

**METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CARTERA DE LA  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA**



**Miguel Fernando Chaves González**

Asesor Académico: Profesor Juan Felipe Vallejo Matus

Asesor Empresarial: Doctora Yaneth Noguera Ramos

*Universidad del Cauca*

**Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas**

**Administración de Empresas**

**Popayán, Agosto 2015**

*Dedico este trabajo a la mujer que planeo desde su vientre inculcarme ser un gran lector, pasado el tiempo crecí en estatura y conocimientos, constantemente guiado por su amor y enseñanzas, estando a mi lado desde siempre esforzándose en paciencia para que mi formación personal y académica me lleve a conquistar mis sueños.*

*Mi Madre.*

### *Agradecimiento*

*Agradezco a Dios por darme sabiduría para realizar todos mis proyectos y ser quien guía mis pasos.*

*A mis padres por brindarme su apoyo incondicional durante toda mi vida...y a las personas que contribuyeron para que hoy cumpla una de mis metas.*





## Contenido

Introducción.....	9
Capítulo I .....	11
Contextualización del Proyecto de Administración de Riesgos operativos en el proceso de cartera de la Universidad del Cauca .....	11
Definición del Problema, oportunidad o necesidad del trabajo.....	11
Justificación.....	11
Objetivos.....	12
Contextualización Teórica.....	13
Marco Legal .....	14
Contextualización Metodológica .....	15
Contextualización Valorativa. ....	17
Capítulo II .....	19
Descripción del proceso de cartera de la Universidad del Cauca.....	19
Primera sección.....	19
Contexto interno procesos: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento. ....	19
<b>Alcance del acuerdo</b> .....	19
<b>Definición de Cartera.</b> .....	20
<b>Principios de Cartera.</b> .....	20
Conceptos básicos de la reglamentación de cartera.....	20
<b>Competencia de Cartera.</b> .....	21
<b>Títulos valores.</b> .....	21
<b>Clasificación de Cartera.</b> .....	22
<b>Cobro persuasivo.</b> .....	23

<b>Plazos y Garantías</b> .....	24
<b>Castigo de cartera</b> .....	26
Provisión de la cartera. ....	27
Ventas a crédito. ....	28
Acuerdos de pago. ....	29
Notificación de los actos administrativos.....	29
<b>Financiación de Matricula</b> .....	31
Segunda sección.....	33
Contexto interno Cargo: nombre del cargo, funciones del cargo.....	33
<b>Propósito principal</b> .....	33
Funciones esenciales.....	33
Contribuciones individuales (criterios de desempeño).....	35
Competencias organizacionales:.....	35
Competencias Individuales:.....	35
<b>Conocimientos básicos o esenciales</b> .....	36
<b>Requisitos de estudio</b> .....	36
<b>Requisitos de experiencia</b> .....	36
<b>Resolución 416 del 08 de Junio de 2012:</b> .....	36
Subprocesos del proceso de cartera .....	39
Capítulo III .....	40
Identificación de Riesgos Operacionales del Proceso de Cartera de la Universidad del Cauca 40	
Definición de riesgo operacional .....	40
Dos maneras de gestionar el riesgo operacional.....	40
Factores, clases y riesgos .....	41
1. Errores en la Operación .....	41
2. Controles Deficientes.....	43
3. Incumplimiento de la Normatividad .....	45
4. Errores en Documentación .....	45
5. Incumplimiento de Acuerdos Legalmente Establecidas .....	46
6. Fraude Externo.....	46
7. Seguridad Informática.....	47
8. Fraude Interno .....	47

9. Actividades no Autorizadas.....	48
10. Tecnología .....	49
Capítulo IV.....	51
Análisis, Calificación, Evaluación y Tratamiento de Riesgos Operacionales del Proceso de Cartera de la Universidad del Cauca .....	51
Acciones generales planteadas para el tratamiento de los Riesgos .....	51
Descripción de la Herramienta de Mapa de Riesgos .....	52
Capítulo V.....	57
Definición del Objetivo General del Proceso de Cartera y de las Políticas de Riesgos Operacionales del Proceso de Cartera de la Universidad del Cauca.....	57
Objetivo General.....	57
Políticas de Riesgos Operacionales .....	58
Capítulo VI.....	59
Conclusiones .....	59
Anexos.....	61
1Artículo 209. C.N. ....	61
2Artículo 7. Acuerdo No 105 de 1993.....	61
3Artículo 7. Acuerdo 051 de 2007, modificado por Acuerdo 025 del 7 de mayo de 2013. ....	61
4Artículo 57. Facturación y Cartera. Acuerdo 051 de 2007.....	63
Modelo de Pagaré 1 .....	64
Carta de Instrucciones 1 .....	65
Financiación de matrícula 2 1 .....	67
Cuentas de cobro 1 .....	68
Condonación de intereses 1.....	69
Bibliografía .....	70



## Introducción

La Universidad del Cauca es una institución de educación superior pública autónoma de carácter Nacional, vinculada al Ministerio de Educación Nacional, con régimen especial, con Personería Jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y con sede principal en la ciudad de Popayán<sup>1</sup>, dedicada a formar personas con integridad ética, pertinencia e idoneidad profesional, comprometidas con el bienestar de la sociedad en armonía con el entorno<sup>2</sup>.

La estructura directiva de la Universidad, está conformada por autoridades de carácter legislativo y ejecutivo. El Consejo Superior es el máximo órgano de dirección y legislación, mientras que la Rectoría es la primera autoridad ejecutiva. Complementan la estructura directiva de la institución la Vicerrectoría Administrativa, la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de bienestar y cultura, la Vicerrectoría de Investigaciones y el Consejo Académico<sup>3</sup>.

La Vicerrectoría Administrativa de acuerdo con los parámetros fijados y a fin de lograr la función social institucional está encargada, de dirigir, coordinar y apoyar las diferentes actividades que requieren del manejo de los recursos humanos, económicos, tecnológicos y de infraestructura para su desarrollo y ejecución, ayuda a la formulación de políticas administrativas y financieras, promueve la adopción de métodos y sistemas que hagan más eficiente la gestión y el control administrativo que garanticen la optimización de recursos, proyecta cambios indispensables en la administración presupuestal y contable de la institución, formula y presenta diferentes informes, prepara el presupuesto de la institución, promueve el debido recaudo y manejo de los dineros<sup>4</sup>, entre otros.

La Gestión de la directiva en la Vicerrectoría, comprometida con la calidad y en especial dando cumplimiento a las funciones de la misma, ha generado diferentes iniciativas para ajustar los procesos administrativos y a las expectativas planteadas en la institución, de esta manera, el presente trabajo, Metodologías para la Administración del Riesgo Operativo de Cartera Institucional, tiene como punto de partida el Plan de Desarrollo Institucional–PEI- 2013-2015 y el Plan de Manejo de Riesgos Institucionales.

---

<sup>1</sup> Acuerdo 105 de 1993 (estatuto general).

<sup>2</sup> Misión Institucional.

<sup>3</sup> Estructura directiva de la Universidad del Cauca, fuente: <http://www.unicauca.edu.co/versionP/acerca-de-unicauca/directivos>.

<sup>4</sup> Funciones de la Vicerrectoría Administrativa. Acuerdo N° 091 de 16 de diciembre de 1998.

El PEI se fundamenta en la visión institucional con el fin de iniciar un proceso donde se emplee sus principales capacidades y experiencias para convertirse en factor generante de las condiciones académicas, científicas y tecnológicas para el desarrollo de la región y la articulación de ésta con el contexto nacional y global<sup>5</sup>.

El PEI plantea 6 ejes estratégicos, entre ellos el de Modernización Administrativa. El objetivo de este eje es “Consolidar y fortalecer la comunidad académica”, donde el responsable es la Vicerrectoría. Una de las características de este eje estratégico es el sistema de estímulos y crédito para estudiantes, y en especial el punto 6.2 que hace referencia al proceso de crédito y cobranzas<sup>6</sup>. En el árbol de problemas planteado en el PEI se identifica como problema central “falta de actualización del proceso de formación”, y la causa directa “inflexibilidad curricular e inadecuada aplicación de los créditos académicos”<sup>7</sup>. En el árbol de soluciones se plantea un “proyecto para aprobar y aplicar una nueva normativa sobre créditos académicos”<sup>8</sup>.

El Plan de Manejo de Riesgos de la Universidad del Cauca, es una guía donde se estipulan políticas de manejo de riesgos a fin de asegurar que los responsables de los procesos las lleven a cabo, y cumplan eficazmente con la misión institucional, facilitando a los funcionarios la toma de decisiones acertadas frente a las eventualidades que perjudiquen los objetivos institucionales a través de la prevención de eventos que puedan llegar a suceder y al manejo adecuado de su materialización. Al mismo tiempo, se procura el bienestar de todos los universitarios, el cuidado del medio ambiente y el uso adecuado y eficiente de los recursos públicos<sup>9</sup>.

El presente trabajo, es la propuesta de una metodología para la administración del riesgo operativo en el proceso de cartera, adscrito a la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad del Cauca, delimitado en el Modelo Estándar de Control Interno –MECI-, y en particular el componente de Administración de Riesgos, el cual utiliza la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP-, que sirva como apoyo a la nueva normativa de cartera.

---

<sup>5</sup> Plan de Desarrollo Institucional –PEI- 2013-2015. Presentación.

<sup>6</sup> Plan de Desarrollo Institucional –PEI- 2013-2015. eje estratégico de Modernización Administrativa del PEI. Pág. 12.

<sup>7</sup> Plan de Desarrollo Institucional –PEI- 2013-2015. Árbol de problemas del PEI. Pág. 42.

<sup>8</sup> Plan de Desarrollo Institucional –PEI- 2013-2015. Árbol de soluciones del PEI. Pág. 49

<sup>9</sup> Plan de manejo de Riesgos Institucional. Código: ME-GE-2.2-PL-1. Fecha Vigencia: Abril 30 de 2011.

## Capítulo I

### Contextualización del Proyecto de Administración de Riesgos operativos en el proceso de cartera de la Universidad del Cauca

#### Definición del Problema, oportunidad o necesidad del trabajo

La Vicerrectoría Administrativa, dentro de su ápice administrativo, entre otros, es responsable del proceso de cartera, reglamentado por el acuerdo 052 de 2009 y modificado parcialmente por el acuerdo 017 de 2012<sup>10</sup>, expedidos por el Consejo Superior.

Los acuerdos mencionados son el pilar legal del proceso de cartera. En la práctica administrativa, **el proceso de cartera carece de herramientas Administrativas y procedimientos que respondan al contexto actual** que faciliten la toma de decisiones acertadas.

La directiva de la Vicerrectoría Administrativa, **ve la necesidad de modernizar el proceso de cartera**, con el propósito de **aportar al fortalecimiento de la Administración del Riesgo Institucional**, a través de un conjunto de políticas, procedimientos y metodologías que ayuden a administrar y controlar el riesgo inherente de cartera.

#### Justificación

Si bien el acuerdo 052 de 2009 y el 017 de 2012, brindan un soporte legal para las políticas de gestión de cartera por la venta de bienes y servicios de la Universidad, entre otros. Este no proporciona metodologías que ayuden a gestionar los riesgos inherentes del proceso de cartera.

Por otro lado desde el año 2009 a la fecha 2015, ha transcurrido seis años, periodo en el cual el contexto del proceso de cartera ha cambiado, las cuentas por cobrar son mayores y los procedimientos de cobro persuasivo y coactivo no están siendo eficaces,

---

<sup>10</sup>Fuente: <http://portal.unicauca.edu.co/versionP/documentos/acuerdos/acuerdo-no-052-de-2009>

por lo que se hace necesario revisar, analizar y evaluar los procedimientos, los controles, los indicadores, las políticas, las metodologías del proceso de cartera.

El modelo actual de administración de Cartera de la Universidad, no está enfocado al manejo de la administración del riesgo. Por tal razón el aporte que se brinda al fortalecimiento del mapa de riesgos Institucionales es inapropiado e incompleto.

Lo anteriormente expuesto puede llegar a afectar la Misión y los Objetivos Institucionales.

Aprovechando esta oportunidad se incorporara un modelo administrativo moderno desde el punto de vista legal y administrativo, que permita percibir riesgos antes de que ocurran y si llegasen a ocurrir darles el manejo acertado, siempre aplacando los efectos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer una metodología para la administración del riesgo operativo en el proceso de crédito y cartera, adscrito a la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad del Cauca. Sustentada en la metodología de Administración de Riesgos, del Departamento Administrativo de la Función Pública.

### **Objetivos Específicos**

- Definir el contexto de la Vicerrectoría Administrativa con respecto al proceso de crédito y cartera.
- Identificar los riesgos a los que está expuesta la Universidad del Cauca derivados del proceso de crédito y cartera.
- Medir los riesgos derivados del proceso de crédito y cartera.
- Establecer políticas de tratamiento de los riesgos derivados del proceso de cartera.

## Contextualización Teórica

### Marco conceptual

El concepto de administración del riesgo se introduce en las entidades públicas, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientes de su naturaleza, tamaño y razón de ser están expuestas a los riesgos<sup>11</sup>.

Dado el dinamismo y los constantes cambios del contexto globalizado a los que se expone la organización tanto en factores externos como en los internos, generan incertidumbre, y es a esta incertidumbre que se le llama “Riesgo”<sup>12</sup>.

Según la norma técnica Colombiana, NTC-ISO 31000, la administración del riesgo es:

“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.”

La metodología adoptada por la Universidad del Cauca, se adhiere a las definiciones dadas por el –DAFT<sup>13</sup>.

De esta manera el Riesgo es: “la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias”

Existen diferentes clases de riesgos, y estos pueden ser:

**Riesgo Estratégico:** Está asociado a la administración de la Organización. Como deficiencia o falta de políticas, diseño de estrategias, cumplimiento de metas.

**Riesgo de Imagen:** están relacionados con la forma la percepción y confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

**Riesgo Operativo:** Relacionado con las deficiencias de infraestructura y organización. Como desarticulación de las dependencias, fallas de los sistemas de información, falta de documentación de los procesos, etc.

---

<sup>11</sup> Guía para la administración del riesgo. DAFT. Página 13.

<sup>12</sup> Guía para la administración del riesgo. DAFT. Página 07.

<sup>13</sup> Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional Administración de Riesgos.

Riesgo Financiero: Se relaciona con el manejo eficiente y transparente de los recursos financieros. Como Dificultades y retrasos en la ejecución presupuestal, Descontrol de los pagos, demoras en la elaboración de los estados financieros.

Riesgo de Cumplimiento: Capacidad para el cumplimiento de los requisitos legales, contractuales, de ética pública.

Riesgo de Tecnología: Asociado a la capacidad y seguridad de la tecnología disponible y su adaptación a las necesidades actuales y futuras.

La Administración del Riesgo comprende el conjunto de elementos de control y sus interrelaciones para que la institución identifique, evalúe y controle los eventos que pueden impedir el logro de los objetivos institucionales.

## **Marco Legal**

### **Normatividad Nacional**

Las normas están expuestas en la Metodología –DAFT-, adoptada por la universidad del Cauca.<sup>14</sup>

- Ley 87 de 1993. “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”, artículo 2 literal a). Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan. Artículo 2 literal f). Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.

- Decreto 1599 de 2005. “Por medio del cual se adopta el modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano” MECI 1000:2005

-Decreto 4485 de 2009. “Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, numeral 4.1 requisitos generales literal g) establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad; cuando un riesgo se materializa es necesario tomar acciones correctivas para evitar o disminuir la

---

<sup>14</sup>Plan de Manejo Riesgos Institucionales. Universidad del Cauca.

probabilidad de que vuelva a suceder. Este decreto aclara la importancia de la Administración del riesgo en el sistema de gestión de la calidad en las entidades”

-Decreto 1537 de 2001. Por el cual se reglamente parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del estado.

Parágrafo 4°... define y aplica medidas prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones... art. 3°: ... estable el rol de las oficinas de control interno... art. 4° establece la administración de los riesgos, como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas”

### **Normas Técnicas Y Estándares Internacionales**

- AS/NZ 4360. Estándares para Australia y Nueva Zelanda sobre el manejo de riesgos.
- ICONTEC: NTC-5254. Norma Técnica Colombiana de Gestión del Riesgo.
- ICONTEC: NTC-ISO31000; actualización de la NTC-5254.

### **Contextualización Metodológica**

Los pasos lógicos propuestos por el –DAFT- son<sup>15</sup>:

- I. Definición del contexto: se debe establecer las políticas, objetivos, alcance y estrategias del proceso de cartera.
- II. Identificación de Riesgos: El elemento identificación de riesgos posibilita conocer los eventos potenciales que pueden afectar el logro de los objetivos de cartera y en últimas el cumplimiento de su misión. Igualmente, en esta fase se busca establecer los agentes generadores del riesgo, así como las causas y los efectos de su ocurrencia. Se busca responder a las preguntas: ¿Qué puede suceder? y ¿Cómo puede suceder?
- III. Análisis de riesgos: La etapa de análisis de riesgo tiene como propósito medir en términos de probabilidad de ocurrencia, magnitud de las consecuencias del evento y el nivel de los riesgos a los que se encuentra expuesto el proceso de cartera.

