

Formulación de un sistema de indicadores de gestión asociados al mapa de riesgos del proceso
financiero de la Universidad Industrial de Santander

Claudia Jimena Gómez Marín

Trabajo de Aplicación presentada para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios

Directora:

Olga Patricia Chacón Arias

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2024

Contenido

	Pág.
Introducción	9
1. Generalidades.....	11
2. Planteamiento y justificación del problema	11
3. Objetivos.....	16
3.1 Objetivo general.....	16
3.2 Objetivos específicos	16
4. Marco de referencia	17
4.1 Sistema de Gestión de Calidad	17
4.2 Indicadores de Gestión.....	20
4.3 Norma Técnica Colombiana ISO 9001.....	23
4.4 Gestión del Riesgo e ISO 9001:2015.....	24
4.5 Guía para la Administración del Riesgo - Departamento Administrativo de la Función Pública.....	28
4.6 Modelo Estándar de Control Interno – MECI.....	30
4.7 Manual para la Administración del Riesgo – MSE.01, Universidad Industrial de Santander	31
5. Diagnóstico sobre el actual mapa de riesgos del proceso financiero.....	34
5.1 Riesgo: Pérdida del dinero invertido en Entidades Financieras.....	36
5.2 Riesgo: No depuración de saldos de los diferentes tipos de cuentas	37

5.3 Riesgo: No reconocimiento por parte de la Compañía Aseguradora de un siniestros, robos, daños o pérdida de bienes muebles propiedad de la UIS	39
5.4 Riesgo: Pago no oportuno de los compromisos adquiridos por la Universidad con Proveedores.....	40
5.5 Riesgo: Cobro no oportuno de facturas de venta.....	42
5.6 Riesgo: Información no precisa en los Estados Financieros y notas a los estados financieros publicados	43
5.7 Riesgo: Ausencia de un canal de comunicación efectivo entre las Secciones para la validación de información financiera.....	44
5.8 Riesgo: Diferencia en la conciliación de saldos en las entidades públicas de los valores por operaciones recíprocas que se reportan a la Contaduría.	45
5.9 Riesgo: Reservas presupuestales constituidas y no pagas a la siguiente vigencia.....	46
5.10 Riesgo: Reporte inexacto de información de carácter tributario a Entes de Control.....	47
6. Matriz de indicadores de gestión del proceso financiero.....	48
7. Diseñar una herramienta que permita realizar el registro, cálculo y seguimiento de indicadores.	61
8. Socializar la herramienta diseñada para el seguimiento de indicadores del proceso financiero	64
9. Conclusiones.....	67
Referencias Bibliográficas	69
Apéndices.....	73

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Tipos de Riesgos.....	25
Tabla 2. Descripción Indicador asociado: “Rendimientos Financieros”	37
Tabla 3. Descripción Indicador asociado: “Tiempo Trámite de Cuentas”	41
Tabla 4. Descripción Indicador asociado: “Porcentaje de cuentas devueltas”	41
Tabla 5. Riesgo Actual.....	49
Tabla 6. Indicador Asociado:	49
Tabla 7. Riesgo Actual.....	50
Tabla 8. Indicadores Asociados:	50
Tabla 9. Indicador Asociado:	52
Tabla 10. Indicadores Asociados	53
Tabla 11. Indicador Asociado.....	54
Tabla 12. Indicador Asociado.....	55
Tabla 13. Indicador Asociado:	56
Tabla 14. Indicador Asociado:	58
Tabla 15. Indicador Asociado:	59
Tabla 16. Indicador Asociado:	60

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional División Financiera.....	12
Figura 2 Ciclo PHVA.....	22
Figura 3. Gestión del Conocimiento	27
Figura 4. Metodología.....	33
Figura 5. Ejemplo visual:	62

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A Acta Grupo Primario Septiembre 5/2024	73

Resumen

Título: Formulación de un sistema de indicadores de gestión asociados al mapa de riesgos del proceso financiero de la Universidad Industrial de Santander

Palabras Claves: Gestión de riesgos, mapa de riesgos, indicadores de gestión

Descripción: El presente Proyecto de Grado tiene como objetivo mejorar la gestión de riesgos en el Proceso Financiero de la Universidad Industrial de Santander mediante la formulación de un sistema de indicadores asociados al mapa de riesgos. Este sistema busca mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de riesgos, facilitando el análisis y seguimiento de datos. Se realizó un análisis del marco de referencia sobre gestión de riesgos y una revisión del mapa de riesgos actual para identificar oportunidades de mejora. A partir de esto, se propuso una herramienta en Excel que integra los riesgos identificados, sus indicadores de gestión, y un sistema de seguimiento. Esta herramienta permite registrar y monitorear los resultados de los indicadores de manera eficiente, apoyando la toma de decisiones y promoviendo la cultura de autocontrol y mejora continua dentro del Proceso Financiero.

Abstract

Title: Formulation of a system of management indicators associated with the risk map of the financial process of the Industrial University of Santander.

Key words: Risk management, risk map, management indicators

Description: The objective of this Graduation Project is to improve risk management in the Financial Process of the Industrial University of Santander through the development of a system of indicators associated with the risk map. This system aims to enhance the efficiency and effectiveness of risk management by facilitating data analysis and monitoring. An analysis of the risk management framework and a review of the current risk map were conducted to identify opportunities for improvement. Based on this, an Excel tool was proposed that integrates the identified risks, their management indicators, and a monitoring system. This tool allows for efficient recording and monitoring of indicator results, supporting decision-making and promoting a culture of self-control and continuous improvement within the Financial Process.

Introducción

En el marco del mejoramiento continuo, para el Proceso Financiero de la Universidad Industrial de Santander la identificación, adecuada gestión y seguimiento de riesgos asociados a Procesos es fundamental para garantizar la sostenibilidad, adaptabilidad, y el correcto funcionamiento de las actividades lideradas por este Proceso. Teniendo en cuenta lo anterior, el presente Proyecto de Grado tiene como finalidad la formulación de un sistema de indicadores de gestión asociados al mapa de riesgos del proceso financiero el cual proporcione un marco que permita mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de riesgos, y contribuya a fortalecer el análisis y seguimiento de datos.

Para llevar a cabo lo anteriormente mencionado, se realizó el análisis del marco de referencia en cuanto a gestión de riesgos se refiere, normativa aplicable y requisitos de la organización. Así como como una revisión de la literatura sobre gestión de riesgos e indicadores de desempeño. Esto permitirá establecer un fundamento teórico que respalde el desarrollo de la herramienta propuesta.

Posteriormente se realizó la revisión y diagnóstico sobre el actual Mapa de Riesgos del Proceso Financiero con el fin de identificar las oportunidades de mejora frente a este instrumento de gestión. En este capítulo se realizó el análisis frente a cada riesgo, tomando en cuenta factores como: si el nombre corresponde a la descripción clara y real del riesgo que se está presentando, la descripción y si existe o no un indicador asociado a la medición del mismo. Se identificó que los nombres y descripciones asociadas a los riesgos no describían claramente la actividad que se requería controlar y se presentó el análisis para cada caso.

En el capítulo denominado revisión de la matriz de indicadores de gestión, se desarrolló al análisis planteado en el diagnóstico realizado, es decir, se realizó el comparativo del riesgo vigente, e inmediatamente se presentó la propuesta de mejora en cuanto a nombre, descripción, control asociado y para cada caso se planteó la propuesta de un indicador de gestión para realizar la medición del riesgo identificado.

Finalmente, y con base en el diagnóstico realizado y propuesta presentada, se elaboró en archivo Excel una herramienta que integra en una sola vista los nuevos riesgos propuestos e indicadores asociados, los cuales, para cada uno se estableció el método de cálculo, periodicidad, unidad de medida, sentido y una columna para establecer la meta para cada caso. De igual forma se asignaron columnas para el registro y seguimiento por cada trimestre medido y reportado, las cuales, están asociadas a la meta establecida y sentido de la misma bajo una escala de color, que, según el valor reportado, nos indica: “No se reporta valor para el periodo”, “Continuar seguimiento” o “Establecer plan de acción” en caso del incumplimiento de la meta del indicador. Esto permite al Proceso Financiero registrar y seguir de manera más eficiente el resultado de los indicadores, facilitando una gestión más efectiva de los riesgos.

En resumen, este Proyecto de Grado tiene como finalidad no sólo mejorar y apoyar la gestión de riesgos en el Proceso Financiero de la Universidad Industrial de Santander, sino también fomentar la cultura del autocontrol y mejora continua, proporcionando una herramienta de fácil utilización y adaptación según las necesidades del Proceso y requisitos del entorno. Que respalde la toma de decisiones basada en datos y proporcione una visión clara y organizada del desempeño del Proceso.

1. Generalidades

Título: Formulación de un Sistema de Indicadores de Gestión Asociados al Mapa de Riesgos del Proceso Financiero de la Universidad Industrial de Santander

Responsables:

CLAUDIA JIMENA GÓMEZ MARÍN

OLGA PATRICIA CHACÓN ARIAS

Entidades Involucradas: División Financiera, Universidad Industrial de Santander

2. Planteamiento y justificación del problema

La División Financiera de la Universidad Industrial de Santander es una dependencia adscrita a la Vicerrectoría Administrativa cuyo objetivo es administrar eficientemente los recursos financieros de la Universidad mediante la ejecución de las políticas institucionales y normas fiscales, creando mecanismos de proyección y desarrollo económico general.

Está conformada por las Secciones de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Inventarios y Recaudos, y forman parte de esta última el programa de Estampilla Pro UIS, Cartera y Liquidaciones.

Figura 1.*Estructura Organizacional División Financiera*

- **Presupuesto:** es la Sección encargada de la expedición de CDP (Certificado de Disponibilidad Presupuestal) y RP (Registro Presupuestal), de igual manera apoya a la Dirección de la Universidad mediante el seguimiento y control sobre la ejecución presupuestal y hace parte fundamental en el proceso de revisión de documentos soportes para dar trámite de pago a los diferentes documentos contractuales.

- **Tesorería:** es la Sección encargada de dar trámite de pago a los diferentes documentos contractuales emitidos por las Unidades Académico y/o Administrativas de la Universidad. Así mismo realiza control y seguimiento a las cuentas bancarias e inversiones constituidas. Junto con la Sección de Presupuesto constituye un filtro en la validación y verificación previo trámite de pago.

- **Contabilidad:** es la Sección encargada de realizar el registro y afectación contable de las diferentes operaciones financieras de la Universidad y aplicación de descuentos de ley.

- **Inventarios:** es la Sección encargada de orientar y coordinar las actividades de seguimiento y control de inventarios de la Universidad.
- **Recaudos:** es la Sección encargada de coordinar las actividades de recaudo relacionadas con cartera, estampilla Pro UIS y liquidaciones de estudiantes de pregrado.

Teniendo en cuenta esta breve descripción, se puede decir que la División Financiera es la Unidad Académico Administrativa (UAA) de la Universidad Industrial de Santander, responsable de ofrecer apoyo y asesoría a los procesos misionales en todas las áreas relacionadas con la gestión financiera. Es importante resaltar que el Proceso Financiero está certificado con respecto al cumplimiento de los requisitos especificados en la Norma Técnica Colombiana (NTC) ISO 9001:2015 del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

El enfoque por procesos permite a la institución planificar y coordinar tanto sus procedimientos internos como sus interacciones, para el caso de la División Financiera se realiza el seguimiento de sus Subprocesos o Secciones (Presupuesto, Tesorería, Inventarios, Contabilidad y Recaudos) a través del informe de desempeño. Esta herramienta permite al Proceso Financiero realizar la medición y reporte de resultados de los indicadores de gestión y con base en los resultados obtenidos se toman las acciones que correspondan bien sea correctivas o de mejora.

