

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA- UNAN MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ

FAREM-ESTELÍ



Gestión de riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua.

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO
DE MÁSTER EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA**

Maestrante: Karla Vanessa Cornejo Sevilla

Tutor: MSc. Magdania Vindell Betanco

Estelí, 19 de junio de 2016.



DEDICATORIA

Con mucho amor dedico la culminación de esta tesis primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado las fuerzas necesarias para continuar este proceso aún con las dificultades que se presentaron, además por su infinita bondad y amor.

A mi madre Pastora Sevilla, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores inculcados y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.

A mi hermana Darling Sevilla, por su paciencia y apoyo incondicional durante estos dos años, por ser ejemplo de perseverancia ante momentos difíciles.

A mi sobrina Camila Victoria Moreno, por llenarme de alegría y compartirme su energía cada día para superar los obstáculos que a diario se presentan.

A mis amigas, Iveth Carrasco y Heydi Flores, por apoyarnos mutuamente en nuestra formación profesional y por permanecer unidas durante los años que tenemos de convivir.



AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente el haber finalizado esta etapa de mi formación profesional, a Dios en primer lugar por la vida, la paciencia y fortaleza durante esta fase.

A mi tutora de tesis MSc. Magdania Vindell, por la orientación, recomendaciones e incondicional apoyo, además por la facilitación de información necesaria para la realización de esta tesis en calidad de Administradora de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí.

A mi tutora de Seminario y Tesis de Graduación Natalia Golovina, por encaminarme en cada paso, por sus valiosos aportes y recomendaciones en la elaboración de este trabajo.

A todos los maestros que nos compartieron sus conocimientos y experiencias, brindándonos asesoría y marcando así una etapa importante en nuestra formación durante el periodo de duración de la maestría.

Al MSc. Máximo Rodríguez y MSc. Sonia Tinoco, Decano y Vicedecana respectivamente de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, así como al personal administrativo, por atender mi solicitud y brindarme su tiempo para responder a los instrumentos de recolección de datos aplicados.

Al MSc. Marcio Toruño y Lic. María José Castillo, por disponer de su tiempo y conocimientos colaborándome con importantes aportes en la validación de instrumentos de recolección de información.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua- FAREM Estelí

CARTA AVAL DE LA TUTORA



TEMA

Gestión de riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua.



RESUMEN

La investigación “Gestión de riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos emitida por la CGR de Nicaragua” se sustenta en la aplicación de una matriz de riesgos para identificar, calificar y evaluar los riesgos que afectan a las diferentes unidades administrativas de la FAREM Estelí.

Particularmente se evalúa la gestión de riesgos en el área administrativa para determinar acciones que contribuyan a mitigar los posibles eventos que puedan afectar negativamente en la consecución de las metas y objetivos institucionales propuestos en el Plan Operativo Anual 2015, con la finalidad de mejorar la gestión de riesgos en esta área.

La investigación desarrollada es de tipo cualitativa con enfoque descriptivo, fundamentada con un diseño metodológico en el que figura la utilización de diferentes instrumentos de recolección de datos tales como entrevistas, encuestas, guía de observación y análisis de fuentes documentales.

Para llevar a cabo la investigación y darle cumplimiento a los objetivos planteados se utilizó la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos la cual fue aprobada por el Consejo Superior de la Contraloría General de la República de Nicaragua en junio 2012 y cuyo contenido incluye formatos, anexos y ejemplos para la aplicación práctica de una matriz de riesgos aplicable a las entidades del sector público.

De esta manera se concluyó que la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí tiene claramente definidos el contexto estratégico y organizacional en el que desarrolla sus funciones sustantivas; se identificaron 135 riesgos para las 10 áreas administrativas de la facultad; el análisis de la importancia, probabilidad e impacto generó distintos niveles de riesgos; la mayoría de los riesgos identificados causan un alto impacto en la consecución de los objetivos de la facultad; las acciones propuestas para mitigar los



riesgos evaluados deben complementarse con monitoreos constantes que permitan actualizar los factores (internos o externos) que generen situaciones de riesgo.