---

<sup>15</sup>Guía para la administración del riesgo. -DAFT-. Páginas17-34

- IV. Valoración de Riesgos: La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles existentes en el proceso y procedimientos de cartera. En otras palabras se verificara la efectividad de los controles.
- V. Establecimiento de opciones de tratamiento de los riesgos: Después de realizar la priorización de los riesgos, se establecen los tratamientos que se le aplicarán al riesgo para disminuir su consecuencia y/o probabilidad. Para establecer los tratamientos que deberán ser ejecutados se presentara unas políticas a manera de propuesta a la directiva de la Vicerrectoría Administrativa.

*Tratamiento de riesgos<sup>16</sup>:*

*Evitar el riesgo*, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

*Reducir el riesgo*, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles.

*Compartir o Transferir el riesgo*, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido.

*Asumir un riesgo*, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo

---

<sup>16</sup>Fuente: Guía para la administración del riesgo. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

## **Contextualización Valorativa.**

### **Contribución del trabajo**

Las expectativas de la Vicerrectoría de la Universidad del Cauca son dos:

Contribuir en la modernización del acuerdo 052 de 2009 que facilite tomar decisiones acertadas.

Modernizar el modelo administrativo del proceso de Cartera, analizando y evaluando su proceso, para poder plantear mejoras.

Para cumplir estos dos requerimientos el presente trabajo suministrara un nuevo modelo de administración de cartera, basado en la administración del riesgo, tema de actualidad en la administración pública y fiel a la Misión y objetivos Institucionales.

De manera personal, el presente trabajo es un reto individual, al asumir la responsabilidad de planear todo el desarrollo de una nueva metodología, que ayudara a analizar y evaluar un proceso de la Universidad del Cauca y en últimas el profesionalismo del trabajo se reflejara en las herramientas propuestas y que la directiva decida implementar.

#### **1.1. Limitaciones**

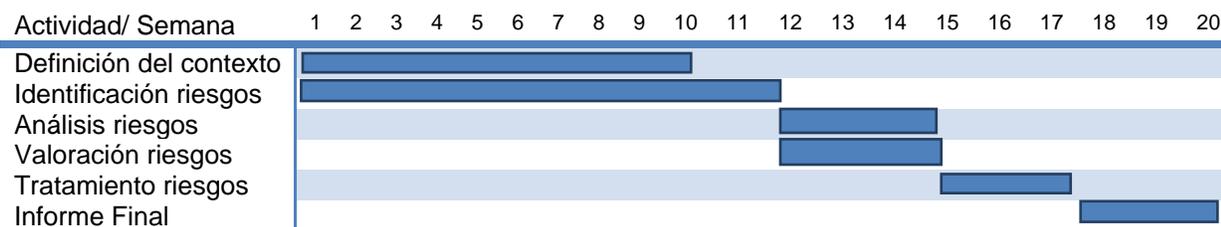
Las limitaciones del trabajo estarán en la obtención de los datos y la información que se requiera, para la aplicación de la metodología. Esto se debe a que la metodología exige obtener información de fuentes primarias, que en este caso son los responsables del proceso de cartera.

#### **1.2. Resultados esperados**

Identificación de riesgos, análisis y evaluación de los riesgos y el tratamiento de los riesgos, de este trabajo se espera obtener un Mapa de riesgos, el cual entregue información pertinente para tomar decisiones, evitar riesgos, y tratar las consecuencias de los mismos en caso de que ocurra un evento.

## 2. Contextualización administrativa

### 2.1. Cronograma de actividades



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2. Requerimientos de recursos

Talento Humano y otros	
800 horas de trabajo del practicante (salario, salud, riesgos laborales)	\$5.700.000
60 horas de trabajo del asesor académico	\$1.000.000
60 horas de trabajo del asesor empresarial	\$1.250.000
160 horas de trabajo con otros funcionarios	\$1.000.000
Fotocopias, impresiones, implementos de oficina	\$100.000
Recursos computacionales	\$100.000
Total	\$9.150.000

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo II

### Descripción del proceso de cartera de la Universidad del Cauca

#### Primera sección

#### **Contexto interno procesos: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento.**

Descripción del Reglamento interno de cartera acuerdo 052 de 2009, modificado parcialmente por el acuerdo 017 de 2012<sup>17</sup>, expedidos por el Consejo Superior. Constituido por diez capítulos, treinta y siete artículos, y una actualización del artículo 37 mediante el acuerdo 017 de 2012.

#### **Alcance del acuerdo.**

El acuerdo 052 de 2009 tiene como objeto definir las políticas para la gestión de cartera por la venta de bienes y servicios en la Universidad del Cauca, la Unidad de Salud, las obligaciones legales que se adeudan a la Caja de Previsión Social de la Universidad del Cauca en liquidación por concepto de cuotas partes y bonos pensionales, y demás obligaciones a su favor, se regirán por lo dispuesto en el Capítulo VIII de la presente reglamentación<sup>18</sup>.

Nota: el presente proyecto obviara lo relacionado a: las obligaciones legales que se adeudan a la Caja de Previsión Social de la Universidad del Cauca en liquidación por concepto de cuotas partes y bonos pensionales. Mencionados específicamente en el Capítulo VIII artículo 34, y en otros apartes como: segunda parte del artículo 2, artículo 5 punto 3.4, artículo 8, artículo 14, artículo 19 y artículo 24, en estos cuatro últimos lo referente a pensiones.

---

<sup>17</sup>Fuente: <http://portal.unicauca.edu.co/versionP/documentos/acuerdos/acuerdo-no-052-de-2009>.

<sup>18</sup>Artículo 2. Alcance. Acuerdo 052 de 2009.

## **Definición de Cartera.**

Todas aquellas cuentas por cobrar que confieren derechos a reclamar efectivo u otros bienes de terceros, como consecuencia de la venta de los distintos bienes o servicios que ésta ofrece, en virtud de la ejecución de cualquiera de los proyectos que lleva a cabo, en el campo docente, administrativo, investigativo, de extensión y salud.

## **Principios de Cartera.**

La aplicación del reglamento de cartera se regirá por los principios consagrados en artículo 209 de C.N. el capítulo I, artículo 7º del Acuerdo No. 0105 del de 1993, los artículos 7 y 57 del acuerdo 051 de 2007<sup>19</sup>.

Ver anexos:

1Artículo 209. C.N.

2Artículo 7. Acuerdo No 105 de 1993.

3Artículo 7. Acuerdo 051 de 2007, modificado por Acuerdo 025 del 7 de mayo de 2013.

4Artículo 57. Facturación y Cartera. Acuerdo 051 de 2007.

Conceptos básicos de la reglamentación de cartera.

1. Bienes: Se definen como los productos tangibles e intangibles generados por la Universidad y que son susceptibles de venta al público en general.
2. Servicios: Se definen como las actividades (intangibles o inmateriales) que desarrollo la Universidad, y que son susceptibles de venta al público en general y se dividen en servicios externos e internos.
3. Servicios Externos o a terceros: Son aquellos que se prestan a personas naturales y jurídicas, tales como: cursos de educación continuada, cursos de extensión, cursos libres, diplomados, seminarios, simposios, congresos, eventos, asesorías, consultorías, gestión tecnológica, asistencia técnica, análisis y ensayos de laboratorio, interventorías, servicios asistenciales, impresión de libros, revistas y periódicos, arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, servicios de comunicación, entre otros.
4. Servicios Internos: Son aquellos a los cuales solo tienen acceso los funcionarios administrativos, docentes y estudiantes, tales como: becas para programas de formación avanzada, cursos curriculares de pregrado y posgrado, financiamiento de matrícula, entre otros.

---

<sup>19</sup>Artículo 3. Principios de cartera. Acuerdo 052 de 2009.

Los servicios internos se regirán por la normatividad interna vigente en la Universidad y las modificaciones que se hagan a cada uno de ellos, en virtud de las políticas de bienestar para los estudiantes, personal administrativo, docente y los pensionados de la Universidad.

5. Venta de bienes y servicios en las Unidades Académico Administrativas: Son los originados en la prestación de un servicio, la venta de un producto, y que generan movimientos presupuestales y contables.

### **Competencia de Cartera.**

Para exigir el cobro coactivo de las deudas que confieran derechos a reclamar efectivo u otros bienes de terceros, como consecuencia de la venta de los distintos bienes o servicios que ofrece la Universidad, la competencia se establece en la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad del Cauca<sup>20</sup>.

### **Títulos valores.**

La División Financiera adaptará los distintos títulos valores que incorporen los derechos de contenido crediticio a favor de la Universidad, tomando en consideración la diversidad de bienes y servicios que ésta presta. En los títulos valores que lo permitan será obligatorio la inclusión de cláusulas aceleratorias que permitan declarar extinguido el plazo y poder de esta manera exigir la totalidad de la obligación, por las dependencias aquí establecidas<sup>21</sup>.

El pagaré es el título valor utilizado y se define como: título valor contentivo de la promesa incondicional hecha por escrito, por la cual una persona se obliga bajo su firma para con otra a pagar a la presentación, a un término fijo o determinable, una suma cierta de dinero a la orden o al portador<sup>22</sup>.

Ver anexos:

### **Modelo de Pagaré 1**

#### **Carta de Instrucciones 1.**

---

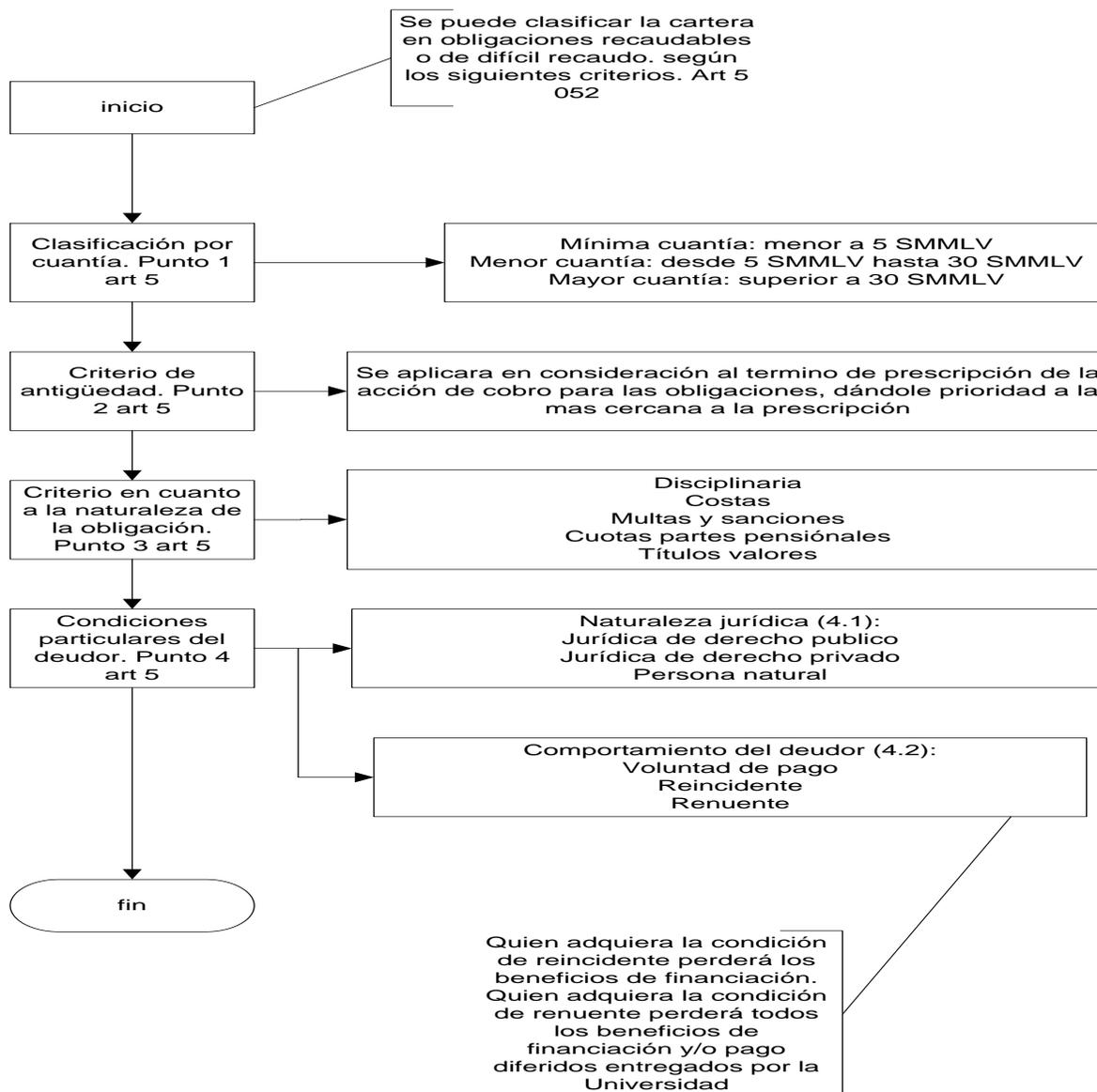
<sup>20</sup>Artículo 4. Competencia de cartera. Acuerdo 052 de 2009.

<sup>21</sup>Artículo 7. Títulos Valores. Acuerdo 052 de 2009.

<sup>22</sup>Artículo 16. Pagaré. Acuerdo 052 de 2009.

## Clasificación de Cartera.

Con el fin de orientar la gestión de recaudo y garantizar la oportunidad en el proceso de cobro se podrá clasificar la cartera en obligaciones recaudables o de difícil recaudo, en atención a la cuantía, antigüedad, naturaleza de la obligación y condiciones particulares del deudor<sup>23</sup>.

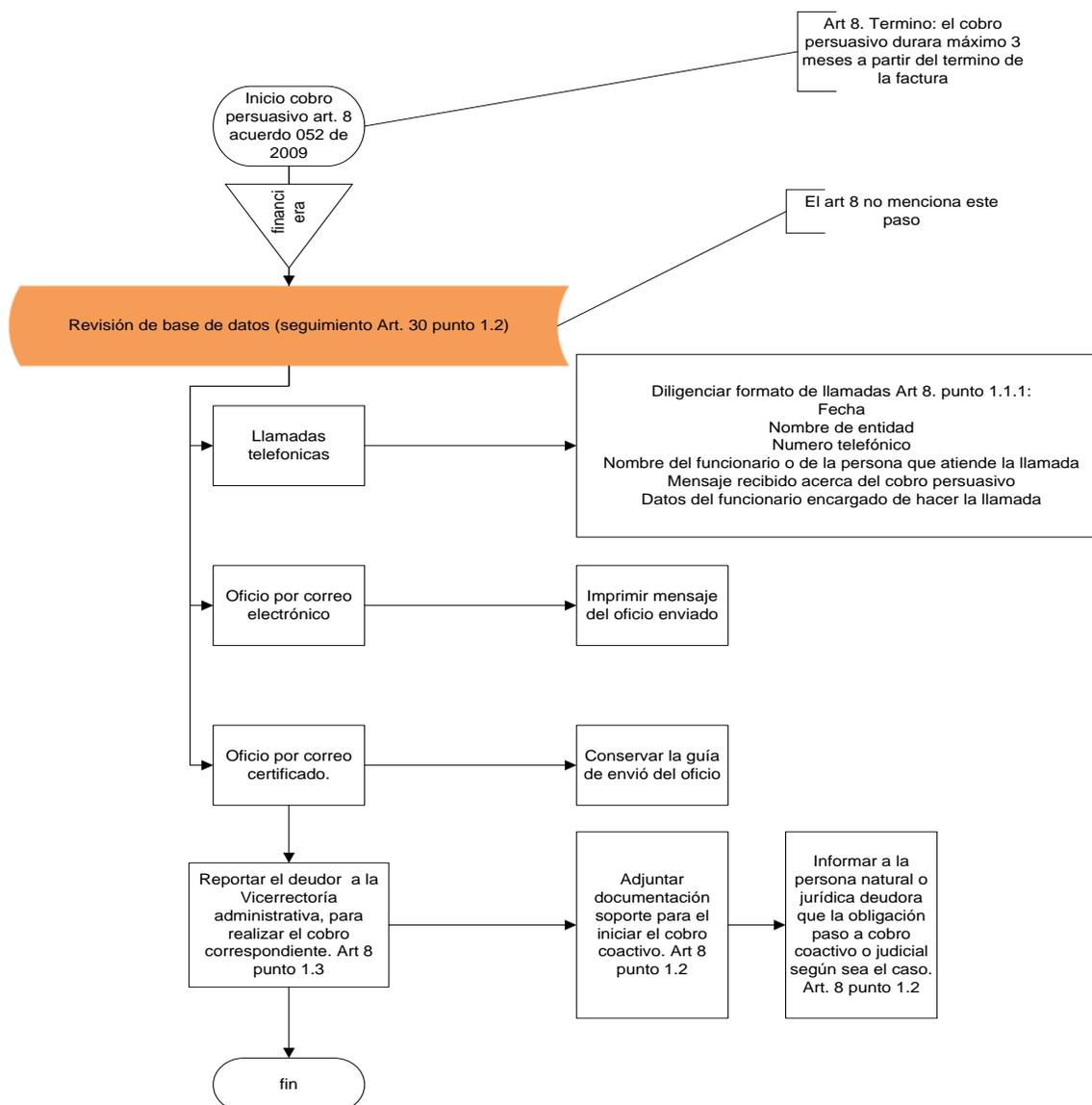


(Propia, 2015)

<sup>23</sup>Artículo 5. Clasificación de cartera. Acuerdo 052 de 2009.