Así mismo vale la pena mencionar que el Proceso Financiero es un proceso robusto, sujeto a diferentes factores internos y externos que exigen que se estén realizando mejoras y ajustes bien sea por entrada en vigencia de nueva normativa, o requerimientos para dar celeridad a trámites solicitados por los usuarios.

Ahora bien, como resultado del ejercicio auditoría externa realizado por el ICONTEC en el mes de julio de 2022, se identificaron oportunidades de mejora las cuales se relacionan a continuación:

- La incorporación de un mecanismo de verificación de los cronogramas de actividades y compromisos del proceso, para facilitar la trazabilidad de las actividades.
- El fortalecimiento del análisis de los indicadores de gestión, como componente para la generación de información relevante para la toma de decisiones.

Por otra parte, la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, tiene como función el ejercicio de seguimiento institucional, evaluación de la gestión de riesgos y relación con entes de control externos. Lo anterior significa que dentro de sus actividades se encuentra: la planeación y ejecución de auditorías internas las cuales se realizan de forma anual y tienen como finalidad dar acompañamiento a los Procesos críticos de la Institución.

En este sentido, durante la vigencia 2023 (15 de mayo) se realizó auditoría interna por parte de esta Dirección, cuyo objetivo fue: “Determinar la capacidad de la Institución para mantener el Sistema de Gestión Integrado en el componente de Calidad, y asegurar la mejora continua de los procesos, bajo los criterios establecidos en la norma NTC ISO 9001:2015.

Evaluar la consolidación del enfoque de procesos del Sistema de Gestión Integrado, componente de Calidad, siguiendo la metodología PHVA, en concordancia con los objetivos institucionales. Evaluar la gestión del cambio, mejora en los procesos, seguimiento a las acciones correctivas implementadas, los riesgos y oportunidades identificadas en el SGC”.

Como resultado de esta visita, en el informe de auditoría se identificó la siguiente oportunidad de mejora:

- Revisar en el mapa de riesgos del proceso la fecha de inicio de las acciones propuestas para la gestión de los riesgos identificados, así como tener en cuenta la evolución de una acción propuesta e implementada con éxito en un período a control del riesgo en el siguiente;

De igual forma durante el mes de septiembre de esta misma vigencia, se realizó seguimiento al Mapa de Riesgos de la División Financiera, el cual tenía como propósito: “Realizar seguimiento a la gestión de riesgos del proceso de la División Financiera con respecto a los hallazgos de la Contraloría General de Santander, en el reporte de riesgos materializados, actualización del mapa de riesgos en identificación y formulación de controles que permitan la no materialización”, y como resultado de esta actividad se concluyó lo siguiente:

“Se evidencia que la División Financiera no ha realizado acciones para mitigar los riesgos financieros identificados. Esto expone a la institución a que se vuelvan a materializar los hallazgos del ente de control, lo que podría generar consecuencias adversas para la entidad.

En particular, se evidencia que la División Financiera no ha realizado las siguientes acciones:

- Actualizar el mapa de riesgos para identificar nuevos riesgos.
- Formular controles para mitigar las causas identificadas.
- Implementar los controles formulados.

Estas falencias en la gestión de riesgos, ponen en riesgo la consecución de los objetivos institucionales y la integridad de los recursos de la entidad.”

Por todo lo anteriormente expuesto, se recomienda a la División Financiera que realice un análisis de la administración de los riesgos de gestión para identificar los riesgos asociados y tomar las acciones necesarias para evitar materializaciones. Así las cosas, y con el fin de atender las observaciones derivadas de diferentes procesos de auditoría, y en concordancia con la necesidad e

importancia de mejora continua del Proceso Financiero, se requiere diseñar una herramienta que permita realizar el registro, cálculo y seguimiento de indicadores fundamentada en:

- Medición de indicadores de gestión Informes de Desempeño vigencias 2022 – 2023,
- Seguimiento al Mapa de Riesgos del Proceso Financiero

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Formular un sistema de indicadores de gestión asociados al Mapa de Riesgos del Proceso Financiero de la Universidad Industrial de Santander.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico sobre el actual Mapa de Riesgos del Proceso Financiero.
- Revisar la matriz de Indicadores de Gestión del Proceso Financiero.
- Diseñar una herramienta que permita realizar el registro, cálculo y seguimiento de indicadores.
- Socializar la herramienta diseñada para el seguimiento de indicadores del Proceso Financiero.

4. Marco de referencia

4.1 Sistema de Gestión de Calidad

Un Sistema de Gestión de Calidad es un conjunto de elementos relacionados entre sí enfocados en una metodología de trabajo por procesos para alcanzar objetivos. Estos elementos pueden ser considerados como recursos humanos, recursos económicos, infraestructura y gestión del conocimiento. Lo anterior, proporciona una base sólida para que las iniciativas perduren a través del tiempo.

¿Qué es ISO?

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial no gubernamental que tiene por misión promover en el mundo el desarrollo de las actividades relacionadas con la normalización, con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y estimular la cooperación en los campos intelectual, científico, tecnológico y económico. (Atehortúa Hurtado, s.f.)

Ahora, ¿qué es la Norma Técnica Internacional ISO 9001? Es aquella que establece los requisitos que una empresa debe cumplir para tener un correcto sistema de gestión de la calidad aplicado a su sistema de operación.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. Lo anterior permite a las organizaciones planificar sus procesos y las interacciones derivadas de los mismos.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización. (ICONTEC, 2015)

Esta Norma Internacional promueve un enfoque por procesos, el cual al ser implementado permite mejorar la eficacia del sistema de gestión de calidad, aumentando la satisfacción del cliente

mediante el cumplimiento de sus requisitos. De igual forma permite la identificación y aprovechamiento de las interacciones como mecanismo promover las oportunidades de mejora y prevenir resultados no deseados.

Las empresas contemporáneas están bajo la presión de cambios permanentes, debido a la competitividad que genera el mercado globalizado en que opera el mundo empresarial moderno. Para sobrevivir debe lograr comportamientos adaptativos, ser capaces de ajustar sus estrategias, productos, mercados y esquemas de organización, entre otros. Cada vez más, dependen de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones y opera bajo los esquemas que sugieren las nuevas teorías administrativas. (Andrade Sosa, Dyner R., Espinosa, López Garay, & Sotaquirá, 2001)

Es por ello, que las instituciones deben propender por el mejoramiento continuo y la medición de sus procesos, para poder realizar los ajustes necesarios a sus operaciones, en pro de conseguir el cumplimiento de los objetivos y generar crecimiento a la organización.

Es así como, las empresas deben además de realizar un análisis interno, verificar a través del Benchmarking externo, lo que están haciendo los competidores en la industria y también quienes tienen un excelente desempeño fuera de la industria (Chase Richard, 2009), para así identificar los procesos que necesitan mejorarse o crear nuevos procesos que garanticen el éxito de la estrategia organizacional.

Todos los procesos pueden medirse con parámetros que, enfocados a la toma de decisiones, son señales para monitorear la gestión, así se asegura el cumplimiento de los objetivos y la planeación estratégica en las organizaciones, lo cual permite evaluar los resultados frente a las metas propuestas, lo cual se denomina indicadores de gestión. (Pérez, 1990)

Básicamente, se requiere mantener el comportamiento de los factores vitales en los procesos, dentro de los márgenes previamente determinados, durante cierto periodo de tiempo, según como se haya planeado.

Teniendo en cuenta lo anterior, ISO 9000 es una serie de estándares aceptados por la International Organization for Standardization (ISO) y adoptados en 1987 (Chase Richard, 2009). Para las empresas resulta esencial desde un punto de vista puramente competitivo cumplir con dichos estándares de calidad en sus productos o servicios, ya que le garantizará la ventaja en la decisión de compra de sus clientes potenciales.

4.2 Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones según el caso.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. (Reliabilityweb, 2017)

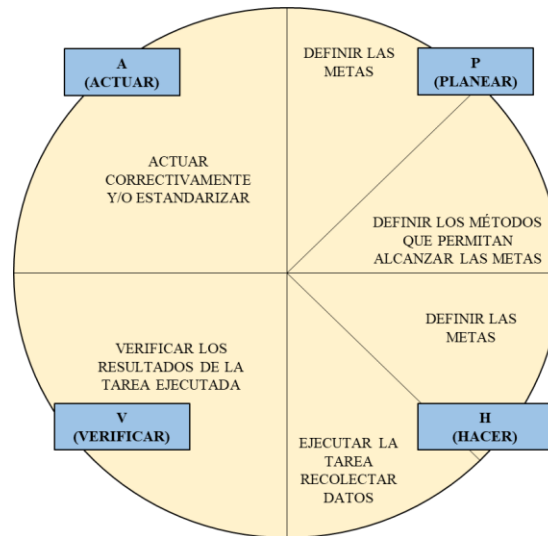
Los indicadores constituyen una herramienta clave para realizar la retroalimentación de un proceso, y más aún si con los resultados arrojados en su medición se identifica información clave para establecer las acciones que se consideren pertinentes. Aun así, no se considera necesario establecer un gran número de indicadores, basta con identificar aquellos que sean considerados clave, de acuerdo al nivel de criticidad de las variables del proceso.

Características de los Indicadores:

- Simplicidad: capacidad para definir el evento que se pretende medir.
- Validez en el tiempo: propiedad de ser permanente en un período deseado.
- Adecuación: facilidad de la medida para describir por completo el efecto.
- Utilidad: posibilidad para estar orientado a buscar las causas y mejorarlas.
- Oportunidad: capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. (Silva Matiz)

Adicional a lo anterior, los indicadores de gestión son considerados parte de la estrategia de mejoramiento continuo de las organizaciones, la cual pretende aumentar los niveles de calidad y productividad mediante la estandarización y trazabilidad de los productos o servicios ofrecidos.

La aplicación continua y sistemática del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) permite el aseguramiento y el logro de superiores niveles de desempeño. (Silva Matiz)

Figura 2*Ciclo PHVA*

Nota. Tomado de: Reliabilityweb

Este modelo es una ayuda importante para adoptar y monitorear los procesos en una organización. Lo anterior, siempre y cuando se constituya como una actividad constante, en la cual, la planeación, acción y verificación, sean actividades previas para la toma de decisiones con base en resultados e iniciar nuevamente el ciclo.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que el control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de información clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión. (Beltrán Jaramillo, 2006)

El Control de Gestión, como propone Abad Arango, es un instrumento gerencial por excelencia, que constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones, centrándose en el cómo, además de en la producción de resultados. Así mismo, enfatiza en la producción de rendimientos,

empleando normas y patrones operativos que proyectan de manera integral el futuro de la organización.

La ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. (Beltrán Jaramillo, 1998)

Es así como, los indicadores de gestión motivan a los miembros de la organización para alcanzar sus metas y generar un proceso de mejora continua que garantice que sean líderes en la realización de su producto o servicio. Así mismo, estos estimulan y promueven el trabajo en equipo, así como también, contribuyen al desarrollo y crecimiento de la organización y de las personas que la conforman, lo cual hace que se impulse la eficiencia, eficacia y productividad en el negocio, lo cual mejora la toma de decisiones para el nivel estratégico.

4.3 Norma Técnica Colombiana ISO 9001

La Norma Técnica Colombiana ISO 9001, establece la estructura de los Sistemas de Gestión de la Calidad para las organizaciones con enfoque a procesos, proporciona las bases para establecer el control de las operaciones en las áreas de producción y servicio mediante una metodología enfocada a la resolución de problemas reales y potenciales, así, como ofrecer herramientas para mejorar el desempeño organizacional en relación con el servicio al cliente e incremento de la competitividad.