Es por ello que se propuso integrar el proceso de gestión de riesgos en los planes operativos anuales, promover la supervisión y monitoreo en la aplicación de los controles internos establecidos, utilizar la matriz de riesgos contenida en la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos emitida por la Contraloría General de la República de Nicaragua, considerar la realización de las acciones para la mitigación de riesgos propuestas.

Palabras Claves: Planes Operativos, Gestión de riesgos, Mitigación de riesgos.



SUMMARY

The investigation “Risk Management in the administrative area of FAREM Estelí on the year 2015, is based on a Specialized Guide for the Evaluation of Risks issued by the CGR of Nicaragua” it nourishes in the enforcement of a set of risks to identify, qualify and evaluate the risks that affect the different administrative units of FAREM Estelí.

It particularly evaluates the risk management in the administrative area to determine actions that contribute to mitigate possible events that can affect negatively in the attainment of goals and institutional objectives proposed in the Operative Annual Plan of 2015, with the goal to improve the risk management in this area.

The developed research is of a qualitative type with a described focus, founded as a methodology design, which contains the use of different data collection instruments such as interviews, surveys, observation guides and analysis of documentary sources.

To conduct research and to comply with the objectives set specialized for risk assessment, which was approved by the Board of Governors of the General Comptroller of the Republic of Nicaragua in June 2012 and whose content includes formats, annexes and examples for practical application of risks applicable to public sector entities.

Thus it was concluded that the Multidisciplinary Regional Faculty of Estelí has clearly defined the strategic and organizational context in which develops its substantive functions; 135 risks were identified for the 10 administrative areas of the faculty; the analysis of the importance, probability and impact generated different levels of risks; most of the identified risks causing a high impact on the attainment of the objectives of the faculty; the actions proposed to mitigate the assessed risks must be complemented by constant monitoring for updating the (internal or external) factors that create risk situations.

That is why it was proposed to integrate the risk management process in the annual operational plans, Promote supervision and monitoring the implementation of internal



controls established, Using the risk guide contained in the Specialized risk assessment Guide issued by the General Comptroller of the Republic of Nicaragua , consider the realization of the actions proposed to mitigate risks.

Key Words: Operative Plans, Risk Management, Risk Mitigation.



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	3
JUSTIFICACIÓN	7
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
II. OBJETIVOS	9
III. MARCO TEÓRICO	10
3.1. Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación de Riesgos	10
3.1.1. Referencias de la Guía	10
3.1.2. Objetivos	11
3.1.3. Contenido general	12
3.1.4. Marco legal.....	14
3.1.5. Marco conceptual	18
3.2. Contexto institucional	20
3.2.1. Conceptos básicos	20
3.2.2. Guía de Autoevaluación Institucional.....	22
3.2.3. Actividades para emprender la gestión de riesgos.....	27
3.3. Riesgo	32
3.3.1. Definición	32
3.3.2. Identificación de riesgos.....	33
3.3.3. Gestión y Evaluación de riesgos	33
3.4. Nivel del riesgo	34
3.4.1. Aspectos de análisis	34
3.4.2. Calificación del riesgo	38
3.5. Determinación del impacto del riesgo.....	38
3.6. Mitigación del riesgo	39
3.6.1. Alternativas	40
3.6.2. Monitoreo y Revisión	41
3.6.3. Comunicación y Consulta.....	43
IV. HIPÓTESIS	44
V. MATRIZ DE CATEGORÍAS	45



