personal no competente, falta de personal, información incompleta, demora en la entrega de información por parte de los responsables	Sanciones, no feneamiento de cuenta	3	2	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	Reducir	Preventivo	Fijar políticas y cronogramas para la rendición de informes	Rendición de informes oportunos

Fuente: Guía para la Administración del Riesgo DAFP

6. CONCLUSIONES

El proceso financiero es eje central de la Gobernación, como quiera que se desarrollen las actividades que apalancan el cumplimiento de la Misión Institucional.

Dadas las características especiales implícitas del proceso como es el manejo de recursos/dinero las actividades que se generan en este proceso son accesibles y están expuestas a riesgos, de ahí la importancia del desarrollo de instrumentos que permitan medir y evaluar la exposición al riesgo, y prever acciones de mitigación, las que se configuran como ingredientes esenciales de cualquier estrategia de prevención.

Este componente toma como base la identificación de los factores internos o externos y de operación que puedan afectar el desarrollo de la función administrativa de la entidad; una vez identificados se asocian a los procesos, analizándolos, valorándolos y calificándolos en términos de su impacto en la gestión. Finalmente, este resultado permitirá definir las directrices para la Administración del Riesgo con el cual se espera obtener los siguientes productos:

- Análisis de los aspectos externos e interno que implican exposición al riesgo.
- Reconocimiento de situaciones de riesgo que afectan el cumplimiento de los objetivos de la Gestión Financiera.
- Medidas de respuesta ante los riesgos identificados
- Políticas de administración de riesgos identificados

BIBLIOGRAFIA

AUDITORIA GENERAL DE LA REPUBLICA, Guía de Presupuesto Público Territorial, Bogotá D.C., Septiembre de 2012, Oficina de Estudios Especiales y Apoyo Técnico, 193 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la Administración del Riesgo, 4 ed. Bogotá: Imprenta Nacional, noviembre de 2009. 43p

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN –DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

GOBERNACION DE SANTANDER, Guía para Administración del Riesgo, Bucaramanga, 2008

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO Manual de fiscalización para entidades territoriales. Bogotá D.C: Imprenta Nacional,.2007, 137 p.