Esta certificación proporciona una base sólida para un Sistema de Gestión, en cuanto al cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y la excelencia en el desempeño,

características compatibles con otros requisitos y normas como el Sistema de Gestión Ambiental, Seguridad, Salud Ocupacional y Seguridad Alimentaria, entre otros. (ICONTEC Internacional, 2016).

Dentro de los beneficios de su implementación en organizaciones se encuentran:

- Declaración de conformidad del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa o proceso, en relación con los requisitos especificados en esta norma.
- Demuestra la capacidad de una organización o proceso para proporcionar al cliente final un producto o servicio de calidad, el cual, cumpla con los requisitos del cliente y normatividad aplicable.

Además de lo mencionado anteriormente, la certificación ISO 9001, demuestra la capacidad de una organización para aumentar la satisfacción del cliente y su eficacia organizacional, constituye un elemento diferenciador puesto que a través de esta certificación está implícito el sentido de confianza al consumidor, respaldado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Adicionalmente, mediante sus ejercicios de auditorías periódicas y compromiso de la Alta Dirección en el proceso de mejora continua, se garantiza el compromiso organizacional en la identificación constante de oportunidades de mejora.

4.4 Gestión del Riesgo e ISO 9001:2015

¿Qué es gestión del riesgo? La gestión del riesgo, significa proponer y desarrollar estrategias que permitan identificar, clasificar y dimensionar todos los elementos asociados a éstos, con el fin de poder generar planes de acción, los cuales están encaminados a mitigar o controlar su impacto en las diferentes áreas de una organización.

La Administración del Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management-ERM) es el proceso por el cual la dirección de una empresa u organización administra el amplio espectro de los riesgos a los cuales está expuesto (tanto sean de mercado como operacionales) de acuerdo al nivel de riesgo al cual están dispuestos a exponerse según sus objetivos estratégicos. (Gestión del Riesgo Operacional, 2015)

Existen varios marcos conceptuales importantes acerca de la Administración del Riesgo Empresarial, en los cuales cada uno realiza una descripción acerca de cómo identificar, analizar, responder y monitorear los riesgos y oportunidades de mejora del entorno ante los cuales se enfrentan las organizaciones. La selección de la estrategia de administración del riesgo para riesgos específicos puede incluir actividades como:

- Evitar: cesar las actividades que dan lugar a riesgos.
- Reducir: tomar acciones para reducir la probabilidad o impacto relacionado al riesgo.
- Compartir o asegurar: transferir o compartir parte del riesgo.
- Aceptarlo: no tomar acciones debidos a un análisis costo/beneficio.

De igual manera, existen diferentes clases de riesgos, los cuales están clasificados en las siguientes categorías:

Tabla 1.

Tipos de Riesgos

Tipo de Riesgo	Descripción
Riesgo por Daños	Responsabilidad civil, daños materiales, catástrofes naturales.
Riesgo Financiero	Riesgo por precios, riesgo por activos, riesgo por divisas, riesgo de liquidez.

Tipo de Riesgo	Descripción
Riesgo Operacional	Satisfacción del cliente, fallas en el producto, integridad, reputación organizacional, fuga de conocimiento
Riesgo Estratégico	Competencia, tendencias sociales, disponibilidad de capital.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la Organización Internacional de Normalización – ISO, publicó el 23 de septiembre de 2015 la norma ISO 9001:2015. Esta versión, incluye la incorporación de la gestión del riesgo o enfoque basado en riesgos, lo cual es considerado un elemento esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz.

El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional, incluyendo, por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia. (ISO, 2015).

De acuerdo a lo planteado en esta versión de la Norma, las organizaciones requieren planificar e implementar acciones para gestionar o mitigar los riesgos y las oportunidades, lo anterior constituye el cimiento clave para incrementar la eficacia del sistema de gestión de calidad, así como alcanzar mejores resultados y disminuir el impacto de los efectos negativos mediante la disminución de la incertidumbre.

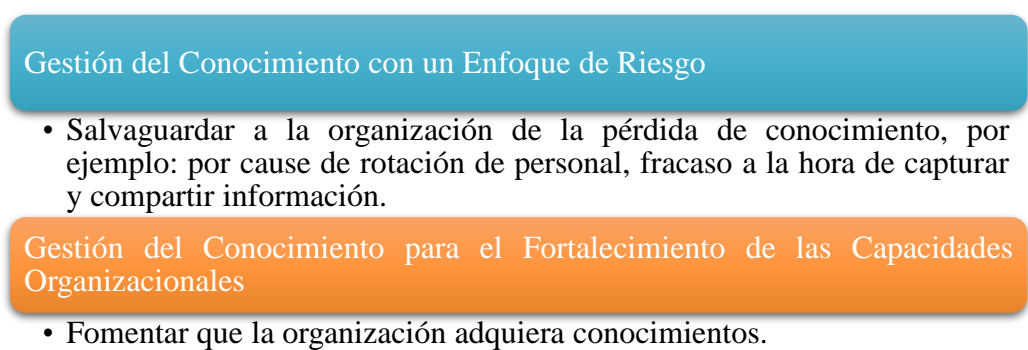
Así mismo, declara que las decisiones deben basarse en el análisis y la evaluación de datos e información que tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados, por lo cual se define la toma de decisiones basada en la evidencia, para evitar que la interpretación no sea subjetiva, y así el análisis de los hechos, las evidencias y los datos conducen a una mayor objetividad y confianza.

Adicionalmente, esta nueva versión de la norma incluye tener en cuenta la planificación de los cambios y la gestión del conocimiento, lo cual permitirá una ventaja competitiva para la organización y sus empleados, así como también ayudará al desarrollo de productos y servicios de acuerdo con las necesidades de sus beneficiarios, por lo cual es necesario adoptarla como parte de la estrategia de la organización con el fin de que sea un medio para aumentar la productividad.

Los requisitos relativos al conocimiento de la organización se introdujeron con el propósito de:

Figura 3.

Gestión del Conocimiento



Nota. Tomado de NTC ISO 9001:2015

De igual manera, posterior al análisis de los riesgos, identificación de oportunidades y conocimientos claves del proceso, la norma propone controlar los cambios que puedan afectar el buen funcionamiento de los procesos y la organización en general. Llevando a los líderes a contemplar las organizaciones de manera holística, permitiendo la implementación de planes de contingencia ante los posibles cambios internos y externos.

4.5 Guía para la Administración del Riesgo - Departamento Administrativo de la Función Pública

El concepto de Administración del Riesgo se introduce en las entidades públicas, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestas a diferentes riesgos o eventos que pueden poner en peligro su existencia. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011)

En la Norma Técnica NTC ISO 31000, se identifica que la eficiencia del control del riesgo, está en el manejo del mismo, ya que, el propósito principal del control es la reducción de los eventos no deseados, propendiendo a que el proceso y los controles en él establecidos aseguren de forma razonable la mitigación y reducción del impacto. Logrando así, la consecución de los objetivos y, establece el concepto de administración de riesgo así:

“Un proceso efectuado por la Alta Dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino, logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011)

De igual manera, el Departamento Administrativo de la Función Pública, define el riesgo como la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso en términos de probabilidad y consecuencias. Indica que la tendencia más común es valorar el riesgo como una amenaza, lo cual conlleva a dirigir los esfuerzos hacia la mitigación, reducción o eliminación de la causa de su ocurrencia. Pero existe la percepción

también de los riesgos como oportunidades, sobre las cuales se pueden maximizar los resultados que generan.

Así mismo, el Departamento Administrativo de la Función Pública establece que entre las clases de riesgos que se pueden presentar están:

✓ **Riesgo Estratégico:** Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

✓ **Riesgos de Imagen:** Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

✓ **Riesgos Operativos:** Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

✓ **Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

✓ **Riesgos de Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

✓ **Riesgos de Tecnología:** Están relacionados con la capacidad tecnológica de la entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

Teniendo en cuenta lo anterior, se espera que las organizaciones identifiquen los riesgos a los cuales están expuestos y a su vez establezcan una metodología para la gestión eficaz de los mismos.

4.6 Modelo Estándar de Control Interno – MECI

El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI es un marco de referencia utilizado por las organizaciones para establecer y evaluar sus sistemas de control interno. Proporciona una estructura para asegurar la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, puede ser adaptada a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y los mapas de riesgo están estrechamente relacionados en el contexto de la gestión de riesgos en las instituciones públicas. A continuación, enunciaré algunas formas en las que se relacionan:

- Proporciona un marco de referencia para el diseño, implementación y evaluación del control interno en las entidades públicas. Incluye componentes como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión. Los mapas de riesgo son una herramienta adoptada y utilizada dentro del componente de evaluación de riesgos del MECI.

- Requiere que las entidades públicas identifiquen, evalúen y gestionen los riesgos que puedan afectar el logro de sus objetivos. Mediante la utilización de mapas de riesgo se logra visualizar y comprender mejor los riesgos que enfrenta la organización, así como sus posibles impactos.
- A través del proceso de evaluación de riesgos, se identifican los controles necesarios para mitigar los riesgos identificados. Los mapas de riesgo son de gran ayuda para identificar secciones donde se necesitan controles adicionales o mejoras en los controles existentes.
- Finalmente, tanto el MECI como la gestión de riesgos promueven la mejora continua en la gestión organizacional. Los mapas de riesgo pueden ayudar a las entidades públicas a identificar áreas donde se pueden realizar mejoras en el control interno para mitigar los riesgos de manera más efectiva y eficiente.

En resumen, el Modelo Estándar de Control Interno proporciona un marco general para la gestión del control interno en las entidades públicas, dentro del cual los mapas de riesgo son una herramienta específica utilizada en el proceso de evaluación de riesgos. Ambos están destinados a trabajar juntos para fortalecer la capacidad de las organizaciones para identificar, evaluar y gestionar los riesgos que enfrentan.

4.7 Manual para la Administración del Riesgo – MSE.01, Universidad Industrial de Santander

Es la herramienta establecida por la Universidad Industrial de Santander la cual tiene como objetivo “Establecer los lineamientos para la administración de riesgos de gestión, corrupción, seguridad digital y fiscales, y la metodología para la identificación, valoración, tratamiento de

riesgos y definición de controles para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de un enfoque preventivo que permita la protección de los recursos, el cuidado de lo público, la mejora de los resultados y de la prestación del servicio”.

Este documento aplica para todos los Procesos de la Universidad iniciando con la identificación, valoración, tratamiento de riesgos y definición de controles, monitoreo, seguimiento y comunicación de los riesgos de gestión, corrupción, seguridad digital y fiscales, finalizando con el planteamiento de acciones tendientes a mitigar los riesgos identificados.

Mediante este documento se estableció una metodología la administración de los riesgos; la implementación incluye la identificación, valoración, tratamiento de riesgos, definición de controles y acciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, de manera eficiente, transparente y generando valor a los grupos de interés.

La metodología consta de las siguientes etapas:

Figura 4.*Metodología*

Este documento fue actualizado con fecha de 31 de enero del año 2024, y se deberá implementar esta nueva metodología para la actualización del Mapa de Riesgo del Proceso Financiero.

5. Diagnóstico sobre el actual mapa de riesgos del proceso financiero

El Manual para la Administración del Riesgo – MSE.01, hace parte de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad asociado al Proceso de Seguimiento Institucional. Este documento adoptado por la Universidad se acoge a lo establecido por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el cual, en su segunda dimensión denominada “Direccionamiento Estratégico y Planeación”, indica que las entidades públicas deben definir los lineamientos para la Administración del Riesgo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se tomaron como insumo para la construcción de este Manual, la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en entidades públicas emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), Norma NTC ISO 31000:2018 y Norma NTC ISO 9001:2015.