VI. DISEÑO METODOLÓGICO	62
6.1. Tipo de investigación.....	62
6.2. Población y Muestra	62
6.3. Método de recolección de datos.....	62
6.4. Procedimientos.....	63
VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS	65
7.1. I Etapa	65
7.1.1. Categorías para los objetivos No.1 y No.2.....	65
7.1.1.1. Proyecto Institucional.....	65
7.1.1.2. Plan estratégico	68
7.1.2. Categorías para los objetivos No.3 y No.4.....	69
7.1.2.1. Gobierno y administración	69
7.1.2.2. Infraestructura y equipo	75
7.1.2.3. Presupuesto y Finanzas	80
7.1.3. Categoría para el objetivo No.5.....	85
7.1.3.1. Plan de Mejora (Bienestar Universitario)	85
7.1.4. Fortalezas y Debilidades de la Función Gestión Institucional	87
7.1.4.1. Fortalezas.....	87
7.1.4.2. Debilidades.....	88
7.2. II Etapa	89
7.2.1. Resultados para objetivo No.1	89
7.2.2. Resultados para objetivo No.2	98
7.2.3. Resultados para objetivo No.3	123
7.2.4. Resultados para objetivo No.4	143
7.2.5. Resultados para objetivo No.5	165
VIII. CONCLUSIONES	192
IX. RECOMENDACIONES	193
X. REFERENCIAS	194
10.1. Bibliográficas	194
10.2. Sitios Web	195
XI. ANEXOS	196



INTRODUCCIÓN

La Contraloría General de la República de Nicaragua (CGR) está facultada para emitir políticas, normativas, procedimientos, manuales generales y especializados, guías metodológicas, instructivos y demás disposiciones necesarias para la aplicación del control interno en las entidades del sector público. Con sujeción a la Constitución Política y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República ha expedido las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), estructuradas en cinco componentes (Entorno de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Actividades de supervisión y monitoreo) las que constituyen el marco de referencia mínimo obligatorio en materia de control interno para el sector público; están basadas en COSO 2013 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y estructurada en 17 principios.

La aplicación de un control interno eficaz en las entidades de la administración pública implica que las mismas deben prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben formar parte de la evaluación.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito se evaluó la gestión de riesgos en el área administrativa de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí en el año 2015, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la Contraloría General de la República de Nicaragua. Para llevar a cabo este estudio se utilizó el método descriptivo que permitió interpretar de qué manera se administran y evalúan los riesgos en la facultad. Asimismo fue necesario realizar revisiones documentales, observaciones, entrevistas y encuestas tanto a las autoridades como al personal administrativo con el fin de obtener información suficiente y confiable para cumplir los objetivos propuestos y formular las conclusiones.



El contenido teórico del presente trabajo se divide en seis capítulos en los que se abordan aspectos mencionados a continuación:

En el primer capítulo se describe la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos, sus referentes, objetivos, contenido general, marco legal y conceptual.

En el segundo capítulo se presenta el Contexto Institucional dividido en conceptos básicos, Guía de Autoevaluación Institucional, y actividades para emprender la gestión de riesgos.

El capítulo III contiene aspectos referentes al Riesgo tales como la definición, identificación, gestión y evaluación de riesgos.

En el capítulo IV se describen aspectos de análisis del nivel de riesgo así como la calificación del mismo.

El capítulo V refiere la determinación del impacto del riesgo. Por último, en el capítulo VI se abordan las alternativas de mitigación del riesgo, monitoreo y revisión, comunicación y consulta. Como resultado de realizar la evaluación, se propuso la aplicación del plan de mitigación de riesgos.

Los resultados de la presente investigación se presentan en dos etapas: en la primera etapa se describen los resultados obtenidos a través de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de datos aplicados.

La información recopilada en la primera etapa, sintetizada en las fortalezas y debilidades encontradas para la función gestión institucional, constituye la base para desarrollar la segunda etapa de resultados, la que comprende básicamente la aplicación de la matriz de riesgos para identificar y evaluar los riesgos del área administrativa de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí.