## Cobro persuasivo.

Constituye la oportunidad en la cual la Universidad del Cauca invita al deudor, a través del personal de la dependencia que prestó el servicio o vendió el bien, tales como área de Crédito y Cartera, la Oficina Jurídica y la Unidad de Salud, a pagar sus obligaciones de manera previa, al inicio del proceso por Jurisdicción Coactiva, con el fin de evitar los costos que conlleva la acción coactiva y en general para solucionar el conflicto de una manera consensual y beneficiosa para las partes<sup>24</sup>.



(Propia, 2015)

<sup>24</sup>Artículo 8. Cobro persuasivo. Acuerdo 052 de 2009.

## **Plazos y Garantías.**

Plazos de pago: Cuando los acuerdos de pago se realicen con entidades públicas, éstos deberán contar con el visto bueno de la Vicerrectoría Administrativa, y haber surtido trámite ante el Comité de Conciliación. En estos eventos el Jefe de la División Financiera, verificará previamente la competencia de los funcionarios de dichas instituciones para realizar este tipo de actos. Los acuerdos de pago deben incluir la cláusula aceleratoria, que operará en los casos de incumplimiento<sup>25</sup>.

Criterios para la realización de los acuerdos de pago con personas de derecho público y privado. La Vicerrectoría Administrativa a través del área de Crédito y Cartera, una vez se haya verificado el no pago de los derechos de matrícula u otros exigibles dentro de los plazos entregados a los estudiantes de pregrado y posgrado a favor de la Universidad, promoverá la suscripción de los acuerdos de pago por los saldos o la totalidad de la obligación, con base en los factores de plazo, cuantía y garantía exigible<sup>26</sup>.

Incumplimiento de los acuerdos de pago: El cumplimiento de los acuerdos de pago será verificado por el Jefe de la División Financiera. El incumplimiento del acuerdo de pago por parte de la entidad deudora, dará lugar inmediatamente a las acciones judiciales y coactivas respectivas. Para tal efecto, el Jefe de la División Financiera dará traslado a la Dirección de la Oficina Jurídica y a la Jurisdicción Coactiva, tan pronto se verifique el incumplimiento<sup>27</sup>.

Cobro de intereses de plazo: Los acuerdos de pago que se suscriban con deudores de la Universidad deberán contemplar el cobro de intereses remuneratorios o de plazo. La tasa del interés remuneratorio que cobre la Universidad se sujetará a lo previsto en el Estatuto Tributario<sup>28</sup>.

Cobro de intereses moratorios: En los acuerdos de pago que celebre la Universidad con sus deudores, a través del Área de Crédito y Cartera, deberá estipularse el cobro de intereses moratorios. La tasa del interés moratorio se sujetará a lo previsto en el Estatuto Tributario.

Parágrafo primero: Cuando un deudor en mora sea estudiante de pregrado o posgrado, y honre su obligación para con la Universidad, el Área de Crédito y Cartera, dará prevalencia a lo dispuesto por los Acuerdos 008 y 011 de 2006<sup>29</sup>.

---

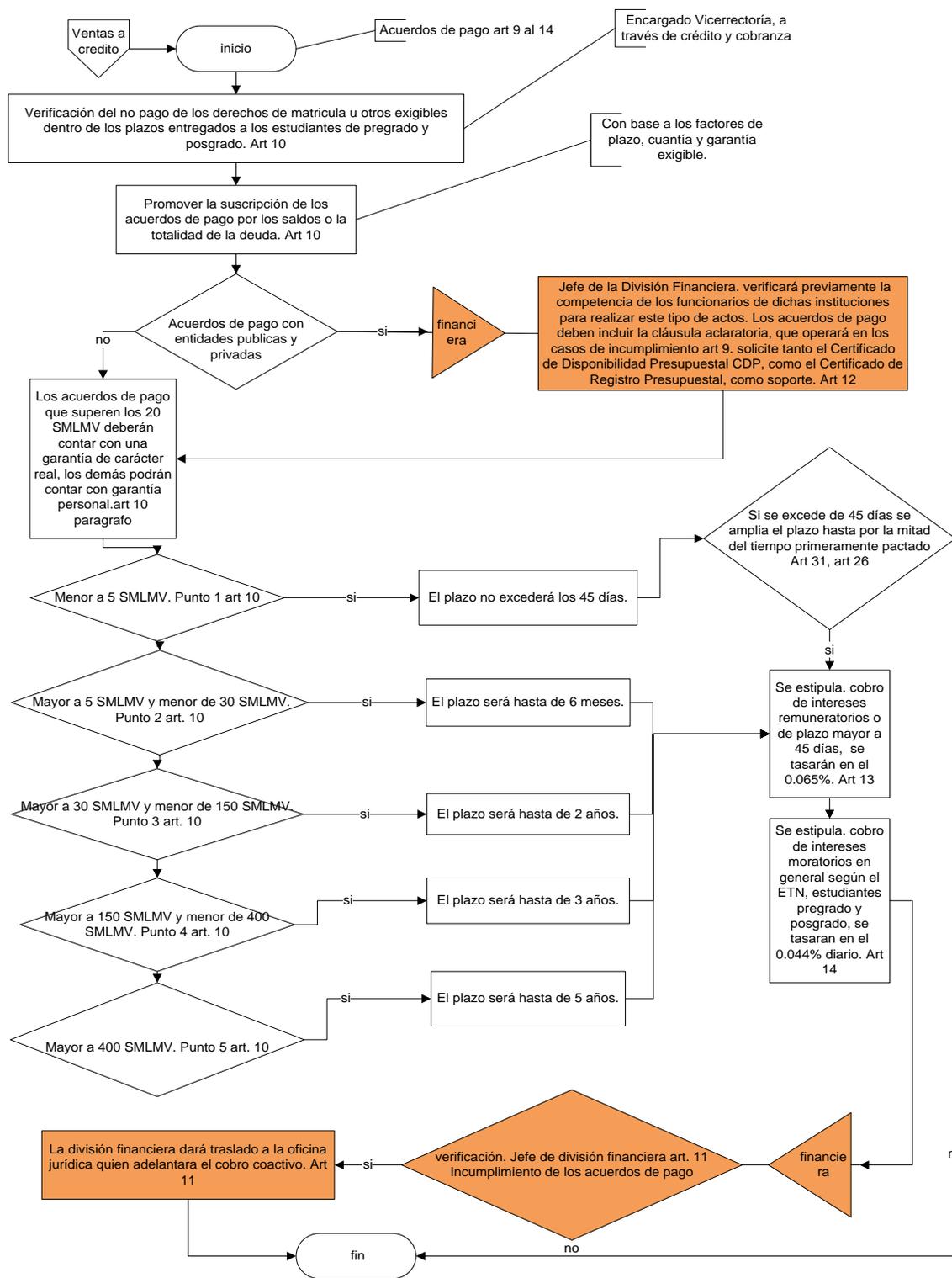
<sup>25</sup>Artículo 9. Plazos de pago. Acuerdo 052 de 2009.

<sup>26</sup>Artículo 10. Criterios. Acuerdo 052 de 2009.

<sup>27</sup>Artículo 11. Incumplimiento. Acuerdo 052 de 2009.

<sup>28</sup>Artículo 13. Intereses de plazo. Acuerdo 052 de 2009.

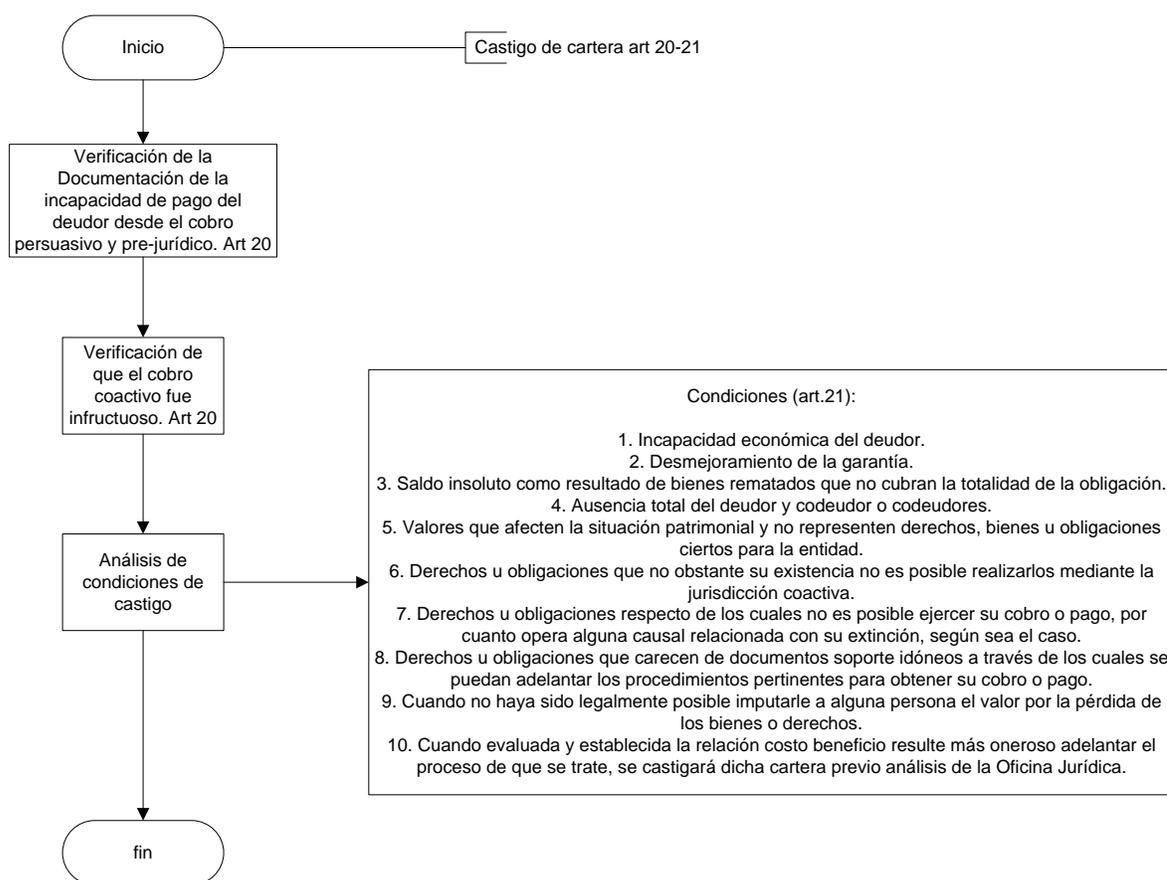
<sup>29</sup>Artículo 14. Intereses moratorios. Acuerdo 052 de 2009.



(Propia, 2015)

## Castigo de cartera.

Un crédito moroso podrá ser susceptible de castigo cuando el proceso de cobro coactivo sea infructuoso y, asimismo, cuando se encuentre documentada la incapacidad de pago del deudor desde el proceso de cobro administrativo y pre-jurídico, sin necesidad de haber sido iniciada acción legal alguna, luego del análisis de la situación concreta del deudor por la División Financiera de la Universidad<sup>30</sup>.

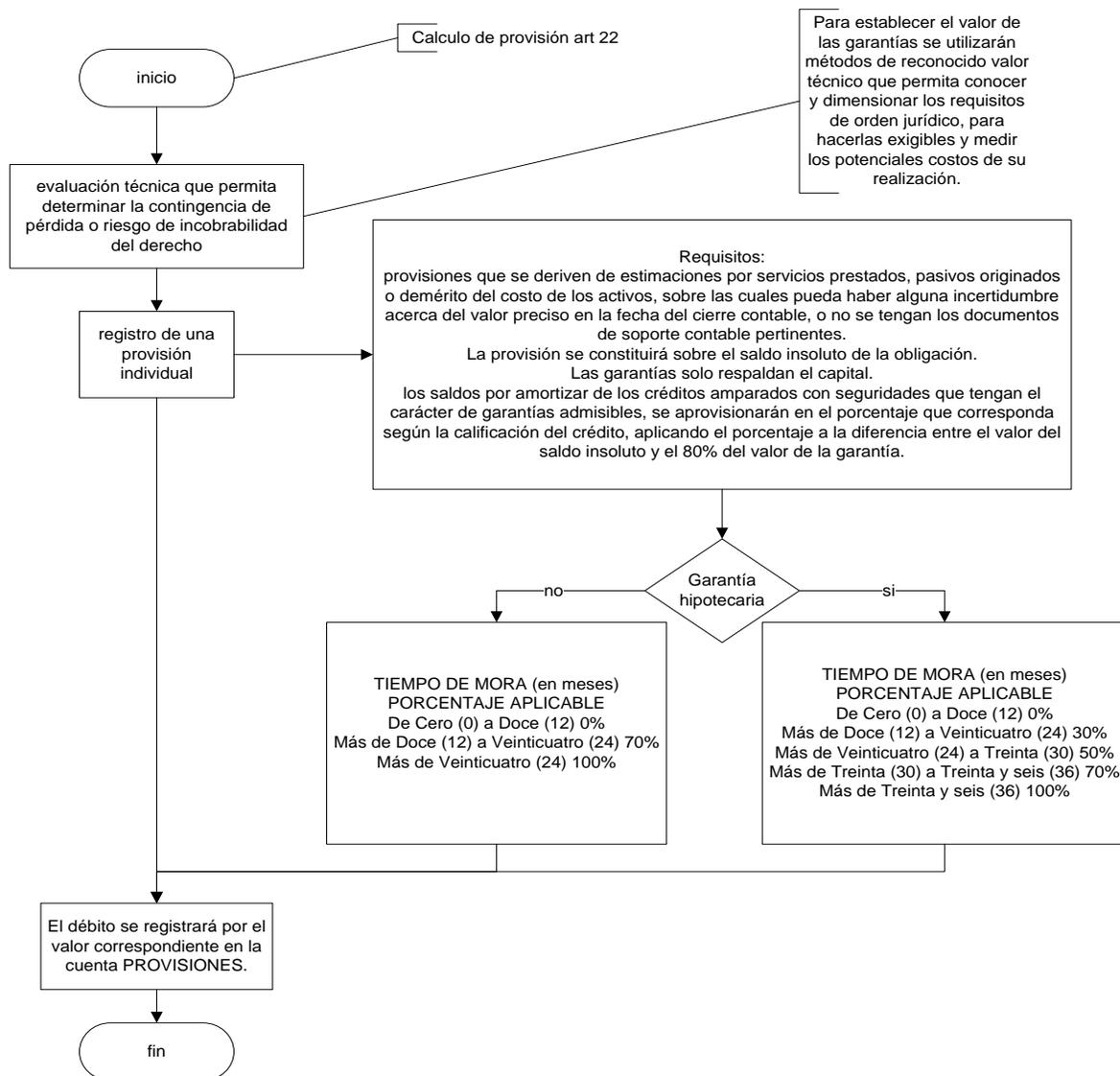


(Propia, 2015)

<sup>30</sup>Artículo 20.Eventos. Acuerdo 052 de 2009.

## Provisión de la cartera.

Representa el valor de las estimaciones que debe efectuar la Universidad del Cauca para cubrir contingencias de pérdidas, como resultado del riesgo de incobrabilidad de la venta de bienes o servicios<sup>31</sup>.



(Propia, 2015)

<sup>31</sup>Artículo 22. Concepto. Acuerdo 052 de 2009.

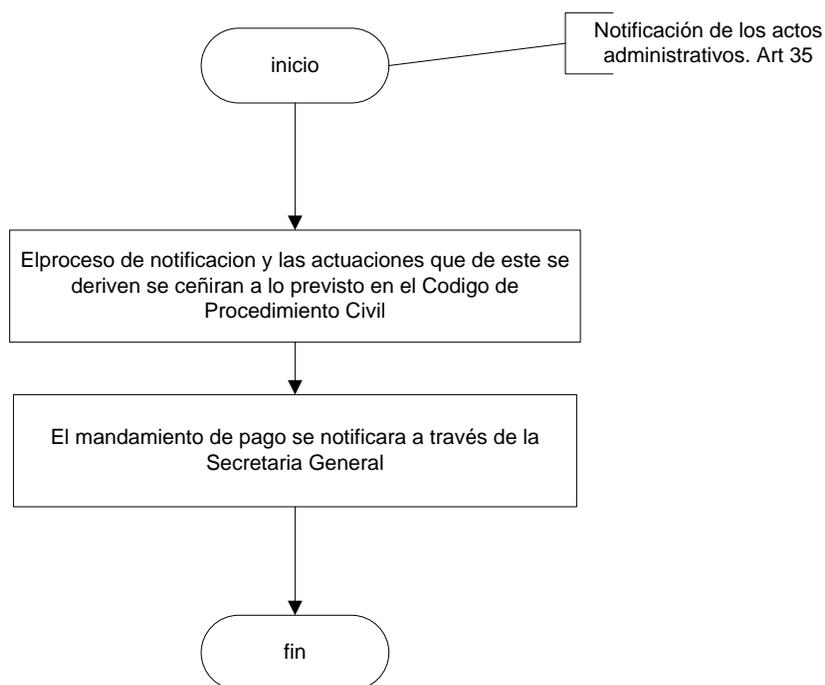


## Acuerdos de pago.

La Rectoría y la Vicerrectoría Administrativa son las únicas dependencias autorizadas para la suscripción de acuerdos de pago sobre las obligaciones pendientes con entidades privadas y personas naturales a favor de la Universidad del Cauca, El Jefe de la División Financiera, o quien haga sus veces será el responsable de efectuar el seguimiento respecto al cumplimiento de los acuerdos de pago<sup>33</sup>.