Para el caso del Proceso Financiero, el Mapa de Riesgos actualmente está conformado por diez (10) riesgos. La definición de los riesgos contemplados en este mapa, se ha realizado mediante la realización de sesiones de Grupo Primario. Este último, es el Comité conformado por el jefe de la División Financiera, jefes de las Secciones de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Recaudos e Inventarios y la facilitadora del Sistema de Gestión de Calidad para el Proceso. La metodología bajo la cual se realizó la elaboración y actualización periódica de este instrumento ha sido basada en tres factores importantes:

- Gestión del conocimiento: a lo largo de los años se han identificado y documentado los aspectos considerados de mayor impacto, es decir, aquellas actividades que, de materializarse el riesgo, tengan una afectación superior, o vulnerabilidad ante factores externos y que repercuten

negativamente en el Proceso, estos aspectos son socializados a través de Grupo Primario y se establecen compromisos y planes de acción con el fin de controlar el impacto de los mismos.

- Informes de auditorías internas: la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión realiza auditorías de forma anual a los procesos misionales de la Institución, entre ellos, el Proceso Financiero. Durante el ejercicio de estas visitas cuyo objetivo es el de identificar, apoyar y fortalecer debilidades puntuales, se generan informes los cuales son insumo para alimentar el mapa de riesgos y establecer acciones a las cuales se les realiza seguimiento, y se establecen controles.

- Informes de Entes de Control: la División Financiera está sujeta a la revisión periódica por parte de Entes de Control ya que es la Unidad Administrativa a cargo del manejo de recursos del Tesoro Público. En el ejercicio de auditoría, al igual que sucede como con la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, se identifican hallazgos. Por lo general de tipo administrativo, a los cuales se debe establecer un plan de mejoramiento cuyo plazo no puede ser superior a un año para dar cierre al mismo y éstos, deben ser incluidos en el mapa de riesgo cada uno con controles asociados.

Finalmente, la construcción del mapa de riesgos del Proceso Financiero se realizó tomando como base la metodología establecida por la Universidad Industrial de Santander en el Manual para la Administración del Riesgo – MSE.01, a continuación, se realizará la revisión y análisis de cada uno de los riesgos que se encuentran plasmados en la herramienta publicada actualmente:

5.1 Riesgo: Pérdida del dinero invertido en Entidades Financieras

Descripción: Posibilidad que el dinero invertido por la Universidad en Entidades Financieras no genere los rendimientos esperados por crisis y/o ausencia de lineamientos de inversión internos.

Subproceso: Jefatura / Tesorería

Control: De forma anual durante el proceso de programación presupuestal de la Institución, desde la oficina de Planeación, se establece un valor anual para los diferentes rubros del presupuesto general. Para el caso de este riesgo, el rubro mediante el cual se realiza el seguimiento, es el de rendimientos financieros. Para realizar seguimiento y control a este riesgo, desde la Jefatura de la División Financiera se hace seguimiento sobre las inversiones de la Universidad. Semanalmente se realiza solicitud de cotización a las diferentes Entidades Bancarias, las cuales deben cumplir con una calificación de riesgo AA+, y demás lineamientos establecidos en la Resolución de Rectoría N°. 1407 de 2015, por la cual se aprueba el Manual para la Administración de Excedentes de Liquidez en la Universidad Industrial de Santander. Con base en esta calificación, y con la cotización enviada por parte de cada Entidad Financiera, se diligencia un instrumento el cual tiene como finalidad registrar las diferentes tasas de interés y tener soporte frente a la toma de decisiones de inversión.

El funcionario encargado de realizar seguimiento a las inversiones, en conjunto con el jefe de la División Financiera y Vicerrector Administrativo, toman la decisión de renovación o cancelación de la inversión, se envía la instrucción a la Sección de Tesorería y con esta información alimenta el sistema de información financiero.

Tabla 2.

Descripción Indicador asociado: “Rendimientos Financieros”

Objetivo:	Medir el porcentaje de cumplimiento del rendimiento financiero proyectado de los fondos presupuestales 1 3 5 6 8 10 12
Método de cálculo:	(Rendimientos financieros ejecutados acumulados / Rendimientos financieros proyectados en el año) *100
Sentido:	Maximizar
Periodicidad:	Mensual con reporte anual

Análisis: se considera crítico el seguimiento y control de este riesgo, ya que los rendimientos financieros generados por las inversiones constituidas permiten atender necesidades y actividades propias del funcionamiento de la Institución, responder ante contingencias, así como financiar nuevas inversiones. Sin embargo, el nombre y el objetivo del riesgo difieren en el propósito del mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el sexto (6) capítulo, denominado “Revisar la Matriz de Indicadores de Gestión del Proceso Financiero” se realizará la propuesta de mejora para este y los demás riesgos que serán analizados en el presente capítulo.

5.2 Riesgo: No depuración de saldos de los diferentes tipos de cuentas

Descripción: No depuración de saldos de los diferentes tipos de cuentas.

Subproceso: Recaudos / Contabilidad / Tesorería

Control: Este riesgo consiste en la identificación, seguimiento y presentación ante el Comité Técnico de Sostenibilidad del Sistema Contable de las diferentes partidas contables de difícil recaudación o pago. Estos casos se pueden presentar por falta en la gestión de cobro por

parte de las Unidades Académico y Administrativas en las facturas generadas, doble facturación y no solicitud de anulación de facturas emitidas, falta de seguimiento a las cuentas por pagar constituidas mediante resolución de rectoría, error en liquidación de nómina y deducción por concepto de descuentos de ley. Lo que se traduce en información errónea presentada en los estados financieros.

El Comité de Sostenibilidad del Sistema Contable es el encargado de asesorar en la determinación de políticas y procedimientos que garanticen a la administración la obtención de información financiera razonable y oportuna, creado mediante Acuerdo del Consejo Superior N.º 070 de 2006, y entre sus funciones se encuentra: “Recomendar al Rector de la Universidad la depuración de partidas contables por incorporación o descargue en los estados financieros, según sea el caso”.

De manera trimestral se realiza sesión de este Comité, en la cual se presenta la ficha técnica de las diferentes partidas contables, acompañadas por concepto jurídico el cual se emite posterior a la información y trazabilidad realizada a la cuenta contable que se requiere depurar y da visto bueno para presentar ante el Comité. En cada sesión se realiza el análisis según corresponda el caso y mediante acta generada, aconseja la depuración de los estados financieros de esta partida contable.

Indicador asociado: actualmente este riesgo no tiene un indicador asociado. Se realiza el control al mismo mediante el seguimiento a las actas de comité técnico de sostenibilidad del sistema contable generadas y firmadas. Lo anterior, teniendo en cuenta que las actas de comité son el insumo para la expedición de la resolución de Rectoría a través de la cual se ordena la depuración de partidas contables. Se requiere establecer un indicador a través del cual se pueda medir.

Análisis: se considera crítico el seguimiento y control de este riesgo, se debe mantener en el Mapa de Riesgos del Proceso Financiero mejorando el nombre del riesgo y estableciendo un indicador con el cual se pueda realizar su medición.

5.3 Riesgo: No reconocimiento por parte de la Compañía Aseguradora de un siniestros, robos, daños o pérdida de bienes muebles propiedad de la UIS

Descripción: No reporte o reporte fuera de los plazos establecidos a la Compañía Aseguradora de los siniestros, daños o robos generados a los bienes muebles de la Universidad.

Subproceso: Inventarios

Control: Desde la Sección de Inventarios se realiza el seguimiento y control de los bienes muebles a cargo de los funcionarios de la Institución. Así mismo, la Universidad cuenta con una póliza de todo riesgo daño material como herramienta preventiva.

De manera anual se realiza la rendición de inventarios, que es el proceso mediante el cual, cada funcionario responsable de elementos realiza la validación a través del sistema de inventarios de las novedades identificadas durante el año en los elementos a su cargo. Entre las novedades que se deben reportar están los siniestros, que pueden suceder por pérdida, robo o daños de bienes muebles propiedad de la UIS.

Este riesgo consiste en la posibilidad de ocurrencia que, ante un siniestro, la compañía aseguradora no otorgue concepto favorable para reponer los bienes afectados por el mismo. Los siniestros deben ser reportados ante la Sección de Inventarios de acuerdo a lo establecido el Manual para la Administración y Control de los Bienes Muebles de la UIS, de forma inmediata, con el fin dar inicio a la solicitud de trámite de reclamación con la documentación soporte requerida.

Indicador asociado: actualmente este riesgo no tiene un indicador asociado, se realiza el control al mismo mediante la rendición de inventarios realizada de forma anual por cada funcionario. Sin embargo, se requiere establecer un indicador que permita conocer el porcentaje de éxito en las solicitudes de reclamación ante la compañía aseguradora.

Análisis: Teniendo en cuenta lo anterior se debe modificar y mejorar el nombre del riesgo y descripción del mismo con el fin de dar claridad en su propósito, ya que el reporte oportuno a la compañía de seguros es esencial para garantizar el cumplimiento contractual, y facilitar la gestión eficaz del riesgo por parte de la aseguradora. La notificación tardía o inexacta puede generar sospechas sobre la legitimidad de la reclamación. Así mismo, se requiere establecer un indicador a través del cual se pueda realizar su medición.

5.4 Riesgo: Pago no oportuno de los compromisos adquiridos por la Universidad con Proveedores.

Descripción: Pago no oportuno a los proveedores de la Universidad por demoras atribuibles al proceso financiero y a la gestión de las UAA's.

Subproceso: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad

Control: Como parte de la documentación del sistema de gestión de calidad de la Sección de Tesorería, está el Procedimiento de Egresos, en este documento se describe el paso a paso que se debe realizar para solicitar trámite de pago de los diferentes documentos de contratación (OPS, Registro Contractual, Contrato de Suministro, Orden de Consultoría, entre otros). Las Unidades Académico y Administrativas deben cumplir a cabalidad con la documentación soporte requerida y especificada en este documento con el fin de dar trámite de pago exitoso.

Este riesgo consiste en la posibilidad de que el trámite de pago a proveedores no se haga en los tiempos normales establecidos por la Sección de Tesorería que son entre 3 y 4 días hábiles desde que el Ordenador del Gasto da visto bueno a través del Sistema de Información Financiero para aplicar la transferencia bancaria. Se puede materializar por causas no atribuibles al Proceso Financiero, es decir, las cuentas pueden extenderse en su trámite si se presentan devoluciones por documentación incompleta. Si bien es un riesgo que no tiene un impacto grave en el Proceso Financiero, es un riesgo de carácter reputacional, ya que los proveedores y diferentes contratistas esperan que se cumplan con los periodos normales para recibir el pago por bienes o servicios prestados.

Tabla 3.

Descripción Indicador asociado: “Tiempo Trámite de Cuentas”

Objetivo:	Determinar el tiempo promedio de trámite de pago de las cuentas en el Proceso Financiero.
Método de cálculo:	\sum Tiempo Promedio Ppto + Tiempo Promedio Tesorería + Tiempo Promedio Contabilidad
Sentido:	Minimizar
Periodicidad:	Mensual

Tabla 4.

Descripción Indicador asociado: “Porcentaje de cuentas devueltas”

Objetivo:	Medir el porcentaje de cuentas enviadas para trámite de pago que han sido devueltas porque no cumplen requisitos.
Método de cálculo:	Número de cuentas devueltas a la UAA / Total de las cuentas recibidas en Ppto para trámite de pago
Sentido:	Minimizar
Periodicidad:	Mensual

Análisis: este indicador es crítico para la universidad debido a sus efectos directos en las relaciones comerciales, la reputación institucional, la operatividad, los costos financieros adicionales y el cumplimiento de obligaciones legales y éticas. Es fundamental asegurar que los compromisos de pago se cumplan de manera puntual y responsable.

Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere mejorar la redacción en el nombre y descripción del riesgo para mayor claridad.