ANTECEDENTES

Llevando a cabo una consulta bibliográfica para determinar si existen estudios iguales o similares al tema de investigación “Gestión de riesgos en el área administrativa de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí en el año 2015, basada en la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos emitida por la Contraloría General de la República de Nicaragua”, se comprueba que no existen investigaciones exactamente iguales pero que sí se realizaron algunas con temas similares. A continuación se describen:

- a. “Rol de auditoría interna en la administración de riesgos”. Monografía para obtener la Especialización en revisoría fiscal elaborada por Víctor Hurtado Zuluaga en la Universidad de Medellín- Colombia en el año 2006.

El objetivo general planteado es Identificar la responsabilidad de la auditoría interna en el montaje y verificación del sistema de administración de riesgos de la compañía.

Los objetivos específicos son: Proporcionar información útil y precisa acerca de los diferentes mecanismos que coadyuvan al control de las organizaciones, Evaluar la importancia de cada uno de los objetivos y componentes del control interno, Establecer las etapas generales que deben ser desarrolladas por la auditoría interna, Analizar el concepto de Gerencia de riesgos y el impacto que puede tener en el cumplimiento de los objetivos de control interno.

Como resultados de esta monografía se observa que la administración de riesgos como parte integrante del control interno, siempre será una responsabilidad intransferible de la alta administración. La auditoría interna es un área que posee el conocimiento, experiencia, sagacidad y preparación profesional que le permite ser un aliado estratégico para la construcción del sistema de administración de riesgos. La auditoría interna podrá



construir sus programas de manera más eficiente puesto que conoce al detalle los riesgos críticos que afectan la entidad.

b. “Evaluación de la efectividad de los procedimientos en el registro y manejo de propiedad, planta y equipo de acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno de la Contraloría General de la República, aplicables en la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí, en el año 2010. Tesis para optar al título de Máster Contabilidad con Énfasis en Auditoría, elaborada por Jaquelin del Carmen Palacio Valdivia en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí en el año 2012.

El objetivo general es Evaluar la efectividad en los procedimientos en el registro y manejo de propiedad, planta y equipo, de acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno de la Contraloría General de la República, aplicables en la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí, en el año 2010.

Los objetivos específicos son: Determinar los procedimientos de registros, control y custodia de propiedad, planta y equipo aplicados en la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí en el año 2010, Analizar los procedimientos y registros de adquisición de propiedad, planta y equipo, en relación a las Normas Técnicas de Control Interno de activos fijos según la Contraloría General de la República de Nicaragua, Verificar los registros de propiedad, planta y equipo, desde su adquisición hasta su valor de desecho con el objetivo de establecer si son utilizados para los fines que fueron adquiridos y se encuentran en condiciones adecuadas que no signifique riesgo de deterioro o despilfarro, Proponer alternativas de mejora en los procedimientos, salvaguarda y registro de propiedad, planta y equipo conforme a las Normas Técnicas de Control Interno.

Los resultados de esta investigación arrojan que existen algunas deficiencias en el control interno, no tienen integrado las normas y políticas para el control del activo fijo, desde su adquisición, registro hasta su valor de desecho, falta responsabilizar la custodia y responder ante cualquier evento (robo, pérdidas), las medidas de seguridad, la



documentación que justifica la salida de un activo de registro se encontró incompleta, no estaban actualizados los historiales técnicos donde se registra los mantenimientos y reparaciones individuales de cada activo fijo y faltaba una nueva tarjeta de depreciación para los activos.

c. “Efectividad de la asignación presupuestaria en los ejes de docencia, extensión e investigación de FAREM-Estelí, durante el período 2014”. Tesis para optar al título de Máster en Gerencia Empresarial, elaborada por Claudia Pastora Rivera Hernández en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí en el año 2015.

El objetivo general es Evaluar la efectividad en la asignación presupuestaria en correspondencia a los ejes de docencia, extensión e investigación de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, durante el período 2014.