Notificación de los actos administrativos.

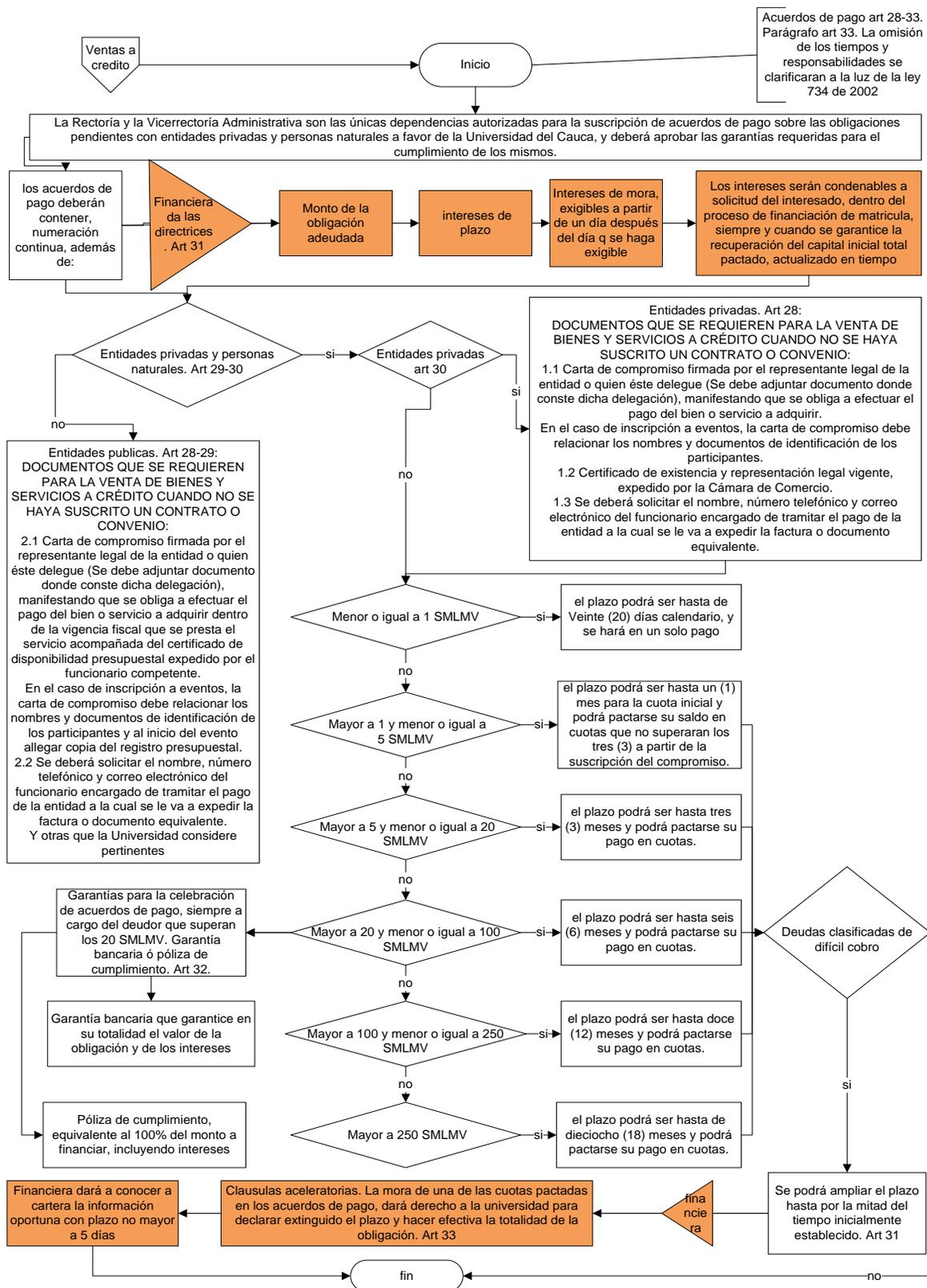
El proceso de notificación y las actuaciones que de éste se deriven se ceñirá a lo previsto en el Código de Procedimiento Civil. Y se notificará a través de la Secretaría General<sup>34</sup>. Ver anexo: **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**



(Propia, 2015)

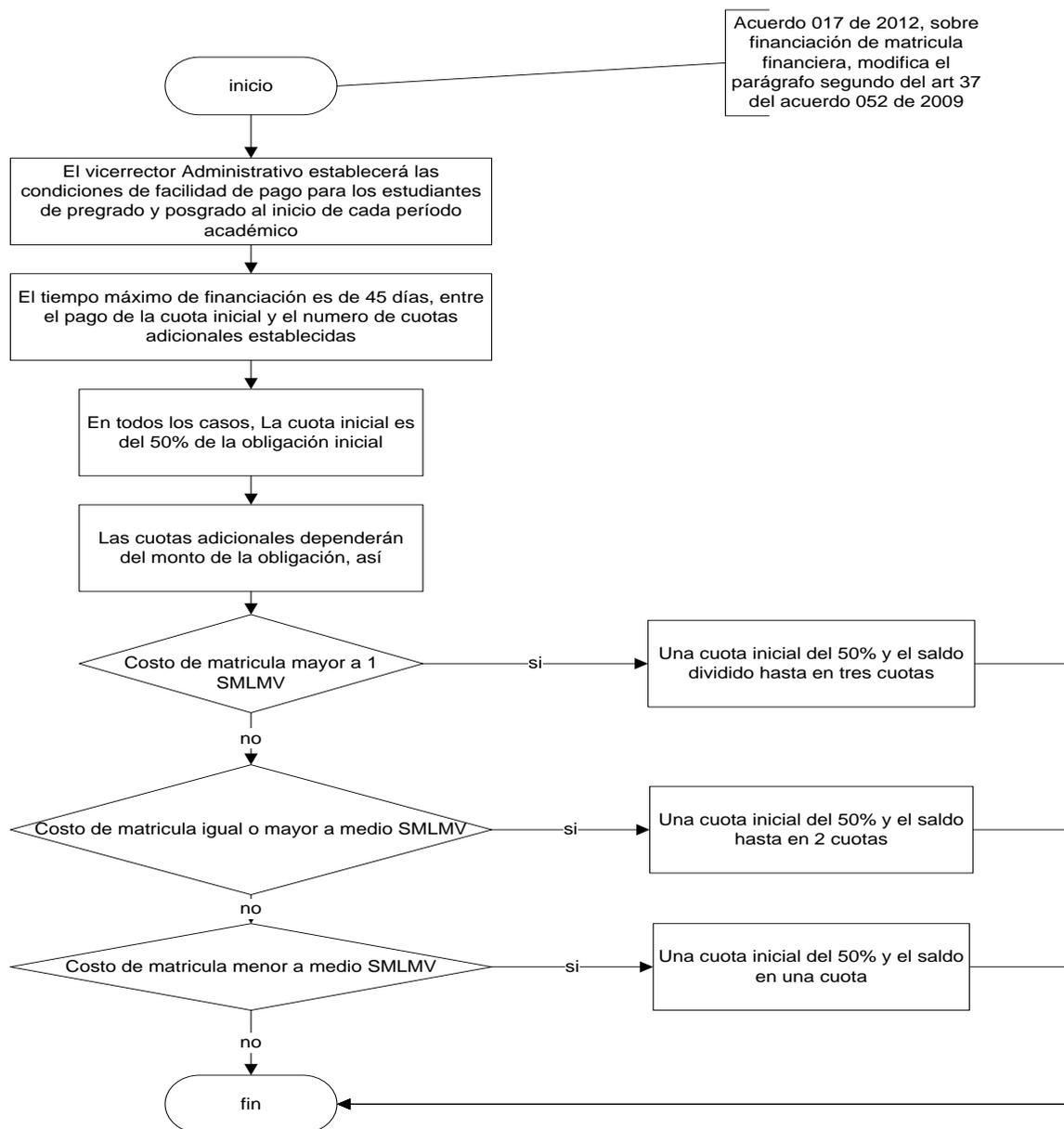
<sup>33</sup>Artículo 30.Delegaciones y responsabilidades. Acuerdo 052 de 2009.

<sup>34</sup>Artículo 35.Notificación de los actos administrativos. Acuerdo 052 de 2009.



## Financiación de Matricula.

El Vicerrector Administrativo establecerá las condiciones de facilidad de pago para los estudiantes de pregrado y posgrado al inicio de cada período académico sobre las obligaciones menores, iguales y mayores a un (1) SMMLV, sin que el tiempo máximo entre el pago de la cuota inicial y el número de cuotas adicionales establecidas supere los 45 días, entendiéndose, que el monto mínimo de cuota inicial será igual para todos los casos al 50% de la obligación inicial y el número máximo de cuotas, incluida la inicial<sup>35</sup>.



(Propia, 2015)

<sup>35</sup>Acuerdo 017 de 2012.

Otros procedimientos utilizados que no están descritos en los acuerdos mencionados y de los cuales existe diseño del procedimiento son<sup>36</sup>:

MA-GA-5-PR-1 Elaboración de cuentas de cobro por servicios prestados. Ver anexo: Cuentas de cobro 1

MA-GA-5-PR-10 Condonación de intereses para estudiantes en mora. Ver anexo: Condonación de intereses 1.

---

<sup>36</sup>Programa LVMEN. año 2011.

## Segunda sección

### Contexto interno Cargo: nombre del cargo, funciones del cargo

Esta sección se compone de dos partes, la primera parte hace referencia a la descripción del cargo según el manual de funciones de la Universidad del Cauca y la segunda parte hace referencia a la descripción del cargo según resolución 416 del 08 de Junio de 2012.

Del manual de Funciones de la Universidad del Cauca se tiene:

Nivel: Técnico.

Denominación del Empleo: Técnico Administrativo.

#### **Propósito principal.**

Coordinar y ejecutar las diferentes actividades de apoyo técnico administrativo u operativo que requieran las dependencias, a fin de optimizar recursos y lograr eficiencia en los procesos académicos, administrativos o de extensión de la Universidad.

#### **Funciones esenciales.**

Veinticinco funciones esenciales. Que comprenden:

Brindar apoyo técnico, relacionadas con su formación técnica o tecnológica

Elaborar, tramitar y ordenar, verificar, preparar los documentos s o informes requeridos.

Participar en la elaboración y ejecutar actividades de estudio y diseño e implementación de planes, programas, proyectos, procesos y productos propios de las actividades acordes con su especialidad, según las necesidades del entorno.

Participar en la coordinación y ejecución de programas y organización de eventos especiales de la facultad o dependencia y colaborar en su desarrollo; así como colaborar en las actividades de capacitación, asesoría técnica, desarrollo o bienestar.

Coordinar, asignar tareas, asesorar, revisar, supervisar y evaluar la ejecución de los procesos que realice el personal subalterno que le sea asignado, Mantener actualizado el registro, archivo e información sobre trabajos realizados y demás actividades del grupo a su cargo.

Controlar el uso adecuado de las herramientas y equipos y la adecuada utilización de los materiales y elementos solicitados para la realización de los trabajos,

Brindar información al público, funcionarios y estudiantes sobre programas, servicios, actividades y acciones propias de su dependencia.

Consultar y mantener disponible el registro actualizado de la información de los procesos y procedimientos a su cargo que le suministre la dependencia.

Adelantar trabajos tendientes a obtener la racionalización de los recursos, el mejoramiento en la gestión de dependencia su control y evaluación en la misma.

Hacer las previsiones y trámites necesarios para el adecuado funcionamiento de los procesos administrativos y técnicos bajo su responsabilidad.

Clasificar y archivar la documentación derivada de los procesos de la dependencia o unidad de trabajo, conforme a los procedimientos y normas de gestión documental establecido por la Universidad, además de presentar los informes necesarios.

Participar y apoyar en la ejecución de los programas de seguridad y salud ocupacional de su área de acuerdo con las políticas y directrices definidas por la Universidad y cumplir las recomendaciones de las respectivas instancias.

Asistir y participar en las actividades de capacitación, formación, actualización y desarrollo en temas relacionados con su área de desempeño.

Responder por la seguridad y custodia de los bienes muebles, elementos y equipos asignados a su cargo de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Universidad.

Controlar la organización, conservación y disposición final de documentos.

Participar en la implementación de herramientas y mecanismos de Modernización Administrativa "MECI" y Sistema de Gestión de la Calidad.

Las tareas, actividades o procesos específicos que el Funcionario deba desarrollar adicionalmente a estas según donde esté ubicado, será establecido y notificado por escrito por su Jefe inmediato, con copia a la División de Gestión del Talento Humano.

Contribuciones individuales (criterios de desempeño).

Ocho contribuciones individuales resumidas así:

Ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios.

La optimización de los recursos y la eficiente prestación del servicio a los usuarios

Los documentos o informes son elaborados conforme a las normas, políticas, criterios y directrices emanadas por la Universidad en los plazos establecidos.

Las actividades y eventos son apoyados de manera oportuna y efectiva.

Los registros son las evidencias de la ejecución, verificación y mejoramiento de los planes, programas, procesos y productos, así como de la aplicación de normas y directrices establecidas por la Universidad.

Los materiales y equipos a cargo del funcionario son protegidos y utilizados de conformidad para los procedimientos del área de trabajo.

El aplicar correctamente los procedimientos y normas de gestión documental en el manejo del archivo el flujo de información será más eficiente.

Utilizar la información y documentación de su área de trabajo de manera seria, responsable y confidencial.

Competencias organizacionales:

- Orientación a resultados
- Orientación al usuario y al ciudadano
- Transparencia
- Compromiso con la Universidad

Competencias Individuales:

- Organización del trabajo
- Colaboración
- Búsqueda de información
- Rigurosidad
- Experticia técnica
- Aplicación de técnicas
- Integridad
- Capacidad analítica
- Control del riesgo
- Responsabilidad
- Análisis de información
- Tolerancia a la presión

## **Conocimientos básicos o esenciales.**

- Estructura organizacional y funcionamiento de la dependencia.
- procedimientos del área relacionados con las funciones.
- Sistemas de información de la dependencia y de la Universidad.
- Manejo de herramientas informática.
- Conocimientos técnicos en gestión documental.
- Técnicas de administración.
- Normatividad referente al desarrollo de su especialidad.
- Manejo de bases de datos.

## **Requisitos de estudio.**

Título de formación técnica profesional o aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria

## **Requisitos de experiencia.**

Existen 8 criterios relacionados con los requisitos de experiencia. Entre los cuales están los relacionados a tiempo de experiencia en el cargo y otros homologables con años de estudio.

## **Resolución 416 del 08 de Junio de 2012:**

Asignar la responsabilidad por el procedimiento de crédito y cobranzas y en especial por el cumplimiento de las siguientes funciones (artículo primero parafraseado):

- 1.1. Diseñar, proponer y ejecutar, acorde con las políticas y estrategias formuladas por la universidad del cauca, los procedimientos y actividades encaminados a lograr el saneamiento de la cartera morosa de la institución.
- 1.2. Desarrollar las actividades de estudio, registro de otorgamiento de créditos de conformidad con las normas y políticas universitarias y suscripción de garantías que respalden el pago a favor del alma mater.