5.5 Riesgo: Cobro no oportuno de facturas de venta.

Descripción: No seguimiento a las facturas de venta generadas por las Unidades Académico y/o Administrativas.

Subproceso: Recaudos, Contabilidad

Control: La gestión de cartera de la Universidad se rige por lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos para el recaudo de Cartera de la Universidad, en este documento se definen los tipos de gestión de cobro, tiempos y acciones puntuales que deben realizar las Unidades Académico y Administrativas para asegurar el cobro oportuno de las facturas por venta de bienes o servicios generadas.

Así mismo, el Subproceso de Recaudos es el encargado de realizar seguimiento sobre la facturación generada por parte de la Universidad, y entre sus funciones se encuentra la de dar apoyo a las Unidades Académico y Administrativas en la gestión de cobro oportuna. Por lo cual de manera mensual se realiza seguimiento y control sobre el informe de morosidad generado por el Sistema de Información Financiero y con base en ello, se envían recordatorios a través de correo

electrónico recordando: días que faltan para el vencimiento de factura, día de vencimiento de la factura, y días de vencimiento para acordar fecha de liquidación de intereses y pago de la misma.

Indicador asociado: Este riesgo no tiene un indicador asociado, se debe establecer un indicador que permita realizar el seguimiento a la cartera que se encuentra vencida.

Análisis: Este riesgo es de carácter crítico para el Proceso Financiero, ya que se trata del seguimiento a la gestión de cobro de la cartera vencida por venta de bienes y servicios. De igual forma es objeto de seguimiento por parte de los diferentes entes de control, internos y externos, solicitan información con respecto al estado de la cartera de la Universidad y clasificación de la misma por edades; haciendo énfasis en las de difícil recuperación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere mejorar la redacción en el nombre y descripción del riesgo para mayor claridad.

5.6 Riesgo: Información no precisa en los Estados Financieros y notas a los estados financieros publicados

Descripción: Estados Financieros y notas a los estados financieros publicadas con errores de transcripción que difieren de la información arrojada por el Sistema de Información Financiero

Subproceso: Contabilidad

Control: A través de la contabilidad, las instituciones públicas de educación superior rinden cuentas sobre el uso de los fondos públicos y otros recursos financieros. Esto incluye la presentación de informes financieros regulares en los cuales se detallan los ingresos, gastos, activos y pasivos, proporcionando una visión clara de la situación financiera de la institución. En el caso del Subproceso Contable, la elaboración de estados financieros y notas contables están

sujetas a diferentes fuentes de información. Es decir, todas las operaciones económicas realizadas en la Institución se convierten en asientos contables.

Las actividades realizadas en la Sección de Contabilidad son realizadas de forma manual, el Sistema de Información Financiero no tiene la capacidad para soportar la cantidad de información y ajustes que se requieren procesar diariamente. Desde finales del año 2022 se dio inicio a una importante labor de documentación de las actividades realizadas en este Subproceso con el fin de identificar y priorizar aquellas que requerían un desarrollo por sistemas.

Indicador asociado: no existe un indicador establecido, por tanto, se requiere establecer un indicador para realizar la medición y seguimiento a la materialización de este riesgo.

Análisis: Actualmente la conciliación de partidas contables y ajustes a los estados financieros se realiza de forma manual por los funcionarios de la Sección de Contabilidad de acuerdo a la información reportada por parte de las diferentes Unidades Académico y Administrativas. Lo anterior, genera problemas falta de precisión en los cálculos y errores de transcripción que afectan la calidad de la información dada la complejidad y volumen de las transacciones diarias.

Se requiere profundizar en la redacción, descripción y medición del indicador.

5.7 Riesgo: Ausencia de un canal de comunicación efectivo entre las Secciones para la validación de información financiera.

Descripción: Diferencias en la información financiera reportada por las Secciones a los diferentes Entes de Control afectando la calidad de la información.

Subproceso: Presupuesto, Tesorería, Inventarios, Contabilidad y Recaudos

Control: La inclusión de este riesgo en el Mapa de Riesgos del Proceso Financiero obedece a un hallazgo identificado por parte de la Contraloría General de Santander en el ejercicio de auditoría realizado en el mes de enero de 2023. El Ente de Control encontró diferencias en la información reportada a través del Sistema de Información Financiero según el módulo por el que se realizara la consulta. Es decir, según el rol de cada funcionario, la información reportada es diferente.

A raíz de esto se identificó la necesidad de realizar la conciliación de la información que involucrara más de un Subproceso con el fin de asegurar la calidad de la misma.

Indicador asociado: no existe un indicador asociado a este riesgo.

Análisis: Se debe mejorar la redacción y descripción del riesgo. No hay claridad en el nombre y definición del mismo. Actualmente su descripción indica la ausencia de un canal de comunicación lo cual no es cierto.

5.8 Riesgo: Diferencia en la conciliación de saldos en las entidades públicas de los valores por operaciones recíprocas que se reportan a la Contaduría.

Descripción: Existen diferencias en los valores reportados por las Entidades Públicas con las que se tienen operaciones recíprocas y la información reportada por la UIS.

Subproceso: Contabilidad

Control: Desde la Sección de Contabilidad se realiza la revisión de las operaciones recíprocas, mediante el envío de comunicaciones con los saldos contables reportados a las entidades con información recíproca y ajuste de la información con la respuesta recibida por las entidades con las que se tienen operaciones recíprocas.

Indicador asociado: no existe un indicador asociado a este riesgo, se requiere establecer el método de medición para realizar monitoreo.

Análisis: se realizará la revisión del nombre y descripción del riesgo, así como la definición de un indicador para medir el comportamiento del mismo.

5.9 Riesgo: Reservas presupuestales constituidas y no pagas a la siguiente vigencia

Descripción: Falta de planeación en la constitución de reservas presupuestales

Subproceso: Presupuesto

Control: Como parte de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad asociado al Subproceso de Presupuesto, existen el Procedimiento y Formato de Reservas Presupuestales, allí se indica el paso a paso, consideraciones y normativa asociada que para este caso en el Estatuto Presupuestal. Así mismo, desde esta Sección anualmente realiza la socialización de la circular de cierre de vigencia, en este documento se establecen las fechas límite para diferentes trámites del proceso financiero como, por ejemplo: último día para solicitar traslados presupuestales, último día para realizar solicitud de CDP (certificado de disponibilidad presupuestal), último día para enviar los formatos de solicitud de reserva presupuestal.

Con esta información las Unidades Académico y Administrativas tienen conocimiento de las fechas en que deben tramitar sus cuentas según corresponda. Este riesgo surgió como parte de la visita de auditoría realizada por la Contraloría General de Santander. En este documento el Ente de Control resaltaba que aquellas cuentas solicitadas como reserva presupuestal, debían ser ejecutadas a la siguiente vigencia en un plazo no superior al primer semestre del año.

Indicador asociado: no existe un indicador asociado a este riesgo, sin embargo, se puede establecer la medición y control a través de la resolución de rectoría mediante la cual se aprueba la constitución de reservas presupuestales.

Análisis: Si bien este riesgo no implica un impacto grave para el proceso, mediante su seguimiento se puede ejercer control sobre las Unidades Académica y Administrativas solicitantes de reserva presupuestal con el fin de gestionar de manera efectiva las reservas presupuestales y procurar que se paguen y ejecuten adecuadamente en la siguiente vigencia presupuestaria. Esto no solo garantiza el cumplimiento de compromisos y la continuidad de proyectos y servicios, sino que asegura el cumplimiento de la normativa vigente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizará la revisión de la descripción y nombre de este riesgo para dar mayor claridad en su lectura.

5.10 Riesgo: Reporte inexacto de información de carácter tributario a Entes de Control

Descripción: Posibilidad de reportar de forma errada la información tributaria generando inconsistencias y sanciones por parte de los Entes de Control a la Institución.

Subproceso: Contabilidad

Control: Actualmente no existe un control para evitar que este riesgo se pueda materializar. Lo anterior, teniendo en cuenta que la aplicación de descuentos en los diferentes tipos de pagos es realizada de forma manual desde el Subproceso Contable. No existe un sistema parametrizado. Al aplicar descuentos manualmente, existe la posibilidad de cometer errores al ingresar los valores o calcular los descuentos, lo cual incrementa la posibilidad de presentar informes con datos errados o inexactos.

Indicador asociado: no existe un indicador asociado a este riesgo.

Análisis: Colombia tiene un marco normativo estricto en materia tributaria que exige a las empresas reportar información precisa y veraz a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Los errores en la declaración de impuestos pueden tener consecuencias financieras significativas, incluyendo la obligación de pagar impuestos adicionales, intereses por mora y penalidades ante los Entes de Control externos, así como procesos disciplinarios al interior de la Institución.

Teniendo en cuenta lo anterior se considera que se debe realizar la revisión sobre el nombre, descripción e identificar un indicador que permita la medición y control de este riesgo.

6. Matriz de indicadores de gestión del proceso financiero

Con el fin de dar cumplimiento a lo planteado en el objetivo específico del cual trata este numeral, se presenta a continuación la propuesta sobre los riesgos analizados en el capítulo anterior:

Tabla 5.*Riesgo Actual*

Riesgo Actual	
Nombre Riesgo:	1. Pérdida del dinero invertido en Entidades Financieras
Descripción:	Posibilidad que el dinero invertido por la Universidad en Entidades Financieras no genere los rendimientos esperados por crisis y/o ausencia de lineamientos de inversión internos.

- **Propuesta:**

Nombre Riesgo: Subejecución de rendimientos financieros presupuestados

Descripción: Posibilidad de que los rendimientos financieros esperados y aprobados en el presupuesto general no se ejecuten en su totalidad debido a cambios en las condiciones del mercado o en la situación económica impactando negativamente la generación de rendimientos.

Subproceso a cargo: Tesorería / Jefatura

Control: Seguimiento semanal de las inversiones constituidas a través del Modelo para la Calificación de Entidades Financieras Soporte para Alternativas de Inversión.

Tabla 6.*Indicador Asociado:*

Nombre del Indicador:	Rendimientos Financieros
Objetivo:	Medir el porcentaje de cumplimiento del rendimiento financiero proyectado de los fondos presupuestales 1 3 5 6 8 10 12
Método de cálculo:	(Rendimientos financieros ejecutados acumulados / Rendimientos financieros proyectados en el año) *100
Sentido:	Maximizar
Periodicidad:	Mensual con reporte anual

Tabla 7.*Riesgo Actual*

Riesgo Actual	
Nombre Riesgo:	2. No depuración de saldos de los diferentes tipos de cuentas
Descripción:	No depuración de saldos de los diferentes tipos de cuentas

- **Propuesta:**

Nombre Riesgo: **Incremento en Cuentas de Difícil Cobro o Pago**

Descripción: Posibilidad de que los saldos de las diferentes cuentas contables no se actualicen, ajusten o revisen de manera correcta y oportuna ocasionando incremento en el valor de cuentas de difícil cobro o pago debido a una inadecuada depuración de saldos contables.

Subproceso a cargo: Recaudos / Tesorería / Contabilidad

Control: Seguimiento a través del Sistema de Información Financiero de la morosidad de las facturas de venta y gestión sobre las cuentas por pagar constituidas para así identificar aquellas partidas sobre las cuales se requiera solicitar saneamiento contable y posteriormente modificar en el Sistema de Información Financiero de acuerdo a las resoluciones de Rectoría emitidas sobre las cuales se aprueba la depuración de partidas contables.