Los objetivos específicos planteados son: Determinar los parámetros de asignación presupuestaria en correspondencia con los ejes de docencia, extensión e investigación, Analizar las variaciones del presupuesto en la ejecución de los fondos de la Facultad, Evaluar el sistema de indicadores de seguimiento y monitoreo del proceso de ejecución presupuestaria anual, Determinar el riesgo del presupuesto asignado con el Plan Operativo Anual, Elaborar propuesta para utilizar cuadro de mando integral en el proceso presupuestario anual de la FAREM-Estelí.

Entre los resultados de la investigación se describe que el principal parámetro de asignación presupuestaria en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí) es priorizar las acciones propias del eje docencia, ya que la distribución de los fondos se realiza por objeto del gasto; se determinaron variaciones en metas, según el Plan Operativo Anual, incidiendo en el elemento “Cantidad” en el presupuesto anual, estas se asumieron con fondos propios y se originaron a consecuencia de factores internos como la escasez de fondos, la ausencia de una unidad presupuestaria y de una herramienta gerencial que genere la disponibilidad de fondos así como factores externos las



variaciones en la inflación y en las tasas de cambio; el Plan Operativo Anual (POA) no se encuentra costeadado, evitando que se pueda administrar el riesgo durante la ejecución presupuestaria, ya que no se pueden realizar análisis cualitativos y cuantitativos en cuanto a los imprevistos, ni establecer medidas de respuesta.

En indagaciones a la Administradora de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, sobre acciones que antecedan al tema de investigación, se conoció que la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua realizó la Autoevaluación Institucional 2013- 2014, cuyos objetivos y resultados están contenidos en el Informe de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora, además se expresa en el mismo que la universidad llevó a cabo, con responsabilidad y objetividad, un proceso de análisis crítico desde el quehacer de sus funciones sustantivas, fortaleciendo la cultura de evaluación y el mejoramiento continuo de los procesos que desarrolla, con el fin de brindar un servicio de calidad a la sociedad.

A la fecha de la presente investigación, se ha llevado a cabo la aplicación de la matriz de riesgos contenida en la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos emitida por la Contraloría General de la República, dicha matriz se ha implementado a nivel del área Administrativa y de Gestión, como un primer nivel de evaluación en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua, estando aún en proceso de revisión.



JUSTIFICACIÓN

La administración de riesgos es una parte fundamental de la gobernabilidad corporativa, por lo que el propósito de la Contraloría General de la República de Nicaragua es proveer a las entidades públicas de una herramienta para el establecimiento e implementación de la gestión de riesgos como parte de la cultura organizacional, para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo de los mismos, bajo la conceptualización de que gestionar el riesgo de manera eficaz y eficiente proporciona una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales a un menor costo.

Es por tanto necesario para las entidades del sector público, y específicamente para la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, la aplicación de la guía de evaluación para el proceso de administración de riesgos, con la finalidad de determinar las debilidades que se presentan en los procesos administrativos, fortalecer la implementación y desarrollo de la gestión de riesgos que asegure el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la facultad.

Esta investigación es importante para la facultad en estudio ya que permitirá considerar la aplicación del plan de mitigación de riesgos que mejore su funcionamiento en materia de control interno. Tomando en consideración la gestión de riesgos en las áreas administrativas como complemento en los Planes de Mejora de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación del Sistema Educativo Nacional (CNEA), el resultado de la investigación proporcionará acciones para que la facultad pueda superar las limitantes e insuficiencias encontradas en la autoevaluación institucional y la verificación externa.

Es también de gran utilidad como investigadora, en la medida en que orientará sobre los riesgos que afectan a la facultad así como el nivel en el que se encuentran. Servirá además en las consultas realizadas por estudiantes y profesionales de las ciencias económicas en el área de auditoría.



I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La principal obligación de las entidades del sector público es el cumplimiento de la misión y los objetivos de su creación, identificados en los planes estratégicos, operativos, programas, proyectos, actividades y tareas definidos con esa finalidad, sin embargo, la ejecución de esos programas y proyectos pueden verse afectados por la presencia de factores negativos internos o externos, que es necesario identificarlos, analizarlos, valorarlos y definir alternativas de acción para su mitigación.