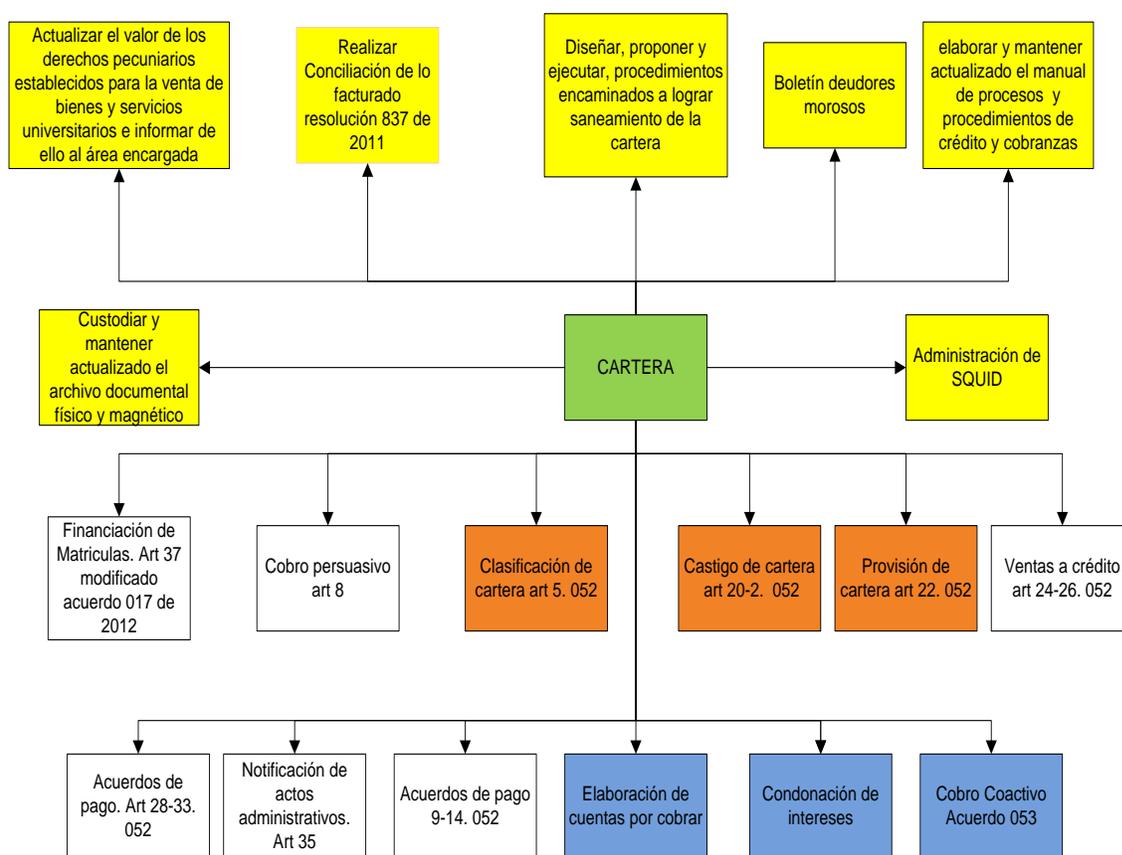
- 1.3. Elaboración de las cunetas de cobro o documento equivalente a factura por la venta de bienes y/o servicios y los derivados de la suscripción de contratos y/o convenios, en el sistema de facturación y control de recaudos SQUID o software que disponga la institución.
- 1.4. Realizar los trámites de cobro, a través de notas de acercamiento, Oficios, requerimientos, citaciones y visitas que considere necesarios para la recuperación de los créditos otorgados, cobros persuasivos hasta el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.
- 1.5. Administrar el sistema de facturación y control de recaudos SQUID, que comprende entre otras actividades las de:
  - Crear, parametrizar los códigos de facturación para los nuevos conceptos de recaudo institucionales previamente aprobados en acto administrativo emanado de la autoridad competente
  - Informar a las áreas involucradas de los nuevos códigos
  - Hacer los requerimientos técnicos necesarios a la división de tecnologías de la información y telecomunicaciones, para el buen funcionamiento del software
  - Crear usuarios, asignar los roles a cada usuario de acuerdo a su competencia dentro del sistema de facturación y control de recaudos SQUID
  - Brindar las capacitaciones de entrenamiento y actualización a los funcionarios universitarios responsables de actividades dentro del sistema de facturación y control de recaudos SQUID
  - Generar los reportes que la administración universitaria y/o órganos nacionales o de control requieran sobre la situación de los créditos concedidos
- 1.6. Mantener actualizado el valor de los derechos pecuniarios establecidos para la venta de bienes y/o servicios universitarios, e informar de ello al área encargada de su publicación

- 1.7. Hacer el seguimiento y análisis del comportamiento mensual de las deudas a favor de la universidad del Cauca, consultando o generando reportes de SQUID o herramientas tecnológicas que disponga la universidad para lograr la recuperación de los créditos otorgados, proponiendo alternativas que estimulen el cumplimiento de la obligación, tanto de los usuarios cumplidos como de los morosos.
- 1.8. Elaborar, presentar y enviar la información correspondiente al boletín de deudores morosos del estado en los plazos establecidos por la Contaduría General de la Nación y los informes que la universidad, los organismos nacionales u órganos de control requieran sobre la situación de deudores.
- 1.9. Elaborar y mantener actualizado el manual de procesos y procedimientos de crédito y cobranzas.
- 1.10. Custodiar y mantener actualizado el archivo documental (físico y magnético) que respalda las ventas de bienes y/o servicios a crédito, el otorgamiento de créditos, el seguimiento, cobro, recuperación y control de las deudas a favor de la universidad del Cauca.
- 1.11. Realizar conciliaciones periódicas de conformidad con la resolución 837 del 22 de septiembre de 2011 y las que se requieran entre las aéreas administrativas y académicas involucradas en los procesos de ventas de bienes y/o servicios a crédito.

## Subprocesos del proceso de cartera

De las dos secciones anteriores se plantea un mapa que contiene los subprocesos que componen el proceso de cartera de la Universidad del Cauca.

Procedimientos que están en LVMEN
Procedimientos descritos en el acuerdo 052 de 2009 y 017 de 2012. El diagrama de flujo de estos procedimientos son aportes del presente trabajo.
Dependen de Financiera. Acuerdo 052 de 2009
Esta dentro de las funciones del cargo. No se tiene diagrama del procedimiento.



(Propia, 2015)

## Capítulo III

### Identificación de Riesgos Operacionales del Proceso de Cartera de la Universidad del Cauca

#### Definición de riesgo operacional<sup>37</sup>

Riesgo operacional es el riesgo de pérdida resultante de una falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien por acontecimientos externos. Incluye el riesgo legal pero excluye el de negocio.

Riesgo operacional es aquél que existe en todo proceso, y cuya consecuencia es que el resultado esperado no se produzca tal y como se había planeado, no pudiendo atribuir la falla al riesgo de crédito, de mercado o de negocio.

#### Dos maneras de gestionar el riesgo operacional<sup>38</sup>

Enfoque Cualitativo “ex-ante”: Identificando riesgos y controles antes de que sucedan los eventos (gestión proactiva).

Enfoque Cuantitativo “ex-post”: Los eventos ocurridos nos sirven de base para identificar el riesgo (gestión reactiva).

Ambos modelos de gestión deben coexistir.

Los Riesgos Operacionales del Proceso de Cartera de la Universidad del Cauca, se clasificaron en diez factores, 20 clases y 144 riesgos, con el fin de lograr una descripción precisa del riesgo y así poder plantear y realizar un tratamiento adecuado a cada uno.

---

<sup>37</sup> La definición de Riesgo Operativo, y las descripciones del presente capítulo, Bases de Datos de Eventos de Pérdida de Riesgos Operacionales, basado en el documento, Basilea II.

<sup>38</sup> Bases de Datos de Eventos de Pérdida de Riesgos Operacionales, basado en el documento, Basilea II.

## Factores, clases y riesgos

### 1. Errores en la Operación

Descripción: Su origen se encuentra en errores operativos, ocasionados por errores humanos durante la ejecución del proceso o en el diseño del mismo

#### 1.1. Errores en la ejecución del proceso de cartera

Descripción: Eventos ocasionados por deficiencias en la ejecución de otorgamiento de créditos a estudiantes a consecuencia de errores involuntarios, falta de diligencia en la tramitación o deficiente interpretación de las mismas dentro de los sub-procesos de cartera

- Emitir concepto errado de cobro jurídico
- Emitir concepto errado de cobro persuasivo
- Emitir concepto errado de condonación de intereses
- Errores en la conciliación mensual
- Errores en la solicitud de descuento por nomina
- Errores en la actualización de códigos de SQUID
- Errores en la actualización de base datos deudores
- Errores en los valores liquidados de intereses
- Pérdida de documentos y soportes físicos del Expediente por el Inadecuado Manejo y Archivo
- Pérdida de recursos de la Entidad por fallas de impresión de facturas y/o recibos
- Financiación de matrícula inadecuada por fuera de las políticas establecidas
- Expedición de facturas sin soporte legal de financiación
- Alteración del pagare y/o carta de instrucciones debido a los procesos manuales
- Documentos sin firmas de los responsables

#### 1.2. Errores en la entrada de datos

Descripción: Pérdidas originadas por errores o duplicidad en la captura de datos. Afecta a todo tipo de datos y sus bases de información en toda clase de operaciones que involucra cobranza y recuperación de cartera.

- Información desactualizada de las bases de datos de deudores
- Información incorrecta de las bases de datos de deudores
- Inconsistencias en los documentos soportes que respalden el otorgamiento de crédito
- Retrasar y entorpecer la matrícula financiera por errores en la actualización de bases de datos de deudores
- Errores en los datos suministrados por los estudiantes y los codeudores
- Fallas en la revisión de la información y documentos de los Usuarios

### 1.3. Errores en la comunicación

Descripción: Pérdidas ocasionadas por deficiencias u omisiones en la comunicación remitida a estudiantes, empleados y otros.

- Error en los edictos que se mandan a la facultad
- No se dan a conocer los estatutos de la entidad
- Mensaje Publicitario de financiación de matrícula sin alcance al público
- No se dan a conocer las tasas de interés por crédito, mora, u otro
- Poca información de los estudiantes y los codeudores
- Extravío de documentos físicos enviados por correo interno de la Universidad
- Fallas en la comunicación entre el usuario y el funcionario
- Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (según términos de ley)

### 1.4. Implantaciones deficientes o incorrecta operación

Descripción: Deficiencias en el diseño y/o implantación de productos crediticios, sistemas, procesos, modelos de estimación o de riesgos.

- Ambigüedad de funciones (Concentración de autoridad o exceso de poder).
- Autorización de pagos extemporáneos. (Urgencia manifiesta inexistente y/o sin soportes)
- Documentos utilizados para reciclaje con información confidencial
- Inadecuados cambios de la aplicación de la norma
- Inadecuados cambios de la aplicación de los procedimientos
- Se desconoce el comportamiento histórico de pago de la financiación del usuario
- Proceso de cartera débil
- Proceso de cartera sin indicadores
- Deficiencias en la administración de riesgos
- Deficiencias en la socialización de riesgos
- No están definidos los objetivos del proceso y subprocesos de cartera
- Reglamento interno de cartera está desactualizado
- Manual de procesos de cartera está desactualizado
- Manual de funciones de los encargados del proceso de cartera están desactualizados
- La oferta del servicio no guarda relación con las necesidades reales de los usuarios
- Costo de servicios excesivamente bajos frente a los que ofrecen otras entidades
- Los recursos para atender los servicios son muy limitados y por lo tanto la capacidad de respuesta a la demanda es mínima (temporada de financiación)
- Se están desarrollando actividades no acordes a las funciones del técnico de cartera
- Hay servicios ofrecidos a través de otras entidades pero no se tienen convenios claramente definidos para operarlos.
- No se cuenta con un Plan de operación para atender público en temporada de financiación de matrícula

- Se presenta atrasos continuos en diferentes procesos
- Información confidencial mal resguardada
- No verificación del boletín de deudores antes de autorizar crédito (de usuarios y codeudores)
- Violación del debido proceso, por no agotar de manera sistemática los procesos establecidos
- Confusión en la interpretación de la norma
- Otorgamiento de créditos basados en la subjetividad del empleado
- Deficiencias en las políticas de otorgamiento de crédito para estudiantes, estudiantes hijos de profesores y/o administrativos, profesores y/o administrativos.
- Saturación del archivo temporal del grupo, por no entrega oportuna del archivo temporal al grupo de archivo general

#### 1.5. Deficiencias en litigios

Descripción: Pérdidas por incorrecto planteamiento o enfoque en, reclamaciones de deuda.

- No pertinencia al momento de la notificación del cobro persuasivo
- Demora y represamiento de la gestión
- No realizar los cobros persuasivos, permitiendo que las deudas prescriban
- No realizar los cobros coactivos permitiendo que las deudas prescriban

#### 1.6. Deficiencias en el registro de la contabilidad

Descripción: Pérdidas provocadas por la falta de cuadros o conciliaciones periódicas.

- Demora en la conciliación de los sistemas de finanzas y SQUID
- Demora en la actualización de datos de finanzas con las colillas de pago del reporte del banco
- Falla en el reporte de pagos entre el banco y la Universidad

## 2. Controles Deficientes

Descripción: Riesgo relacionado con los mecanismos de control, ya sea por inexistencia, inadecuado diseño o deficiente utilización de los mismos.

#### 2.1. Segregación funcional

Descripción: Inadecuada estructura organizacional, ausencia o inadecuada segregación de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad o deficiente utilización de las mismas.

- No definición de cartera y cobranza en la estructura orgánica de la Universidad
- Proceso y sub procesos de cartera obsoletos
- Roles y funciones sin parámetros
- Roles y funciones sin asignar
- Directrices no formalizadas
- Falta de seguimiento a los Deudores
- Falla en el reporte de pagos entre el banco y la entidad.
- Falta controles definidos en el proceso.
- Inadecuado control de acceso en SQUID
- Inadecuada definición de roles y perfiles en SQUID
- Fallas en la protección de la información en formato físico
- Falta de destrucción de la documentación
- Control de gestión se realiza en herramienta ofimática
- Interventoría inadecuada
- No hay evaluación periódica de acción y resultados
- Reglamento interno de cartera con vacíos legales o están desactualizados
- Manual de funciones del técnico administrativo encargado de cartera con vacíos o están desactualizados
- Dilatación de los procesos de cobro jurídico y/o coactivo

## 2.2. Deficiencias en el control de operaciones

Descripción: Fallos colaterales de gestión en cualquier área de la Universidad.

- Agotamiento de los insumos de impresión (papel, tóner)
- Priorización intencionada de atención al usuario
- Alta proporción de Estudiantes en mora
- Incumplimiento del plazo para pago sin justa causa
- No se cuenta con un plan de operación para el cobro persuasivo
- No se cuenta con un plan de operación para el cobro coactivo

## 2.3. Deficiencias o falta de verificación en scorings para el otorgamiento de crédito

Descripción: Falta de verificación u omisión de alguna de las Reglas para el Otorgamiento de Crédito a los usuarios.

- Declaración de insolvencia del usuario
- Desconocimiento de la perdida no esperada (hace referencia a deudas que pueden llegar a prescribir)
- No contar con un rating de riesgo (clasificación de los usuarios por su historial de crédito)
- Desconocimiento de la pérdida esperada
- Reserva preventiva (producto del riesgo de pérdida esperado)

- Incertidumbre del riesgo futuro
- Indicadores de cartera no determinados
- Indicadores de cartera desactualizados
- Desconocimiento del estado de cartera

### **3. Incumplimiento de la Normatividad**

Descripción: Riesgo que tiene su origen en el incumplimiento o errónea interpretación de normas de todo tipo, que deban ser aplicadas por la Universidad, y tanto si se debe a procesos defectuosamente diseñados como a errores de ejecución de los mismos.

- Desconocimiento del objetivo del proceso de cartera y sus subprocesos
- Desconocimiento de los procedimientos establecidos por norma, resolución y/o similares
- Toma de decisiones de altas directivas que saltan el debido proceso
- Aprobación de trámites de financiación sin el total de requisitos estipulados
- Incumplimiento reiterado de deberes
- Adelantarse a los términos de los tiempos establecidos, para favorecer a un usuario

### **4. Errores en Documentación**

Descripción: Riesgo como consecuencia de deficiencias en el proceso de otorgación de créditos, formalización y custodia de documentos que alteren las condiciones prefijadas o la fuerza ejecutiva de los pagarés y carta de instrucciones.

#### **4.1. Pérdida o ausencia total o parcial de pagares**

Descripción: Perdidas por extravió u omisión total o parcial de documentos exigidos en las relaciones comerciales con estudiantes.

- Documentación fuera del expediente respectivo, previa de los procesos sancionados de personas a las que se les realizará cobros
- Vencimiento de términos por pérdida de información de gestión
- Retirar y/o cambiar folios que constituyen pruebas del expediente del usuario
- Destrucción inadecuada de la carpeta de un usuario

## 5. Incumplimiento de Acuerdos Legalmente Establecidas

Descripción: Riesgo como consecuencia de incumplimientos de la propia entidad, en los acuerdos legalmente establecidos.

### 5.1. Incumplimiento de acuerdos

Descripción: Pérdidas derivadas por violación, infracción o informalidad de los acuerdos establecidos con la misma Universidad, usuarios, o con otras entidades.

- Incumplimiento del plazo para pago sin justa causa (después de autorización extemporánea)
- Solicitud de condonación de intereses de manera verbal
- Financiación de matrícula inadecuada por fuera de las políticas establecidas

## 6. Fraude Externo

Descripción: Riesgo a consecuencia de actos de carácter delictivo por terceras personas al eludir alguna disposición legal por robo o fraude en perjuicio de la Universidad.