Tabla 8.*Indicadores Asociados:*

Nombre del Indicador:	Porcentaje de Facturas Pendientes de Pago por Más de 60 Días
Objetivo Indicador	Mide el porcentaje de facturas que han estado pendientes de pago por más de 60 días.
Método de cálculo:	Número de Facturas Pendientes por más de 60 días / Número Total de facturas
Sentido:	Minimizar
Periodicidad:	Mensual

Nombre del Indicador:	Cuentas por pagar
Objetivo Indicador	Medir y realizar seguimiento sobre las cuentas por pagar constituidas mediante resolución de Rectoría no pagadas.
Método de cálculo:	Valor pendiente de cuentas por pagar / Valor total cuentas por pagar constituidas mediante Resolución de Rectoría
Sentido:	Minimizar
Periodicidad:	Mensual

Riesgo Actual

Nombre Riesgo:	3. No reconocimiento por parte de la Compañía Aseguradora de un siniestros, robos, daños o pérdida de bienes muebles propiedad de la UIS
Descripción:	No reporte o reporte fuera de los plazos establecidos a la Compañía Aseguradora de los siniestros, daños o robos generados a los bienes muebles de la Universidad.

- **Propuesta:**

Nombre Riesgo: Reporte no oportuno de siniestros a la Compañía Aseguradora

Descripción: No reconocimiento de siniestros presentados sobre los bienes muebles propiedad de la Universidad por parte de la compañía aseguradora por reporte fuera de los tiempos establecidos para ello.

Subproceso a cargo: Inventarios

Control: Seguimiento a la rendición de inventarios realizada anualmente por los servidores públicos de la Institución con el fin de identificar novedades presentadas en los inventarios a cargo de los Servidores Públicos.

Tabla 9.*Indicador Asociado:*

Nombre del Indicador:	Trámite exitoso de reclamaciones ante la Compañía Aseguradora
Objetivo Indicador	Medir y evaluar la eficiencia y efectividad con la que una organización gestiona sus reclamaciones ante la Compañía Aseguradora. Este indicador busca asegurar que las reclamaciones se procesen de manera oportuna y favorable minimizando los costos asociados a siniestros.
Método de cálculo:	Número de reclamaciones tramitadas exitosamente / Número de reclamaciones presentadas
Sentido:	Maximizar
Periodicidad:	Trimestral

Riesgo Actual

Nombre Riesgo:	4. Pago no oportuno de los compromisos adquiridos por la Universidad con Proveedores
Descripción:	Pago no oportuno a los proveedores de la Universidad por demoras atribuibles al proceso financiero y a la gestión de las UAA's.

- **Propuesta:**

Nombre Riesgo: Trámite de pago inoportuno de los compromisos adquiridos por la Universidad al cierre de vigencia

Descripción: Demora en el trámite de pago de los compromisos adquiridos con Proveedores por devolución de cuentas debido a documentación inexacta, incompleta o que no cumple los requisitos establecidos en la normativa interna.

Subproceso a cargo: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad

Control: Se tiene establecido el Procedimiento de Egresos, en este documento se establecen los lineamientos para el trámite de pago de los diferentes documentos de contratación,

así como los documentos soporte que debe enviar cada Unidad Académico y Administrativa al momento de enviar la solicitud de pago al Subproceso de Presupuesto.

Tabla 10.

Indicadores Asociados

Nombre del Indicador:	Tiempo promedio de trámite de cuentas
Objetivo Indicador	Medir el tiempo de procesamiento de pago de las cuentas en el Proceso Financiero. Este indicador permite evaluar el tiempo que tarda en completar el ciclo de trámite de una cuenta desde su recepción hasta su pago.
Método de cálculo:	Tiempo promedio trámite de cuentas < 3 días
Sentido:	Minimizar
Periodicidad:	Mensual

Nombre del Indicador:	Porcentaje de devolución de cuentas
Objetivo Indicador	Medir el porcentaje de devolución de cuentas que son devueltas a la UAA debido a errores, inconsistencias, o información incompleta. Este indicador refleja la proporción de cuentas que son devueltas para corrección, permitiendo identificar falencias en el trámite de cuentas.
Método de cálculo:	Número de cuentas devueltas mes / Total de cuentas tramitadas mes
Sentido:	Minimizar
Periodicidad:	Mensual

Riesgo Actual

Nombre Riesgo:	5. Cobro no oportuno de facturas de venta
Descripción:	No seguimiento a las facturas de venta generadas por las Unidades Académico y/o Administrativas.

- **Propuesta:**

Nombre Riesgo: Incremento en el valor de la cartera por cobrar vencida de la Universidad

Descripción: Incremento en el valor de la cartera por cobrar vencida de la Universidad por la no gestión de cobro oportuno por parte de las UAA.

Subproceso a cargo: Recaudos

Control: Se tiene establecido el Procedimiento de Gestión de Cartera, en este documento se establecen los lineamientos para la generación de facturas de venta y gestión de cobro oportuno a las mismas. Así mismo, se realiza el envío de comunicaciones periódicas recordando la fecha de vencimiento o días de vencimiento de facturas de venta generadas por las diferentes UAA.

Tabla 11.

Indicador Asociado

Nombre del Indicador:	Porcentaje cartera vencida
Objetivo Indicador	Medir el porcentaje de cuentas por cobrar que han superado su fecha de vencimiento en comparación con el total de cuentas por cobrar con el fin de apoyar la gestión de cartera y reducir el riesgo de incobrabilidad.
Método de cálculo:	Valor cartera vencida mes/Valor total facturación mes
Sentido:	Minimizar
Periodicidad:	Mensual

Riesgo Actual

Nombre Riesgo:	6. Información no precisa en los Estados Financieros y notas a los estados financieros publicados
Descripción:	Estados Financieros y notas a los estados financieros publicadas con errores de transcripción que difieren de la información arrojada por el Sistema de Información Financiero

- **Propuesta:**

Nombre Riesgo: Diferencias en la cuenta contable con la UAA que genera la información para la elaboración de Estados Financieros

Descripción: Errores en partidas contables por conciliación o transcripción que difieren de la información arrojada por el Sistema de Información Financiero lo que genera información no precisa reportada a la Alta Dirección y Entes de Control.

Subproceso a cargo: Contabilidad

Control: Desde la Sección de Contabilidad se elaboran y generan Estados Financieros de cierre mensual con el fin de conciliar las cifras de forma periódica y así disminuir la posibilidad de error en la información.

Tabla 12.

Indicador Asociado

Nombre del Indicador:	Generación de Estados Financieros de cierre mensual
Objetivo Indicador	Asegurar que la Institución elabore y presente sus estados financieros de manera oportuna, precisa y conforme a la normativa contable aplicable, con el fin de ofrecer una visión actualizada de la situación financiera de la institución, facilitando la toma de decisiones.
Método de cálculo:	$(\text{Número de Estados Financieros de cierre generados} / \text{Total de Estados Financieros de cierre año}) * 100$
Sentido:	Maximizar
Periodicidad:	Anual

Riesgo Actual

Nombre Riesgo:	7. Ausencia de un canal de comunicación efectivo entre las Secciones para la validación de información financiera
Descripción:	Diferencias en la información financiera reportada por las Secciones a los diferentes Entes de Control afectando la calidad de la información.

- **Propuesta:**

Nombre Riesgo: Inconsistencias en la presentación de informes a Entes de Control por información incompleta e inexacta y sin depuración

Descripción: La elaboración de informes financieros se realiza de forma manual, por lo cual se presentan inconsistencias que afectan la calidad de la información y demoras en el reporte de informes solicitados por Entes de Control.

Subproceso a cargo: Proceso Financiero

Control: Por parte de las diferentes Secciones que forman parte del Proceso Financiero se realizan revisiones y conciliación de información de forma periódica y manual con el fin de detectar y corregir errores e inconsistencias antes de que los informes sean presentados a los entes de control.

Tabla 13.

Indicador Asociado:

Nombre del Indicador:	Porcentaje de Inconsistencias en Informes identificados por parte de la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión
Objetivo Indicador	Mide la proporción de informes presentados a los entes de control que contienen inconsistencias, errores o información incompleta e inexacta. Este indicador es crucial para evaluar la efectividad de los controles internos y procesos de revisión en la preparación de informes.
Método de cálculo:	(Número de informes con inconsistencias detectados / Número total de informes presentados) *100
Sentido:	Maximizar
Periodicidad:	Anual

Riesgo Actual	
Nombre Riesgo:	8. Diferencia en la conciliación de saldos en las entidades públicas de los valores por operaciones recíprocas que se reportan a la Contaduría
Descripción:	Existen diferencias en los valores reportados por las Entidades Públicas con las que se tienen operaciones recíprocas y la información reportada por la UIS.

- **Propuesta:**

Nombre Riesgo: Diferencias en la información reportada en el formato de la Contaduría General de la Nación “Entidades que registran partidas conciliatorias por entidad por valor”

Descripción: Posibilidad de que la universidad presente datos inconsistentes, inexactos o incompletos en sus informes por operaciones recíprocas reportados a la Contaduría General de la Nación en el formato Entidades que registran partidas conciliatorias por entidad debido a deficiencias en los procesos de conciliación de cuentas.

Subproceso a cargo: Contabilidad

Control: La Sección de Contabilidad cuenta con el procedimiento para la conciliación de operaciones recíprocas en el cual se establecen los lineamientos para el desarrollo de esta actividad. De igual forma, se realiza seguimiento trimestral al reporte de operaciones recíprocas enviado por la Contaduría General de la Nación.

Tabla 14.*Indicador Asociado:*

Nombre del Indicador: Porcentaje de Diferencias en Operaciones Recíprocas	
Objetivo Indicador	Medir el porcentaje de operaciones recíprocas que presentan diferencias respecto a la información reportada en el formato de la CGN con el fin de evaluar la efectividad de los controles internos en la conciliación y reporte de información.
Método de cálculo:	(Número de diferencias detectadas en las Operaciones Recíprocas / Número total de operaciones recíprocas reportadas) *100
Sentido:	Minimizar
Periodicidad:	Semestral

Riesgo Actual	
Nombre Riesgo:	9. Reservas presupuestales constituidas y no pagas a la siguiente vigencia
Descripción:	Falta de planeación en la constitución de reservas presupuestales.

- **Propuesta:**

Nombre Riesgo: Reservas presupuestales constituidas y no pagas a la siguiente vigencia.

Descripción: Incumplimiento de la normativa interna vigente debido a la no existencia del compromiso legalmente contraído que motive la constitución de la reserva presupuestal.

Subproceso a cargo: Presupuesto / Jefatura / Vicerrectoría Administrativa

Control: El Estatuto Presupuestal de la Universidad Industrial de Santander es la normativa interna indica los lineamientos por los cuales se puede realizar la solicitud de constitución de reservas presupuestales sobre las obligaciones y compromisos que están legalmente contraídos, que cuentan con certificado de disponibilidad y registro presupuestal, pero cuyo objeto no fue cumplido dentro de la vigencia que termina y que serán pagados durante la vigencia siguiente con cargo al presupuesto de la vigencia que termina.

De igual forma, por parte de la jefatura del Proceso Financiero y la Vicerrectoría Administrativa, se realiza seguimiento a las reservas constituidas mediante resolución de Rectoría.

Tabla 15.

Indicador Asociado:

Nombre del Indicador:	Reservas presupuestales
Objetivo Indicador	Monitorear y medir el porcentaje de reservas presupuestales no ejecutadas, con el fin de apoyar la gestión eficiente en el uso del presupuesto.
Método de cálculo:	$(\text{Valor reservas ejecutadas} / \text{Valor total reservas constituidas}) * 100$
Sentido:	Maximizar
Periodicidad:	Trimestral

Riesgo Actual	
Nombre Riesgo:	10. Reporte inexacto de información de carácter tributario a Entes de Control
Descripción:	Posibilidad de reportar de forma errada la información tributaria generando inconsistencias y sanciones por parte de los Entes de Control a la Institución.