Los factores externos que pueden afectar a una entidad pública para que cumpla con sus objetivos y metas propuestas pueden ser de carácter económico, medioambientales, políticos y legales, sociales, tecnológicos.

Los factores internos que pueden influir en el incumplimiento de los objetivos y metas de la entidad pueden relacionarse con la infraestructura, personal, procesos e incluso con la tecnología.

En la actualidad, las entidades del sector público enfrentan diferentes tipos de riesgos y de requerimientos legales relacionados con la administración de los recursos estatales, por lo que deben contar con sistemas de control interno eficaces para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí hace uso de las Normas Técnicas de Control Interno para llevar a cabo sus actividades con miras al cumplimiento de sus objetivos institucionales, sin embargo, no se realiza una evaluación de los riesgos existentes. De ahí surge la siguiente interrogante:

¿Cómo se determina el impacto de los riesgos en el cumplimiento de los objetivos institucionales, misión y visión de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, sin realizar una evaluación de riesgos?



II. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la gestión de riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Caracterizar el contexto estratégico y organizacional de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí.
- ✓ Identificar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos organizacionales contemplados en el plan operativo anual 2015.
- ✓ Determinar el nivel de los riesgos identificados en las diferentes áreas administrativas de la Facultad.
- ✓ Analizar el impacto de los riesgos en la consecución de los objetivos de la Facultad.
- ✓ Proponer la aplicación del plan de mitigación de riesgos en las áreas administrativas de la Facultad.



III. MARCO TEÓRICO

3.1. Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación de Riesgos.

3.1.1. Referencias de la Guía

La Contraloría General de la República de Nicaragua (CGR), con la asistencia técnica de la Contraloría General del Estado de la República del Ecuador y el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), constante en el Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable No. ATN/SF-12397-Ni denominado “Fortalecimiento de la Función Auditora de la Contraloría General de la República”, aprobó a través del Consejo Superior, en sesión ordinaria No. 786 del 21 de junio de 2012, la *“Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos”* basada en el informe COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), adecuándola a la realidad del país.

Las nuevas tendencias en materia de administración pública obligan a las entidades a estar en constante actualización y conocimiento de las herramientas, técnicas e instrumentos gerenciales, cuya aplicación les permita utilizar los recursos públicos de forma más eficiente y tomar acciones preventivas ante la identificación de cualquier hecho que pueda afectar el cumplimiento de sus objetivos y los del Estado en beneficio de la comunidad. En este contexto, la administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas, como un proceso interactivo que posibilita una mejora continua en la toma de decisiones.

En la administración moderna, en materia de riesgos se han emitido una serie de modelos, marcos, herramientas y técnicas que podrían ser utilizados por las instituciones del Estado, sin embargo, la Contraloría General de la República de Nicaragua, con la finalidad de unificar criterios en cuanto a la gestión de riesgos, ha considerado necesario



desarrollar una metodología que se adecue a las características propias presentadas por las entidades del sector gubernamental de nuestro país, como un esfuerzo inicial que permita sentar las bases de una implantación progresiva de modelos integrales en la gestión de riesgos.

La metodología propuesta en la Guía especializada para la evaluación de riesgos considera la normatividad, lineamientos y herramientas que el Organismo de Control ha emitido en los temas de control interno, específicamente aquellos relacionados con la administración de riesgos. Esta guía tiene como propósito proporcionar a las entidades públicas un instrumento técnico para el manejo adecuado de los riesgos, que sea utilizado en todo el proceso administrativo y que contribuya en la toma de decisiones para un mejor uso de los recursos estatales en beneficio de la sociedad. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.1.2. Objetivos