### 6.1. Robos y asaltos

Descripción: Delito derivado del despojo de un bien mueble en contra del Instituto o sus empleados por algún tercero con ánimo de lucro.

- Pérdida de documentos y soportes físicos del Expediente por el Inadecuado Manejo y Archivo (por algún tercero)

### 6.2. Falsificación de documentos

Descripción: Pérdidas originadas por la manipulación o alteración de los pagarés y otros documentos soporte de la financiación de matrícula.

- Alteración de la información.
- Falsificación de firmas o alteración de documento público

## **7. Seguridad Informática**

### **7.1. Utilización inadecuada de claves de acceso y/o niveles de autorización**

Descripción: Quebrantos derivados por el uso incorrecto de las claves de acceso o niveles de autorización.

- Inadecuado control de acceso y definición de roles y perfiles en SQUID
- Manipulación del sistema de SQUID por varios usuarios

## **8. Fraude Interno**

Descripción: Riesgo por actuaciones irregulares, errores intencionados en la información, utilización de información confidencial, comisión de hechos delictivos, infidelidades, abuso de confianza o violación a la normatividad de la Ley efectuadas con ánimo de dolo o lucro por parte del personal interno del Instituto, así como la realización de otras actividades no autorizadas.

### **8.1. Falsificación de documentos**

Descripción: Pérdidas derivadas por la manipulación de documentos informativos, cheques, pagares u otros de los usuarios, etc.

- Falsificación de firmas o alteración de documento público
- Inconsistencias en los documentos soportes que respalden el otorgamiento de crédito
- Expedición de facturas sin soporte legal de financiación
- Documentos sin firmas de los responsables

### **8.2. Vulneración de sistemas de identificación y de seguridad**

Descripción: Pérdidas como resultado de utilización fraudulenta de claves de acceso, tarjetas de identificación /acceso y/o niveles de autorización. Utilización fraudulenta de contraseñas por personas distintas al titular.

- Sistemas de información susceptibles de manipulación o adulteración
- Uso inadecuado de la información contenida en la base de datos.

### 8.3. Otros fraudes internos

Descripción: Pérdidas por cualquier otro motivo por actuaciones irregulares de empleados con ánimo de dolo o lucro. Sabotaje - Contrabando y Daños Informáticos (en Bases de Datos, Programas, etc.)

- Información incorrecta o desactualizada de las bases de datos de deudores
- Manejo discrecional de las metodologías de medición y control
- Realizar un saneamiento fraudulento que no permita la detección de registros con incumplimiento.
- No realizar los cobros persuasivos, y/o coactivos permitiendo que las deudas prescriban

## 9. Actividades no Autorizadas

Descripción: Riesgo a consecuencia del uso incorrecto de los poderes conferidos a cualquier Empleado de la Universidad y por la realización de operaciones sin que se tengan atribuciones. Independientemente de cuál sea el medio utilizado para realizar esas actividades: A través de sistemas informáticos (incluida utilización de contraseñas o claves de usuarios de otras personas), firma de documentos, autorizaciones, etc.

### 9.1. Uso indebido de facultades y poderes

Descripción: Quebrantos producidos a consecuencia de la incorrecta utilización de facultades delegadas: aprobación de financiación de matrícula por fuera de las políticas establecidas, utilización inadecuada de los poderes conferidos.

- Adulteración de los actos administrativos
- Autorización de pagos extemporáneos. (Urgencia manifiesta inexistente y/o sin soportes)
- Alterar el proceso de Financiación de Matrícula con fines fraudulentos
- Financiación de matrícula inadecuada por fuera de las políticas establecidas
- Adelantarse a los términos de los tiempos establecidos, para favorecer a un usuario
- Afectación deliberada del proceso de apoyo judicial, con el fin de beneficiar a un tercero
- Acuerdos entre el usuario y el funcionario encargado.
- Uso del rol para incorporar o modificar actos que no son de su competencia
- Presión por parte de un tercero para favorecer a algún usuario
- Presión ejercida por un funcionario jerárquico.
- Se realizan y aprueban operaciones sin tener en cuenta las directrices acordadas

## 10. Tecnología

Descripción: Riesgo por daños, interrupciones, alteraciones o fallas derivadas del uso o dependencia en el hardware, software, sistemas, aplicaciones, redes y cualquier otro canal de distribución de información en la prestación del servicio de cartera.

### 10.1. Respaldos de información de los empleados

Descripción: Pérdidas originadas por la falta de respaldo de la información generada por parte de los empleados del Instituto.

- No existe un respaldo de información digital del archivo físico
- Archivos digitales sin back up (copia de respaldo)

### 10.2. Arquitectura de sistemas inadecuada

Descripción: Pérdidas originadas por la utilización de sistemas y/o aplicaciones antiguos, que no soportan la carga de trabajo, el volumen, las funcionalidades o la complejidad de los productos y operaciones actuales. Rendimiento deficiente de herramientas. Herramientas externas con versiones anticuadas o inconsistentes.

- Control de gestión se realiza en herramienta ofimática
- Existen bases de datos en Excel y es susceptible de adulterarse los registros contenidos en ella

### 10.3. Fallos en la implantación de sistemas

Descripción: Deficiente funcionamiento de los sistemas por errores en el diseño, construcción e implantación de nuevas funcionalidades y/o aplicaciones o no adaptación a los requerimientos del contexto actual.

- Errores en la actualización de códigos de SQUID
- Errores en la actualización de base datos deudores

### 10.4. Fallos de Hardware

Descripción: Se trata de pérdidas por deficiencias en el hardware que ofrece sistemas por capacidad excedida, caídas de sistemas, no disponibilidad, excesivo volumen de transacciones, tiempo de respuesta on-line, averías.

- Daños en el hardware (pc`s, impresoras)

### 10.5. Fallos de Software

Descripción: Pérdidas por deficiencias en el software, provocadas por la ejecución incorrecta de procesos establecidos, incompatibilidad entre sistemas, módulos y/o aplicativos, falta de conectividad en línea entre aplicativos o interfaces, errores o demoras en procesos que retrasan la apertura del servicio.

- Daños en el software (Sistema operativos, base de datos, otros)
- Base de datos susceptibles a ataques cibernéticos
- Instalación de software malicioso en acceso remoto

### 10.6. Fallos en las Comunicaciones y Redes

Descripción: Pérdidas por incidencias en los sistemas de comunicaciones/redes que ocasionen deficiencias en la productividad, por cortes en vías de suministro de energía eléctrica, saturación en líneas de transmisión de datos, incidencias en el hardware/software de redes/comunicaciones, etc.

- Fallas eléctricas
- Fallas de redes telefónicas
- Fallas de servicio de internet

## Capítulo IV

### **Análisis, Calificación, Evaluación y Tratamiento de Riesgos Operacionales del Proceso de Cartera de la Universidad del Cauca**

#### **Acciones generales planteadas para el tratamiento de los Riesgos**

- Capacitaciones de personal: acciones que deben ser incorporadas constantemente, buscando instruir a los responsables del proceso de cartera en temas de actualidad, técnicas, legales, intelectuales y otras que le sirvan para cumplir con el objeto de su trabajo.
- Transferencia del servicio: son servicios que se pueden transferir o compartir. Ejemplo: la impresión de recibos, o enviar los recibos a las cuentas de correo electrónico de los usuarios.
- Prescindir de la tarea: en la reestructuración del proceso de cartera se puede prescindir de una tarea, que se haya detectado inútil para el desarrollo del proceso.
- Incluir en la descripción del procedimiento: para disminuir el impacto negativo por la fuga de talento, las confusiones en interpretaciones de la norma, los vacíos legales, se debe detallar los procedimientos, teniendo en cuenta responsables, controles e indicadores.
- Incluir en el proceso: a largo plazo, teniendo en cuenta los cambios inevitables en el contexto, se debe mejorar los procesos, incluyendo nuevas actividades, que permitan enriquecer el puesto de trabajo de los responsables del proceso de cartera.
- Rediseñar proceso: el rediseño de procesos, permitirá tener en cuenta incluir o prescindir de actividades en el proceso de cartera, redefiniendo procedimientos responsables, controles e indicadores.
- Diseñar controles: los controles deben establecerse para reducir la probabilidad y el impacto de los riesgos, deben ser establecidos en acuerdos o resoluciones.
- Crear reservas para enfrentar las pérdidas: las pérdidas por riesgos son cuantificables, para el manejo de los mismos se debe contar con un presupuesto para asumir las pérdidas
- Establecer niveles de tolerancia: los niveles de tolerancia hacen parte del hecho de asumir las pérdidas, serán valores mínimos establecidos.

Para este capítulo se diseñó una Herramienta de Mapa de Riesgos, bajo los parámetros expuestos en los capítulos II y III. El resultado es la visualización de los riesgos por cada sub-proceso del proceso de Cartera, con la posibilidad de establecer acciones de manejo, responsables e indicadores a cada uno de los riesgos detectados.

## Descripción de la Herramienta de Mapa de Riesgos

La Herramienta está diseñada en Excel, consta de 13 hojas:

1. Identificación y análisis
2. Matriz calificación y evaluación
3. Mapa de Riesgos financiación de matrícula
4. Mapa de Riesgos elaboración cuentas por cobrar
5. Mapa de Riesgos condonación de intereses
6. Mapa de Riesgos cobro persuasivo
7. Mapa de Riesgos conciliación de lo facturado
8. Mapa de Riesgos elaboración boletín de deudores
9. Mapa de Riesgos clasificación de cartera
10. Mapa de Riesgos provisión de cartera
11. Mapa de Riesgos castigo de cartera
12. Mapa de Riesgos administración de SQUID
13. Mapa de Riesgos elaboración y actualización manual de procesos

### 1. Identificación y Análisis

#### Imagen identificación y análisis

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	R			
SUBPROCESOS DE CARTERA UNIVERSIDAD DEL CAUCA												OPCIONES ANALISIS DE RIESGO		IMPACTO DEL RIESGO			
1) FINANCIACION DE MATRICULA												1) RARO: circunstancias excepcionales, no se ha presentado en los ultimos 5 años		1) INSIGNIFICANTE: efectos minimos en la Universidad			
2) ELABORACION DE CUENTAS POR COBRAR												2) IMPROBABLE: puede ocurrir en algun momento, al menos 1 vez en los ultimos 5 años		2) MENOR: bajo efecto en la Universidad			
3) CONDONACION DE INTERESES												3) POSIBLE: puede ocurrir en algun momento, 1 al menos vez en los ultimos 2 años		3) MODERADO: efectos medianos en la Universidad			
4) COBRO PERSUASIVO												4) PROBABLE: ocurre en la mayoría de las circunstancias, al menos 1 vez en el ultimo año		4) MAYOR: altas consecuencias en la Universidad			
5) CONCILIACION DE LO FACTURADO												5) CASI SEGURO: ocurre en la mayoría de los casos, mas de 1 vez por año		5) CATASTROFICO: desastrosas consecuencias en la Universidad			
6) ELABORACION BOLETIN DEUDORES																	
7) CLASIFICACION DE CARTERA																	
8) CASTIGO DE CARTERA																	
9) PROVISION DE CARTERA																	
10) ADMINISTRACION DE SQUID																	
11) ELABORACION Y ACTUALIZACION MANUAL DE PROCESOS																	
IDENTIFICACION RIESGOS DE CARTERA DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA												ANALISIS DE RIESGO UNIVERSIDAD DEL CAUCA					
LISTADO DE RIESGOS												SUB-PROCESOS		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO		IMPACTO DEL RIESGO	
												1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11		POR FAVOR CALIFIQUE DE 0 A 5, RECUERDE NO DEJAR ESPACIOS EN BLANCO			
<b>1. Errores en la Operación</b>																	
<b>Errores en la ejecución del proceso de otorgamiento de crédito</b>																	
Emitir concepto errado de cobro jurídico																	
Emitir concepto errado de cobro persuasivo																	
Emitir concepto errado de condonación de intereses																	
Errores en la conciliación mensual																	
Errores en la solicitud de descuento por nomina																	
Errores en la actualización de códigos de SQUID																	
Errores en la actualización de base datos deudores																	
Errores en los valores liquidados de intereses																	
Pérdida de documentos y soportes físicos del Expediente por el Inadecuado Manejo y Archivo																	
Pérdida de recursos de la Entidad por fallas de impresión de facturas y/o recibos																	
Financiación de matrícula inadecuada por fuera de las políticas establecidas																	
Expedición de facturas sin soporte legal de financiación																	
Alteración del pagare y/o carta de instrucciones debido a los procesos manuales																	
Documentos sin firmas de los responsables																	
<b>Errores en la entrada de datos</b>																	
Información desactualizada de las bases de datos de deudores																	

## Tabla de Probabilidad

## Tabla de Impacto

OPCIONES PROBABILIDAD DE RIESGO	OPCIONES IMPACTO DEL RIESGO
1) RARO: circunstancias excepcionales, no se ha presentado en los últimos 2 años	1) INSIGNIFICANTE: efectos mínimos en la Universidad
2) IMPROBABLE: puede ocurrir en algún momento, al menos 1 vez en los últimos 2 años	2) MENOR: bajo efecto en la Universidad
3) POSIBLE: puede ocurrir en algún momento, 1 al menos vez en el ultimo 1 año	3) MODERADO: efectos medianos en la Universidad
4) PROBABLE: ocurre en la mayoría de las circunstancias, al menos 1 vez en el último semestre	4) MAYOR: altas consecuencias en la Universidad
5) CASI SEGURO: ocurre en la mayoría de los casos, más de 1 vez por semestre	5) CATASTROFICO: desastrosas consecuencias en la Universidad

(Propia, 2015)

La aplicación es una herramienta propia del trabajo elaborada en la herramienta ofimática de Excel.

## Sub-procesos de cartera de la universidad del Cauca

- Celdas en color azul, columna A filas del 1 al 12.
- Nombra las 11 actividades del proceso de cartera.

## Sub-procesos de cartera

- Celdas color azul, columnas de la B a la L, filas de 14 hasta la 192.
- Sirven para marcar con una X los procesos donde se presentan los riesgos.

## Listado de Riesgos

- Celda color blanco Columna A, filas de 14 hasta la 192.
- Consta de 10 factores, con 20 sub-classes, diferenciadas en negrita y una lista de 144 riesgos.

Este primer bloque constituye la identificación de los riesgos de cartera de la Universidad del Cauca, son producto del análisis de fuentes secundarias acuerdos, resoluciones, y del fuentes primarias observación y entrevistas abiertas con los involucrados del proceso de cartera.

## Opciones probabilidad de riesgos

- Celdas color verde, columna M, filas de 1 al 12.
- Descripción de la probabilidad de ocurrencia del riesgo<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Fuente: Guía para la administración del riesgo. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

## Probabilidad de ocurrencia del riesgo del riesgo

- Título en verde, Celdas color blanco, columna M, filas 14 hasta la 192
- Se puede calificar de 0 a 5 según la experiencia de los técnicos administrativos y los respectivos jefes involucrados en el proceso de cartera

## Opciones Impacto del riesgo

- Celdas color café, columna N, filas de 1 al 12.
- Descripción del impacto del riesgo<sup>40</sup>.

## Impacto del riesgo

- Título en café, Celdas color blanco, columna N, filas 14 hasta la 192
- Se puede calificar de 0 a 5 según la experiencia de los técnicos administrativos y los respectivos jefes involucrados en el proceso de cartera

Este segundo bloque constituye el análisis de riesgos de la Universidad del Cauca, que serán evaluadas por administrativos y jefes responsables del proceso de cartera.

## 2. Matriz calificación y evaluación

La matriz contempla un análisis cualitativo, para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad)

Este primer análisis del riesgo se denomina Riesgo Inherente y se define como aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones por parte de la Dirección para modificar su probabilidad o impacto<sup>41</sup>.

## Matriz calificación y evaluación

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Raro	0	0	0	0	0
Improbable	0	0	0	0	0
Moderado	0	0	0	0	0
Probable	0	0	0	0	0
Casi certeza	0	0	0	0	0

**Zona de riesgo baja:** Asumir el riesgo  
**Zona de riesgo moderada:** Asumir el riesgo, reducir el riesgo  
**Zona de riesgo alta:** Reducir el riesgo, evitar el riesgo, compartir o transferir  
**Zona de riesgo extrema:** Evitar el riesgo, reducir el riesgo, compartir o transferir

GENERAR MAPA DE RIESGOS

La aplicación es una herramienta propia del trabajo elaborada en la herramienta ofimática de Excel.

<sup>40</sup> Fuente: Guía para la administración del riesgo. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

<sup>41</sup> Fuente: Guía para la administración del riesgo. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

El botón azul, GENERAR MAPA DE RIESGOS, sirve para transferir la información suministrada en la hoja de identificación y análisis a las once hojas restantes del aplicativo, las cuales conforman los Mapas De Riesgos por cada sub-proceso del proceso de cartera.

### 1. Mapa de Riesgos financiación de matrícula

Después de GENERAR LOS MAPAS DE RIESGOS, se puede analizar la información.