- **Propuesta:**

Teniendo en cuenta que la formulación de la propuesta del riesgo número 7 fue denominada “Inconsistencias en la presentación de informes a Entes de Control por información incompleta e inexacta y sin depuración”. Para el caso de este último riesgo se realizará la inclusión de uno nuevo.

Nombre Riesgo: Registro desactualizado de activos

Descripción: Posibilidad de que los registros contables de los activos de la Institución no reflejen con precisión su estado real, debido a la no realización de tomas físicas para el seguimiento y control de los activos.

Subproceso a cargo: Inventarios

Control: Por parte de la Sección de Inventarios se realiza de forma anual el proceso de rendición de inventarios, el cual tiene como finalidad que todos los Servidores Públicos que tienen elementos a su cargo, ingresen al sistema de inventarios para realizar el reporte de novedades sobre los elementos. De igual forma, se realizan pruebas selectivas aleatorias para precisar la ubicación, estado y marcación de aquellos elementos que no hayan sido debidamente marcados.

Tabla 16.

Indicador Asociado:

Nombre del Indicador:	Toma física de inventarios
Objetivo Indicador	Asegurar la verificación física de todos los activos de la Institución al menos una vez al año, con el fin de garantizar la precisión de los registros contables y administrativos
Método de cálculo:	Toma física ejecutada = 1 Toma física no ejecutada = 0
Periodicidad:	Anual

Nombre del Indicador:	Rendición de inventarios
Objetivo Indicador	Asegurar que la rendición de inventarios se realice de manera precisa y oportuna, con el fin de realizar la actualización de novedades y registros frente a los bienes muebles a cargo de los Servidores Públicos de la Universidad.
Método de cálculo:	$(\text{Número de Servidores Públicos que realizaron la rendición de inventarios} / \text{Número de Servidores Públicos requeridos para realizar rendición de inventarios}) * 100$
Periodicidad:	Anual

7. Diseñar una herramienta que permita realizar el registro, cálculo y seguimiento de indicadores.

Con el fin de dar cumplimiento a lo planteado en el objetivo específico del cual trata este numeral, se desarrolló una matriz en archivo Excel la cual contiene la información necesaria para realizar el registro, cálculo y seguimiento a los indicadores planteados en el capítulo anterior.

Si bien la herramienta se presentará como un anexo al presente proyecto, a continuación, se realizará la descripción de la estructura general que la compone:

- Columna “Riesgo”: Corresponde a una descripción sucinta del riesgo identificado.
- Columna “Responsable”: Corresponde al Subproceso donde se podría presentar el riesgo identificado.
- Columna “Descripción del riesgo”: Corresponde a la descripción asociada al riesgo identificado.
- Columna “Control”: corresponde al control establecido por el Proceso o Subproceso para mitigar el riesgo identificado.
- Columna “Indicador asociado”: corresponde al indicador que se asoció al riesgo identificado.
- Columna “Método de cálculo”: corresponde a la fórmula mediante la cual se realizará la medición del indicador con las cifras arrojadas por el Sistema de Información Financiero.
- Columna “Periodicidad”: corresponde a la frecuencia con la que se realizará la medición del indicador a reportar.

- Columna “Unidad de medida”: corresponde al valor para definir el resultado del indicador, ya sea en porcentaje, días y otra unidad.
- Columna “Sentido”: se refiere a si el objetivo es maximizar, minimizar o mantener el indicador dentro de ciertos rangos.
- Columna “Meta”: corresponde al valor objetivo que se define alcanzar con el fin de cumplir la expectativa del indicador medido.
- Columnas “Seguimiento Financiero”: corresponde a los valores a registrar por trimestre y se divide en cuatro (4) sub columnas, cada una identificada como T1, T2, T3 y T4, cada una corresponde a un trimestre del año. Allí se registrarán los valores obtenidos una vez aplicar el método de cálculo con las cifras obtenidas para el período reportado.
- Columna “Acción”: corresponde a la actividad a realizar según el resultado obtenido de la medición, y en comparación con la meta definida. Por ejemplo:
 - si alcanza o mantiene la meta definida: continúa seguimiento
 - si no alcanza la meta establecida: establecer plan de acción
 - no se realiza reporte del indicador para el período medido: no se reporta valor para período.

Figura 5.

Ejemplo visual:

HERRAMIENTA PARA EL REGISTRO, CÁLCULO Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES															
N°.	RIESGO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROL	INDICADOR ASOCIADO	MÉTODO DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	SENTIDO	META	SEGUIMIENTO PROCESO FINANCIERO				ACCIÓN
											T1	T2	T3	T4	
R1	Subejecución de rendimientos financieros presupuestados	Jefatura / Subproceso de Tesorería	Posibilidad de que los rendimientos financieros esperados y aprobados en el presupuesto general no se ejecuten en su totalidad debido a cambios en las condiciones del mercado o en la situación económica impactando negativamente la generación de rendimientos.	Seguimiento semanal de las inversiones constituidas a través del Modelo para la Calificación de Entidades Financieras Soporte para Alternativas de Inversión	Rendimientos Financieros	(Rendimientos financieros ejecutados acumulados / Rendimientos financieros proyectados en el año) * 100	Anual	Porcentaje	MAXIMIZAR	90%	95%	97%	89%	80%	Establecer plan de acción
R2	Incremento en Cuentas de Difícil Cobro o Pago	Subprocesos de Tesorería / Recaudos / Contabilidad	Posibilidad de que los saldos de las diferentes cuentas contables no se actualicen, ajusten o revisen de manera correcta y oportuna ocasionando incremento en el valor de cuentas de difícil cobro o pago debido a una inadecuada depuración de saldos contables	1. Seguimiento a través del Sistema de Información Financiero de la morosidad de las facturas de venta	Porcentaje de Facturas Pendientes de Pago por Más de 60 Días	Número de Facturas Pendientes por más de 60 días / Número Total de facturas	Mensual	Porcentaje	MINIMIZAR	5%	10%	5.5%	3%	2%	Continuar seguimiento
				2. Gestión sobre las cuentas por pagar constituidas	Cuentas por Pagar	Valor pendiente de cuentas por pagar / Valor total cuentas por pagar constituidas mediante Resolución de Rectoría	Mensual	Porcentaje	MINIMIZAR	20%	40%	22%	20%	2%	Establecer plan de acción

Se tomaron como ejemplo los indicadores R1 y R2, Subejecución de rendimientos financieros presupuestados e incremento en cuentas de difícil cobro o pago respectivamente. Para cada caso se diligenció la información de la meta u objetivo a alcanzar, y se registraron resultados en que se puede apreciar por escalas de color así:

- Verde: Cumplió o supero la meta establecida.
- Amarillo: No alcanzó la meta establecida, sin embargo, la diferencia entre el resultado obtenido y la meta no es significativa.
- Rojo: No alcanzó la meta establecida.

Para cada indicador, y teniendo en cuenta el resultado obtenido en el último periodo reportado, aparecerá la observación que indica que acción se debe llevar a cabo.

Esta herramienta deberá ser diligenciada de forma trimestral con el fin de reportar el comportamiento de los indicadores establecidos para los riesgos identificados, será un instrumento de ayuda para el Proceso Financiero en la identificación de señales tempranas sobre los riesgos previamente identificados. De igual forma permitirá monitorear la evolución de los riesgos de forma trimestral y se realizarán las acciones de mitigación según sea necesario.

Así las cosas, se presenta la herramienta “HERRAMIENTA PARA EL REGISTRO, CÁLCULO Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES” como anexo al presente proyecto de grado.

8. Socializar la herramienta diseñada para el seguimiento de indicadores del proceso financiero

Se realizó la programación e invitación de la socialización de la herramienta para el seguimiento de indicadores del Proceso Financiero a través de Microsoft Teams a los miembros del Grupo Primario de la División Financiera para el día jueves 5 de septiembre de 2024 en el horario de 9:00 a 11:00 a.m.

La reunión se desarrolló en la sala de juntas de la División Financiera. Participaron las cinco (5) Secciones del Proceso: Tesorería, Recaudos, Presupuesto, Inventarios y Contabilidad, así como el jefe de la División Financiera.

El orden del día para este día fue:

- Solicitud avance informes de auditoría interna Secciones – Reporte a Control Interno y Evaluación de Gestión.
- Temas para realizar sensibilización en Consejo de Facultad.
- Acciones a destacar Secciones
- Fechas de Auditoría Externa ICONTEC y aspectos a tener en cuenta
- Varios

En el quinto punto, se desarrolló la intervención en la cual se presentó el resultado de la revisión realizada a los riesgos e indicadores propuestos para el Proceso Financiero así:

1. Presentación de la herramienta de Excel diseñada para el registro y seguimiento de riesgos e indicadores asociados: se realizó la lectura y descripción de las columnas que conforman la herramienta.

2. Revisión de la propuesta de riesgos identificados para el Proceso Financiero: se realizó el comparativo con el Mapa de Riesgos publicado en la página web institucional y los riesgos propuestos en el presente trabajo de grado. Se realizó la revisión de los Subprocesos en los cuales se puede presentar el riesgo y el control propuesto definido para cada uno.

3. Revisión indicadores propuestos: se realizó la lectura de los indicadores propuestos para el Proceso Financiero, método de cálculo, periodicidad y sentido del indicador. Sobre el valor reportado se realizará seguimiento y tomarán acciones según el cumplimiento de la meta definida para cada uno.

4. Revisión de meta establecida para los riesgos identificados: se realizó la revisión de la meta establecida para cada indicador. Como compromiso se estableció realizar la medición durante un semestre con el fin de validar la pertinencia de la meta definida teniendo en cuenta los resultados arrojados por el indicador y realizar ajuste periódico.

5. Revisión de la columna acción: se realizó la explicación de las tres alternativas que plantea la columna acción: Establecer plan de acción, continuar seguimiento y no se reporta valor para período. Se sugiere asociar una columna adicional para aquellos casos en que se requiera establecer plan de acción, identificar con mayor facilidad la acción correctiva a realizar, indicando el número de acción, fecha límite para ejecutarla y actividades a realizar a modo de check list. Esta sugerencia se tendrá en cuenta e implementará el cambio en la herramienta elaborada, así mismo se adjunta como anexo al presente documento.

Se estableció como compromiso iniciar la aplicación de la herramienta a partir del cuarto trimestre del año y se socializarán resultados para validar comportamiento de los indicadores y realizar ajustes.

Como soporte de lo anteriormente expuesto, hace parte integral del presente proyecto, el acta de Grupo Primario de fecha cinco (5) de septiembre del año 2024.

9. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones del presente trabajo de grado:

Mediante el diagnóstico realizado al Mapa de Riesgos del Proceso Financiero se identificaron las actividades asociadas a Subprocesos vulnerables, mejorando la actividad de riesgo, su descripción y control asociado con el fin de ofrecer una comprensión clara de la actividad de riesgo. Así mismo se identificó la importancia de realizar este diagnóstico de forma periódica con el fin de realizar ajustes según los cambios en el entorno. Es crucial que este diagnóstico se realice de manera periódica y se ajuste a los cambios, logrando así un Mapa de Riesgos dinámico.

Al realizar la revisión de la matriz de Indicadores de Gestión del Proceso Financiero, se identificó que los indicadores medidos en el Proceso no estaban alineados con los riesgos contemplados en el Mapa de Riesgos. Esta actividad permitió realizar la alineación entre riesgos e indicadores, lo cual no sólo permite la toma de decisiones informada con base en valores cuantitativos, sino que también permite detectar oportunidades de mejora, y facilita el seguimiento de datos y rendición de informes.