Según lo planteado en la Guía, esta pretende cumplir con el objetivo general de proveer una guía especializada para el proceso de administración de riesgos, que incluya el establecimiento del contexto, la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, la comunicación y el monitoreo de los riesgos, con la finalidad de fortalecer la implementación y desarrollo de una política de gestión de riesgos que asegure el cumplimiento de los objetivos y misión de las entidades públicas. Asimismo se han propuesto tres objetivos específicos que se cumplen una vez aplicada la guía, los que se citan a continuación:

- Contribuir a la administración en la identificación y análisis de los riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos relativos a los procesos críticos de las instituciones del Estado.
- Dotar a la máxima autoridad, titulares, directivos y servidores de las entidades del sector público, auditores externos e internos, una herramienta para la



administración y evaluación de riesgos para proteger los recursos estatales contra la materialización de los mismos.

- Propender a que cada entidad y sus servidores incluyan en sus procesos y procedimientos, acciones de prevención y administración de riesgos para el cumplimiento de sus funciones, los objetivos y misión institucionales. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.1.3. Contenido general

La Guía especializada para la evaluación de riesgos contiene el objetivo general y los objetivos específicos que fundamentan su elaboración, el fundamento legal en el que se basa, el marco conceptual que permite a las entidades del sector público homogeneizar la interpretación de su contenido, y términos o conceptos generales sobre gestión de riesgos, los cuales son necesarios para la aplicación de la guía. Además, desarrolla metodológicamente las fases o etapas de un Proceso de Gestión de Riesgos, con la definición de formatos e instructivos para su utilización y ejemplos prácticos para facilitar su comprensión y aplicación.

Los formatos incluidos en la guía son:

Formato 1. Identificación de Riesgos

Formato 2. Matriz de Análisis y Calificación de Riesgos

Formato 3. Matriz de Evaluación de Riesgos

Formato 4. Matriz de Mitigación o Tratamiento de Riesgos

Los anexos presentados en la guía se mencionan a continuación:

Anexo 1. Ejemplo de vinculación de la misión, con los objetivos estratégicos y otros objetivos relacionados.

Anexo 2. Ejemplos de Política de Riesgos

Anexo 3. Roles y Responsables

Anexo 4. Etapas para la implementación de la gestión de riesgos

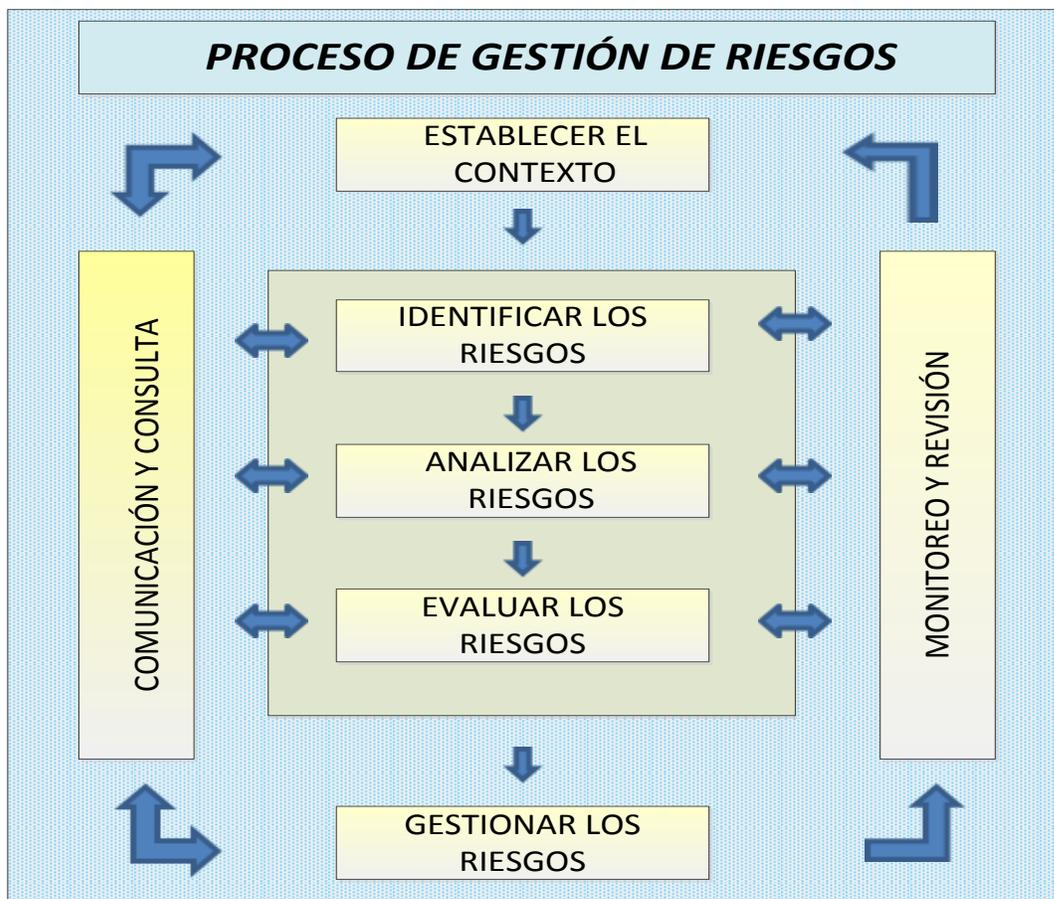
Anexo 5. Diagrama de Flujo con la identificación de eventos