### Mapa de Riesgos financiación de matrícula

APLICATIVO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS (2) - Microsoft Excel													
1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2 SUB-PROCESO													
3 Financiación de Matrícula													
4 OBJETIVO:													
5 RIESGO													
6	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN DE RIESGO	CONTROLE	NUEVA CALIFICACIÓN	NUEVA EVALUACIÓN	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR				
7 <b>1. Errores en la Operación</b>													
8 <b>Errores en la ejecución del proceso de otorgamiento de créditos</b>													
9	Emitir concepto erróneo de cobros punitivos	0	0	FALSO									
10	Emitir concepto erróneo de cobros punitivos	0	0	FALSO									
11	Emitir concepto erróneo de condonación de intereses	0	0	FALSO									
12	Error en la cancelación manual	0	0	FALSO									
13	Error en la legalidad de documentos par nomina	0	0	FALSO									
14	Error en la actualización de códigos de SÓVID	0	0	FALSO									
15	Error en la actualización de base de datos de deudores	0	0	FALSO									
16	Error en los valores liquidados de intereses	0	0	FALSO									
17	Pérdida de documentos y reportes físicos del Expediente por almacenamiento Planeo y Archivo	0	0	FALSO									
18	Pérdida de recursos de la Entidad por falta de impresión de facturas y recibos	0	0	FALSO									
19	Financiación de matrícula inadecuada por fuera de las pautas establecidas	0	0	FALSO									
20	Ejecución de facturas sin reporte legal de financiación	0	0	FALSO									
21	Alteración del pago y/o carta de instrucciones debida al uso precario manual	0	0	FALSO									
22	Documentar sin firmas de los responsables	0	0	FALSO									
23	<b>Errores en la entrada de datos</b>												
24	Información desactualizada de la base de datos de deudores	0	0	FALSO									
25	Información incorrecta de la base de datos de deudores	0	0	FALSO									
26	Incompletitud en los documentos reportes que respaldan el otorgamiento de crédito	0	0	FALSO									
27	Retrasar y entorpecer la matrícula financiera por errores en la actualización de base de datos de deudores	0	0	FALSO									
28	Error en los datos suministrados por los estudiantes y los cededores	0	0	FALSO									
29	Fallar en la revisión de la información y documentar de los usuarios	0	0	FALSO									
30	<b>Errores en la comunicación</b>												
31	Error en las órdenes que mandan a la facultad	0	0	FALSO									
32	No se dan a conocer los estatutos de la entidad	0	0	FALSO									
33	Mensaje Publicitario de financiación de matrícula sin alcance al público	0	0	FALSO									
34	No se dan a conocer los taras de interés por créditos, mora, u otros	0	0	FALSO									
35	Poco información de los estudiantes y los cededores	0	0	FALSO									
36	Entrada de documentos físicos enviados por correo interno de la Universidad	0	0	FALSO									
37	Fallar en la comunicación entre el usuario y el funcionario	0	0	FALSO									
38	Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (según término de ley)	0	0	FALSO									
39	<b>Implementaciones deficientes o incorrectas</b>												
40	Ambigüedad de funciones (Concentración de autoridad u exceso de poder)	0	0	FALSO									
41	Autorización de pasar autogramas (Urgencia manifiesta insistente y sin reportar)	0	0	FALSO									
42	Documentar utilizados para reciclaje con información confidencial	0	0	FALSO									
43	Inadecuado cambiar de la aplicación de los norms	0	0	FALSO									
44	Inadecuado cambiar de la aplicación de los procedimientos	0	0	FALSO									
45	Se desconoce el comportamiento histórico de pago de la financiación del usuario	0	0	FALSO									
46	Practica de cartera débil	0	0	FALSO									
47	Practica de cartera sin indicadores	0	0	FALSO									
48	Deficiencia en la administración de riesgos	0	0	FALSO									

La aplicación es una herramienta propia del trabajo elaborada en la herramienta ofimática de Excel.

Columna A hasta L, fila 1, título, Mapa de Riesgos

Columna A, fila 2, título sub-proceso

Columna A, fila 3, título del sub-proceso

Columna A, fila 4, título objetivo

Columna B hasta L, fila 4, descripción del objetivo

Columna A, fila 5 hasta 182, título riesgos y lista de riesgos detectados por los responsables del proceso de cartera, clasificados en clases y factores.

Columna B y C, fila 5 hasta 182, título de Calificación, columna B conformada por la probabilidad, columna C conformada por el impacto, aparecerá los valores de la calificación suministrada en la hoja 1 de identificación y Análisis, frente al riesgo que se calificó.

Columna D, fila 5 hasta 182, título evaluación del riesgo, mostrara la evaluación cualitativa del riesgo, haciendo referencia a la zona de riesgo donde se encuentre, dato importante para tomar la decisión del manejo futuro del riesgo.

Columna E, fila 5 hasta 182, se presenta los controles existentes para el manejo de riesgos<sup>42</sup>.

Columnas F y G, sirven para evaluar los controles existentes, haciendo referencia a la efectividad del control para reducir la probabilidad y el impacto del riesgo encontrado.

Columna H, fila 5 hasta 182, título nueva evaluación, mostrara una evaluación cualitativa del riesgo esperada, haciendo referencia a la zona de riesgo donde se desea encontrar, dato importante para tomar la decisión del manejo futuro del riesgo.

Columna I, fila 5 hasta 182, título manejo del riesgo, opciones: Baja: Asumir el riesgo *Moderada*: Asumir el riesgo, Reducir el riesgo Alta: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir *Extrema*: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir<sup>43</sup>

Columna J, fila 5 hasta 182, título Acciones, hace referencia a las estrategias que se implementaran en el corto, mediano o largo plazo, las cuales se ejecutaran esperando reducir la probabilidad y/o el impacto del riesgo.

Columna k, fila 5 hasta 182, título responsable, se asignará un responsable para la administración del riesgo, dependiendo del subproceso que se esté analizando.

Columna l, fila 5 hasta 182, título Indicador, este ayudara a conocer el estado del riesgo en el transcurso del semestre.

---

<sup>42</sup>En el presente trabajo los controles existentes, se evaluaron como un riesgo al no estar actualizados. Por tal razón no hay nueva calificación.

<sup>43</sup>Fuente: Guía para la administración del riesgo. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

## Capítulo V

### **Definición del Objetivo General del Proceso de Cartera y de las Políticas de Riesgos Operacionales del Proceso de Cartera de la Universidad del Cauca**

#### **Objetivo General**

Recuperación óptima de las cuentas por cobrar y otras obligaciones legales a favor de la Universidad, excelencia en el servicio ofrecido a los clientes externos e internos de la entidad, eficiencia en el manejo de los recursos, compromiso, calidad e integridad en el desarrollo absoluto del trabajo, metas y objetivos específicos, todo ello con la mayor eficacia.

Desglosando el objetivo general del proceso de Cartera, se establece la importancia de las metas contenidas en dicho objetivo:

1. Recuperación óptima de las cuentas por cobrar y otras obligaciones legales a favor de la Universidad: implica planear las actividades involucradas en el proceso de cartera de la mejor forma, con objetivos, responsables e indicadores claros, que permitan mantener una tasa de cartera aceptable.
2. Excelencia en el servicio ofrecido a los clientes externos e internos de la entidad: el cliente interno de la Universidad son todos los que tienen un vínculo contractual con la misma, el cliente externo serán los estudiantes y las organizaciones que hagan uso del servicio de crédito de la Universidad. El deber de los responsables del proceso de cartera será el de brindar asesoría en todas las etapas de crédito, logrando que los clientes se sientan atendidos e informados.
3. Eficiencia en el manejo de los recursos: el talento humano, los recursos físicos e insumos deben ser dirigidos y administrados adecuadamente para lograr el normal funcionamiento, el talento humano será menos expuesto al estrés, los recursos físicos e insumos reducirán el uso con soluciones originales, sin afectar el desarrollo de las actividades del proceso y cumpliendo con las políticas ambientales.
4. Compromiso, calidad e integridad en el desarrollo absoluto del trabajo, metas y objetivos específicos: el desarrollo de las actividades deben ser comunicadas, controladas, vigiladas, reestructuradas continuamente, enfocadas en un proceso de mejora continua, se debe procurar reuniones periódicas con los responsables del proceso comunicando compromisos, problemas, objetivos, analizando la información y

los resultados en forma conjunta, motivando el alcance de objetivos, apoyando las actividades difíciles y manejando los riesgos del proceso.

## **Políticas de Riesgos Operacionales**

Aplicables a la directiva de la Vicerrectoría Administrativa

1. La directiva de la Vicerrectoría procurara establecer y desarrollar metodologías de los Riesgos operacionales (manuales normativos, aplicativos, herramientas y otros) en el proceso de cartera.
2. La directiva de la Vicerrectoría deberá capacitar a los empleados responsables del proceso de cartera cuando lo requieran para identificar y evaluar los riesgos operacionales.
3. La directiva de la Vicerrectoría deberá emitir un reporte semestral de Riesgo Operacional, acerca de las exposiciones al riesgo operacional.
4. La directiva de la Vicerrectoría planeara el tratamiento de Riesgos para cada periodo teniendo en cuenta el reporte de riesgos operacionales del periodo anterior.

Aplicables a las Áreas de Apoyo y Soporte

5. Los empleados responsables del proceso de Cartera, revisaran y actualizaran las Metodologías de Riesgos Operacionales (manuales normativos, aplicativos, herramientas y otros), cuando menos, una vez al año y/o cuando por cambios en el contexto Universitario lo demanden.
6. Los empleados responsables del proceso de Cartera deberán proponer a la directiva de la Vicerrectoría, los métodos apropiados para desarrollar e implementar las respuestas al riesgo cada vez que se identifique un riesgo, además de monitorear documentar y reportar su funcionamiento.
7. Los empleados responsables del proceso de Cartera deberán trabajar en la definición de las respuestas al riesgo, bajo un enfoque preventivo y proactivo desplazando una perspectiva reactiva cada vez que se identifique una posible exposición.
8. Los empleados responsables del proceso de Cartera deberán actualizar y ampliar la lista de Riesgos Operacionales, cuando por los cambios en el contexto Universitario lo demanden.

## Capítulo VI

### Conclusiones

El estudio del Riesgo realizado en el Proceso de Cartera de la Universidad, permite identificar las pérdidas ocasionadas por la presencia de: Sistemas, Procesos, Procedimientos, Normas, Software y Controles ineficientes, ocasionadas por la ausencia de mejoras continuas de los mismos. Es importante que la Universidad adopte políticas controles y estrategias de manejo de riesgos adecuadas a cada proceso institucional, enfocándose en principio al tratamiento de riesgos operativos, puesto que estos son los que entorpecen con mayor frecuencia el desarrollo positivo de las actividades.

Los manuales de Funciones, Procesos y Procedimientos, Administración de Riesgos, instructivos y otros similares son material de apoyo, que debe desarrollarse de manera conjunta con las áreas competentes, adicional a los acuerdos de reglamentación de cartera, los cuales deben ser enfocados para el fortalecimiento del Proceso de Cartera, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que necesitan los empleados, siendo fuente de información que orienta y mejora la toma de decisiones, con el fin de lograr una adecuada realización de las actividades encomendadas.

El proceso de cartera, no cuenta con los manuales mencionados en el párrafo anterior, por lo que el presente trabajo puede ser utilizado como punto de partida para la elaboración de los mismos, diferenciando los procesos de crédito y los procesos de cartera.

El acuerdo 052 de 2009 debe ser modificado, teniendo en cuenta la esencia descrita en el alcance del mismo, limitándose solo a la descripción de políticas de cartera.

Es imperante que los involucrados en el proceso de cartera dediquen esfuerzos a mejorar constantemente los diferentes manuales, puesto que estos facilitan la identificación de roles, funciones, alcances, controles, formas de realizar el trabajo, entre otros, señalando responsables y alentando el orden, con el objetivo de no generar confusión y procurar cargas de trabajo adecuadas.

La herramienta de mapa de Riesgos, las acciones para el manejo de riesgos, La definición del objetivo general del proceso de cartera y las políticas de administración de riesgos operativos son el aporte del presente trabajo, que brindan la opción de ser mejoradas según la necesidad del contexto en el que se utilice.

Con el resultado de los mapas de riesgos se podrá, planear los procesos de crédito y cartera, con un enfoque de administración de riesgos.

La Vicerrectoría Administrativa a partir de este trabajo cuenta con una metodología de administración de riesgos operacionales, que puede ser utilizada en otros procesos institucionales, permitiendo que los funcionarios identifiquen y propongan nuevos riesgos a través de la lista de riesgos y se genere los mapas de riesgos apropiados.

## Anexos

### 1Artículo 209. C.N.

La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

### 2Artículo 7. Acuerdo No 105 de 1993.

la Universidad se dará y modificará sus estatutos, designará sus autoridades académicas y administrativas, creará, organizará y desarrollará sus programas académicos, definirá y organizará sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgará los títulos correspondientes, seleccionará a sus profesores, admitirá a sus alumnos y adoptará sus correspondientes regímenes, y establecerá, arbitrará y aplicará sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

3Artículo 7. Acuerdo 051 de 2007, modificado por Acuerdo 025 del 7 de mayo de 2013. Principios del sistema presupuestal: Los principios presupuestales de la Universidad del Cauca son: planificación, programación integral, especialización, universalidad, unidad de caja, anualidad, descentralización, autonomía presupuestal, inembargabilidad y legalidad presupuestal.

1. Planificación: El presupuesto anual de la Universidad deberá guardar concordancia con los objetivos y metas de los planes y programas aprobados previamente por el Consejo Superior en forma global.

2. Programación integral: El programa presupuestal deberá contener simultáneamente los gastos de inversión, de funcionamiento y del Sistema de Regalías que las exigencias técnicas y administrativas demanden como necesarios para la ejecución y operación. La programación presupuestal deberá incluir las actividades y/o acciones complementarias que garanticen su cabal ejecución.

3. Especialización: Las apropiaciones deben referirse al objeto y funciones de la Universidad definidas en la Constitución, la Ley, el Estatuto General y el Proyecto Educativo Institucional –PEI y, deberán ejecutarse estrictamente conforme al fin para el cual fueron programadas.

4. Universalidad: El presupuesto universitario deberá incluir el estimativo de los ingresos que financien la totalidad de las apropiaciones de gastos e inversiones que se establezcan realizar durante la vigencia fiscal respectiva. En consecuencia ninguna autoridad Universitaria tendrá competencia para efectuar erogaciones, realizar pagos, ni transferir créditos que no figuren en el presupuesto de la Alma Máter.

5. Unidad de caja: Los dineros que ingresen al Tesoro Universitario, conformarán un fondo único común y de él se podrán destinar los recursos para atender las obligaciones autorizadas con cargo al presupuesto universitario.

Se exceptúan los siguientes recursos para la conformación del fondo único común:

5.1 Los recursos provenientes de la Unidad del Sistema Universitario en Salud

5.2 Los recursos que ingresen con cargo a la ejecución de Convenios y/o Contratos

5.3 Los recursos del Fondo Pensional de la Universidad.

5.4 Los recursos provenientes del Sistema General de Regalías, los cuales se regirán por lo que establece el Acto Legislativo No. 05 de 2012 y demás normas reglamentarias

6. Anualidad: El año o período fiscal comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre de cada año, lapso durante el cual puede afectarse el presupuesto. Después del 31 de diciembre no podrán asumirse compromisos ni obligaciones con cargo a las APROPIACIONES del año fiscal que se cierra. Los saldos de apropiación caducarán sin excepción.

7. Descentralización: Los jefes de las diferentes dependencias participarán en la planeación, preparación, financiamiento, ejecución y administración del Presupuesto General de la Universidad, preservando los principios de equilibrio, eficacia y oportunidad en el cumplimiento de las funciones propias de la Universidad del Cauca. La ejecución del presupuesto se hará de acuerdo con el régimen de delegaciones Rectorales, de conformidad con el artículo 24 del Acuerdo 105 de 1993.

8. Autonomía Presupuestal: La Universidad del Cauca tendrá autonomía para programar, aprobar, modificar y ejecutar su propio presupuesto; usufructuar y disponer de los bienes, rentas y recursos que conforman su patrimonio teniendo en cuenta su naturaleza y régimen jurídico especial.

9. Principio De Inembargabilidad: Son inembargables las rentas incorporadas en el Presupuesto de la Universidad provenientes del Gobierno Nacional, los recursos que financian el sistema de Salud Universitario, la ejecución de convenios y/o contratos, los recursos destinados al servicio público de la Educación Superior, los recursos del Fondo Pensional y los Recursos del Sistema General de Regalías

10. Legalidad Presupuestal: De acuerdo con el artículo 347 de la Constitución Política, el presupuesto deberá contener la totalidad de los gastos que la Universidad pretenda realizar durante la vigencia fiscal respectiva.

Parágrafo: Los recursos provenientes del Sistema General de Regalías se regirá por los principios de planificación, programación integral; plurianualidad, coordinación, continuidad; desarrollo armónico de las regiones; concurrencia y complementariedad; inembargabilidad; publicidad y transparencia, establecidas en la Ley 1530 de 2012 y demás normas que reglamentarias o complementarias.