El diseño de una herramienta para el registro, cálculo y seguimiento de indicadores permite la visualización clara y organizada del comportamiento de los riesgos monitoreados, el desempeño de los indicadores asociados, gestión de datos, y facilita la evaluación del progreso del Proceso Financiero en relación con las metas establecidas. Así mismo, facilita la comunicación clara y efectiva de los riesgos y su estado a las partes interesadas.

La herramienta para el registro, cálculo y seguimiento de indicadores, es accesible, versátil, permite personalizar y adaptar los campos de información de acuerdo a necesidades específicas

del Proceso, aporta a la mejora continua ya que ofrece la posibilidad de realizar el registro de las acciones tomadas según el estado de los indicadores medidos, lo cual es clave como evidencia al momento de recibir visitas de auditorías internas o externas al Proceso Financiero.

Facilita la asignación de actividades y seguimiento de responsabilidades específicas para cada riesgo, promoviendo que todos los Subprocesos estén involucrados, conozcan el comportamiento de sus riesgos y colaboren eficazmente.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, la elaboración de una herramienta para el seguimiento de riesgos mediante indicadores de gestión no solo aporta a la mejora de la eficiencia y efectividad de la gestión de riesgos, sino que también fortalece el análisis y seguimiento de datos contribuyendo a alcanzar las metas planteadas por el Proceso Financiero y la toma de decisiones al proporcionar una visión clara y organizada del desempeño del Proceso.

Referencias Bibliográficas

- AFP Y Reuters. (2017). Para Yellen, EU está firme para más alzas de tasas. *El Economista*.
- Andrade Sosa, H. H., Dyner R., I., Espinosa, A., López Garay, H., & Sotaquirá, R. (2001). *Pensamiento sistémico : diversidad en búsqueda de unidad*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Ardila, E. K. (1 de Junio de 2017). *Bucaramanga se rajó en medio ambiente*. <http://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/399384-bucaramanga-se-rajo-en-medio-ambiente>
- Atehortúa Hurtado, F. (s.f.). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1998). *Indicadores de Gestión*. Madrid: 3R Editores.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2017). *Indicadores Económicos de Santander Diciembre 2017*. https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2018/indicadores_diciembre.pdf
- Chase Richard, A. N. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros*. México: McGraw-Hill / interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Corficolombiana. (2017). *Investigaciones Económicas*.
- Corficolombiana. (2017). *Perspectivas económicas corficolombiana proyecciones 2018: despacito*. <https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/b55807a4-5644-4f44-bd50-5bb050959a49/proyecciones-2018-web.pdf?MOD=AJPERES>

CORP. Autonoma Regional de Santander. (20 de Julio de 2015). *Objetivos y funciones de la CAS.*

<http://cas.gov.co/index.php/lacas/la-entidad/objetivos-y-funciones-de-la-cas.html>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2011). *Guía para la administración del riesgo.*

<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>

Departamento Nacional de Planeación. (2017). *Desarrollo social.*

<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/Paginas/desarrollo-social.aspx>

Dinero. (2017). FMI reduce nuevamente proyección para Colombia: PIB sería de 1,7% en 2017.

Evoli, J. (2009). *Planeación estratégica.* El Cid Editor.

Gestión del Riesgo Operacional. (2015). *Exposición sobre Gestión del Riesgo Organizacional.*

<http://gestiondelriesgoumg.blogspot.com.co/>

ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana ISO 9001.*

<https://www.guadalupanolasalle.edu.co/sgc/ISO9001-2015-Requisitos.pdf>

ICONTEC Internacional. (2016). *CI9001.*

<http://www.icontec.org/Ser/EvCon/Paginas/PCS/ci9001.aspx>

ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.*

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Ley 115. (8 de Febrero de 1994). *Por la cual se expide la ley general de educación* Republica de

Colombia - Gobierno Nacional https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Ley 30. (28 de diciembre de 1992). *Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.* Republica de Colombia Gobierno Nacional

https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85860_archivo_pdf.pdf

Marcha Patriótica. (2016). *Bienvenido a la Portada.*

<http://www.marchapatriotica.org/index.php/piedad-cordoba/2876-algunas-tesis-basicas-sobre-la-actual-coyuntura-politica-colombiana>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (23 de Julio de 2013). *Digital and innovative tools for better health and productivity at the workplace.*

[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/IE/IIS\(2012\)1/FINAL&docLanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/IE/IIS(2012)1/FINAL&docLanguage=en)

Organización Mundial del Comercio. (25 de Septiembre de 1998). *Adoptado por el Consejo General el 25 de septiembre de 1998.*

https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/wkprog_s.htm

Parada, P. (10 de Enero de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno.* <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Pérez, C. M. (1990). Curso índices de gestión. Bogotá D.C.

Portafolio. (2015). La economía del país creció 4,6% en 2014.

Redacción del Tiempo. (28 de Octubre de 2011). *Las 25 innovaciones más importantes de los últimos 25 años.* <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-10657985>

Reliabilityweb. (2017). *Los indicadores de gestion.*

<https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>

Revista Dinero. (2018). *Economía colombiana creció 2,2% en el primer trimestre de 2018.*

<https://www.dinero.com/economia/articulo/producto-interno-bruto-de-colombia-en-el-primer-trimestre-de-2018/258433>

Revista Portafolio. (2018). [tps://www.portafolio.co/economia/colombiana-primer-trimestre-de-](https://www.portafolio.co/economia/colombiana-primer-trimestre-de-2018-517100)

[2018-517100](https://www.portafolio.co/economia/colombiana-primer-trimestre-de-2018-517100)

Silva Matiz, D. A. (s.f.). *Teoría de Indicadores de Gestión y su Aplicación Práctica*. Bogotá D.C.

Apéndices

Apéndice A Acta Grupo Primario Septiembre 5/2024

Acta Grupo Primario Septiembre 5/2024

Temas a tratar:

1. Solicitud avance informes de auditoría interna Secciones – Reporte a Control Interno y Evaluación de Gestión.
2. Temas para realizar sensibilización en Consejo de Facultad.
3. Acciones a destacar Secciones
4. Fechas de Auditoría Externa ICONTEC y aspectos a tener en cuenta
5. Varios

Desarrollo de la reunión:

1. Se da inicio a la reunión socializando a las Secciones del Proceso Financiero sobre solicitud de la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión en la que se requiere con carácter urgente reportar el avance y evidencias de las acciones desarrolladas por las Secciones de acuerdo al informe de auditoría.

Se establece el compromiso de revisar en el correo electrónico los informes enviados desde la cuenta direcge@uis.edu.co y validar que información se encuentra pendiente por rendir. Lo anterior con el fin de reportar el avance con corte al mes de septiembre a la Contraloría General de Santander.

2. Con el fin de dar inicio a las jornadas de capacitación planteadas desde el Proceso Financiero y en atención a los comentarios por parte de las UAA en que se solicitan actividades de capacitación y socialización por parte del Proceso Financiero, se solicitó a las Secciones identificar cuales serían las temáticas a desarrollar.

Se determinó que las jornadas de capacitación se realizaran en dos etapas:

- Una primera, que será denominada sensibilización y consistirá en una breve charla en Consejos de Facultad, en la cual se tocarán temas de interés general dirigida a profesores y directores de proyecto.
- Una segunda etapa, que será la programación de una capacitación en la cual se solicitará la asistencia de jefes de unidad, profesionales de apoyo y secretarías.

Los temas identificados fueron:

Sección de Inventarios: Manual normativo y procedimental para la administración de los bienes muebles de la UIS.

Sección de Recaudos: Gestión de Cartera y Deudas posgrado

Sección de Tesorería: Manejo de cuentas bancarias específicas

Sección de Presupuesto: Manual de cuentas presupuestales

Sección de Contabilidad: Solicitud de nota crédito.

3. Se solicitó a las Secciones, con el fin de complementar la presentación de auditoría externa de ICONTEC, analizar qué acciones se han desarrollado al interior de sus oficinas con el fin

de resaltar y destacarlas. Por parte de la Sección de Recaudos se identificó el desarrollo del módulo para la recepción de documentos de estudiantes nuevos, para el cual, Claudia Calderón jefe de Sección, realizará el envío a través de correo electrónico con la información detallada.

Para el caso de la Sección de Inventarios, se realizará la presentación por parte de Luz Marina, del programa de responsabilidad social y donaciones realizadas durante la vigencia 2024.

4. Se socializaron las fechas reportadas por la Coordinación de Calidad para la realización de la auditoría externa, 11 y 12 de septiembre. Aún no se tiene conocimiento del programa de auditoría por lo que no hay certeza de la franja asignada, sin embargo, se solicita disponibilidad, y con el fin de conocer el material que se va a presentar este día, se enviará presentación de power point con los indicadores del informe de desempeño y resultados de la encuesta de satisfacción.
5. Se realizó seguimiento a los compromisos establecidos en el Grupo Primario con fecha 13 de agosto así:

Sección de Inventarios:

- Enviar correo electrónico al Vicerrector Administrativo informando sobre la necesidad de realizar la toma física de inventarios establecida en el mapa de riesgos e identificada como hallazgo de entes de control en auditorías de vigencias anteriores.
- Solicitud cita con el señor Rector para tratar temas pendientes. Se ha realizado la solicitud del espacio, sin embargo, no ha conseguido la reunión requerida.

Sección de Recaudos:

Sigue pendiente la gestión por parte de la División de Planta Física para resanar la pared exterior de esta Sección en la cual se encuentra ubicado el archivo y se ve afectado por lluvias y demás. Allí se encuentran las carpetas con información socioeconómica de los estudiantes. Se requiere presionar para que subsanen esta pared.

- 5.1 Socialización herramienta propuesta para realizar el registro, cálculo y seguimiento de indicadores a los miembros del Comité.

Se realizó la socialización de propuesta de herramienta por parte de Claudia Gómez. Se realizó la revisión del mapa de riesgos del Proceso Financiero y sobre este documento se realizó la revisión de riesgos actuales, y propuesta de ajuste según necesidades. Se identificaron 10 riesgos considerados relevantes de alto impacto para el proceso financiero.

Para cada uno de los riesgos se planteó propuesta de indicador de medición con el fin de realizar seguimiento y control teniendo en cuenta:

- Controles asociados para cada indicador y seguimiento basado en evidencias
- Medición de indicador de acuerdo a la periodicidad planteada y sentido del mismo (maximizar, minimizar o mantener)
- Se elaboró matriz en excel con el fin de realizar el reporte en una misma herramienta que facilite visualizar el seguimiento y comportamiento de los riesgos identificados.

- Columna que de acuerdo al resultado reportado indica si: se continúa con el seguimiento, establece acción o no aplica medición para el periodo reportado.

Esta herramienta de igual forma apoya el seguimiento a los resultados obtenidos por el Proceso y la toma de decisiones en cuanto a acciones a desarrollar.

Se iniciará la prueba de la herramienta con la medición a realizar para el cuarto trimestre del año y se socializarán resultados para validar comportamiento.

Compromisos establecidos:

- Se realizó solicitud a las diferentes secciones que requieren la programación presupuestal de algunos rubros, informar el valor proyectado que se necesita para la vigencia 2025 con el fin de realizar el cargue de la información en el tiempo establecido para ello.
- Enviar procedimiento de egresos versión final a las jefes de sección de presupuesto, tesorería y contabilidad con el fin de dar inicio a la revisión de documentos soporte de acuerdo a los lineamientos establecidos para la revisión de cuentas. Gestionar la publicación del documento con Secretaría General para dar cumplimiento al plan de mejoramiento y acciones relacionadas.
- Por parte de la Sección de Recaudos se realizará solicitud escrita a la Dirección de Admisiones informando que la información relacionada con el reporte de matrículas a la Contraloría General de Santander debe ser generado y enviado por la Dirección de Admisiones y Registro Académico.

Se da por finalizada la reunión.