4Artículo 57. Facturación y Cartera. Acuerdo 051 de 2007.

Todo bien o servicio vendido o entregado por la Universidad debe ser facturado a través del Sistema de Crédito y Cartera, dispuesto para tal fin, de acuerdo con las normas de la DIAN. Este proceso será orientado por el Área de Crédito y Cartera, con el fin de procurar un recaudo oportuno.

Parágrafo: Las dependencias a través de los Vicerrectores, los decanos, directores y demás funcionarios responsables del proceso de facturación deberán dar instrucciones precisas a los clientes sobre la forma de pago.

Los Ordenadores del Gasto y el Área de Crédito y Cartera deberán controlar el proceso de facturación y gestión de cobro en sus dependencias.

El área de Crédito y Cartera deberá conciliar mensualmente con las dependencias, y a su vez con la Contabilidad General de la Universidad los valores de la Cartera.

## Modelo de Pagaré 1



Universidad  
Del Cauca

PAGARE No. \_\_\_\_\_

POR \$ \_\_\_\_\_

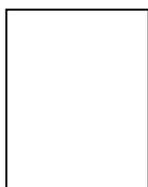
En letras: \_\_\_\_\_

Yo(Nosotros) \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, actuando en mi(nuestro) propio nombre, hábil(es) para contratar y obligarme(nos), identificado(s) como aparece al pie de mi (nuestras) firma(s), pagaré(mos) solidaria e incondicionalmente a favor de La Universidad del Cauca o de quien represente sus derechos o al tenedor legítimo del presente título valor, en la Calle 5 No. 4-70 de la ciudad de Popayán, la suma de

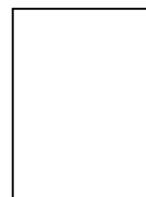
\_\_\_\_\_ pesos moneda corriente (\$ \_\_\_\_\_), más los Intereses moratorios y corrientes a la tasa establecida en las normas vigentes aplicables a la Universidad. No obstante en caso de incumplimiento de alguna de las cuotas o del total de la obligación, los intereses se liquidarán a la tasa máxima legal autorizada por la Superintendencia Financiera. Pagaré (mos) la suma indicada anteriormente mediante una dos o tres (según sea el caso) cuotas por valor de \_\_\_\_\_. El pago se efectuará el día \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_. Autorizo (amos) irrevocablemente a La Universidad del Cauca o a quien represente sus derechos o al tenedor legítimo del presente título valor para declarar de plazo vencido el presente pagaré, y para que en tal evento proceda inmediatamente al cobro judicial, extrajudicial o coactivo del mismo, sin necesidad de requerimiento alguno en caso de Incumplimiento en el pago de una o más cuotas de capital, intereses pactados o de cualquier otra clase de obligación existente con La Universidad del Cauca o quien represente sus derechos o el tenedor de este título valor. Para constancia se firma en la ciudad de Popayán a los \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) días del mes de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_).

\_\_\_\_\_  
Firma Otorgante  
C.C. No.  
Nombre:  
Dirección:  
Teléfono:  
Correo Electrónico:



Huella Índice  
derecho

\_\_\_\_\_  
Firma Otorgante  
C.C. No.  
Nombre:  
Dirección:  
Teléfono:  
Correo Electrónico:



Huella  
Índice  
derecho

(UniCauca, 2015)

## Carta de Instrucciones 1

Señores  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
Popayán

Carta de instrucciones para diligenciar los espacios en blanco del pagaré  
No. \_\_\_\_\_

Apreciados Señores

Yo, \_\_\_\_\_ (nosotros) \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ identificado(s) como aparece al pie de mi (nuestras) firma(s), por medio de la presente y de conformidad con lo establecido en el Art. 622 del Código de Comercio, autorizo(amos) expresa, permanente e irrevocablemente a la Universidad del Cauca, o a quien represente sus intereses o al tenedor legítimo de este instrumento para diligenciar y llenar los espacios en blanco en el presente título valor No. \_\_\_\_\_ de acuerdo con las siguientes instrucciones:

1. La UNIVERSIDAD DEL CAUCA, podrá llenar los espacios en blanco y utilizar dicho pagaré cuando el deudor incurra en mora en el pago de cualquier suma de dinero adeudada por concepto de capital, intereses, gastos administrativos, o cualquier otro concepto derivado de las obligaciones contraídas a favor de la UNIVERSIDAD DEL CAUCA.
2. Los espacios en blanco relativos a la cuantía, intereses y fecha de vencimiento, podrán ser diligenciados sin necesidad de requerimiento alguno, por la ocurrencia de uno o cualquiera de los siguientes eventos: a) Incumplimiento en el pago de una o más cuotas de capital, intereses pactados o de cualquier otra clase de obligación existente con La Universidad del Cauca o quien represente sus derechos o el tenedor de este título valor, b) En caso de fallecimiento, inhabilidad o incapacidad de uno o varios de quienes firmamos el presente documento.
3. La cuantía será igual al monto de todas o parte de las sumas que por cualquier concepto le este (mos) debiendo a La Universidad del Cauca o a quien represente sus derechos o al tenedor legítimo de este instrumento, el día que sea diligenciado el presente pagaré, que entre otras correspondan a los servicios prestados por la Universidad, o a los pagos realizados por esta en razón de la asignación del estímulo educativo correspondiente o que por cualquier otra suma diferente a intereses, le esté adeudando a la Universidad del Cauca, se encuentren o no con plazo vencido y que estén insolutas a la fecha de llenar el pagaré por cualquier motivo, obligaciones que asumo como propias y me comprometo a pagar solidaria e ilimitadamente.
4. Los intereses de mora y corrientes serán liquidados a la tasa establecida en las normas vigentes aplicables a la Universidad del Cauca, pero en caso de incumplimiento en el pago de alguna de las cuotas o del total de la obligación los intereses moratorios y corrientes se liquidaran a la tasa máxima legal vigente estipulada por la Superintendencia Financiera. Si en la fecha de diligenciamiento del pagaré existieren intereses causados y no pagados correspondientes a cualquiera de las obligaciones a mí (nuestro) cargo, autorizo (mos) a la UNIVERSIDAD DEL CAUCA, para incluir el monto total que resulte por este concepto.

5. La fecha de vencimiento será el día en que se diligencien los espacios dejados en blanco en el pagaré.

En la fecha, he (mos) entregado la presente carta de instrucciones y he (mos) dejado copia para mí (nosotros)

En constancia de lo anterior firmo (amos) la presente carta de instrucciones, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Firma Otorgante

C.C. No.

Nombre:

Dirección:

Teléfono:

Correo Electrónico

Huella índice derecho



\_\_\_\_\_  
Firma Codeudor

C.C. No.

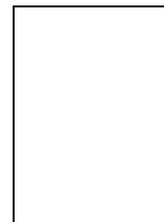
Nombre:

Dirección:

Teléfono:

Correo Electrónico

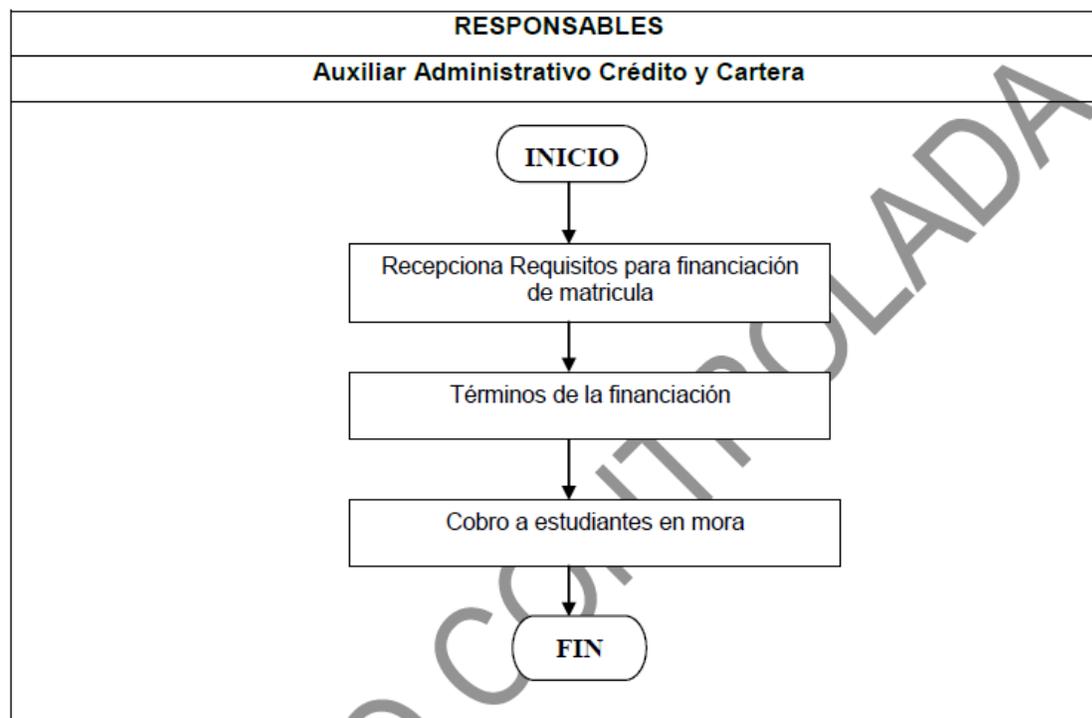
Huella índice derecho



(UniCauca, 2015)

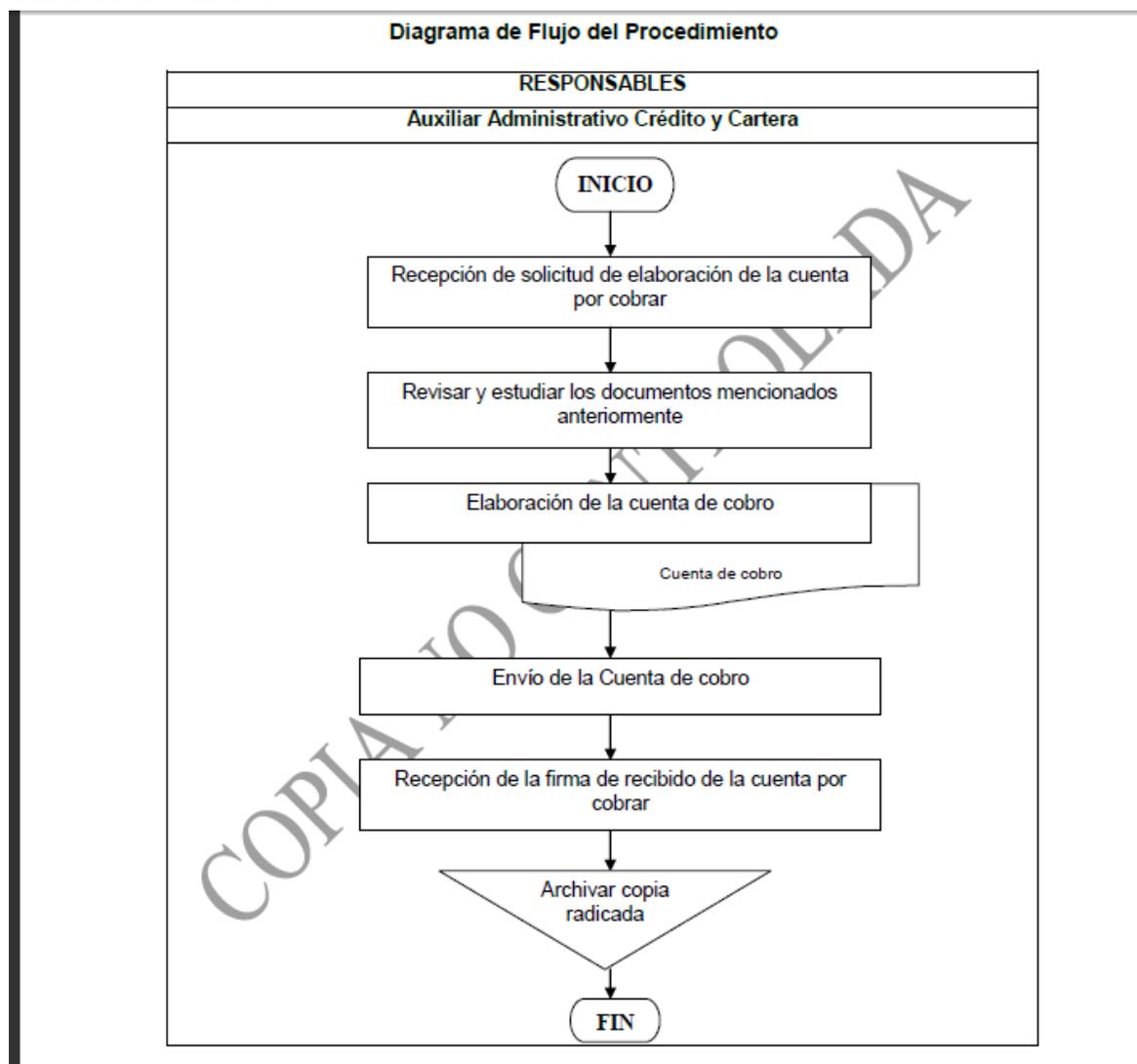
## Financiación de matrícula 2 1

Código: MA-GA-5-PR-2	Versión: 2	Fecha Vigencia: 16-08-2011	Página 4 de 4
----------------------	------------	----------------------------	------------------

**Flujograma del Procedimiento**

(UniCauca, 2015)

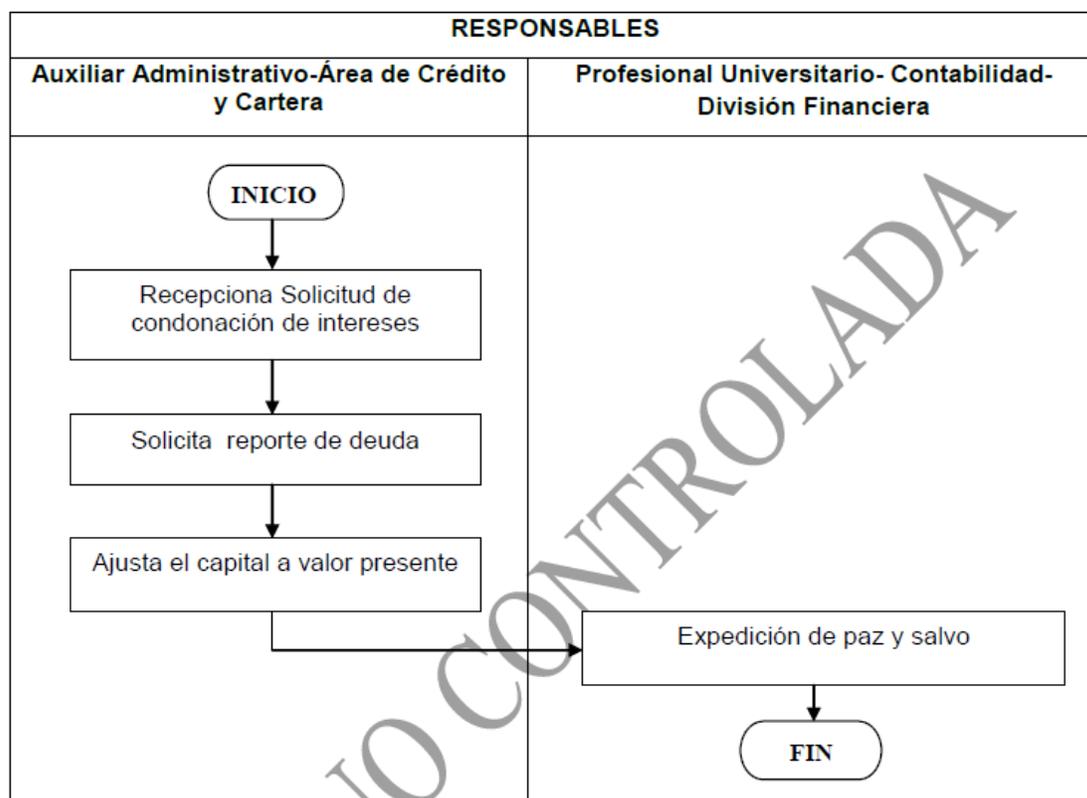
## Cuentas de cobro 1



(UniCauca, 2015)

## Condonación de intereses 1

Código: MA-GA-5-PR-10	Versión: 2	Fecha Vigencia: 05-08-2011	Página 4 de 4
-----------------------	------------	----------------------------	------------------



(UniCauca, 2015)

## Bibliografía

- Guía para la Administración del Riesgo –DAFT-. Cuarta Edición, Bogotá D. C. septiembre de 2011.
- Manual técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano 2014. –MECI 2014- DAFT-. Bogotá D. C. Mayo de 2014.
- Administración del Riesgo. Plan de Manejo de Riesgos Institucionales, Universidad del Cauca. Código: ME-GE-2.2-PL-1. Abril de 2011.
- Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Administración de Riesgos. Universidad del Cauca. Código: PE-GE-2-PR-11. Marzo de 2014.
- Evaluación de factores de riesgo. Fondo de Profesores Universidad del Cauca. FONDUC-2012