La guía plantea un modelo general de matriz para la calificación de riesgos referencial en una entidad, que aplicada permitirá identificar áreas de gestión críticas o con riesgos calificados como altos, moderados o bajos. Su aplicación dependerá de las características y particularidades especiales de cada una de las entidades y organismos del sector público. Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y gestión utilizada para identificar las actividades, el tipo y nivel de riesgos inherentes; igualmente, permite evaluar la efectividad de la gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende el logro de los objetivos de una entidad. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

El siguiente esquema sintetiza el proceso de gestión de riesgos:

Gráfico 1. Proceso de Gestión de Riesgos



Fuente: Contraloría General de la República, Guía especializada para la evaluación de riesgos, 2012.



3.1.4. Marco legal

a) De conformidad con el artículo 154 de la Constitución Política de Nicaragua, la Contraloría General de la República es el “Organismo rector del sistema de control de la administración pública y fiscalización de los bienes y recursos del Estado”.

b) En el artículo 155 de la Constitución Política, se estipulan las atribuciones que le corresponden a la Contraloría General de la República como son:

“1) Establecer el sistema de control que de manera preventiva asegure el uso debido de los fondos gubernamentales.

2) El control sucesivo sobre la gestión del Presupuesto General de la República.

3) El control, examen y evaluación de la gestión administrativa y financiera de los entes públicos, los subvencionados por el Estado y las empresas públicas o privadas con participación de capital público.” (Constitución Política de la República de Nicaragua, 1987)

c) En el artículo 6 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado (2009), se establece como una de las competencias de este Organismo de control, “...la expedición de regulaciones para el funcionamiento del sistema” ...; y, los numerales 2, 8 del artículo 9, de la citada ley, entre las funciones y atribuciones de la Contraloría General de la República, estipula las siguientes:

“...2. Dictar políticas, normas procedimientos y demás regulaciones para: a. El funcionamiento del control interno...”

“...8. Examinar, evaluar y recomendar las técnicas y procedimientos de control interno incorporados en los sistemas operativos, administrativos, de información, de



tesorería, presupuesto, crédito público, compras y contrataciones de bienes, obras y servicios”...

d) En el numeral 5 del artículo 30 se dispone que para regular el funcionamiento del sistema de control y fiscalización, la Contraloría General de la República expedirá:

“... 5. Políticas, normativas, procedimientos, reglamentos, regulaciones, manuales generales y especializados, guías metodológicas, instructivos y demás disposiciones necesarias para la aplicación del Sistema de Control y Fiscalización y la determinación de responsabilidades”...

e) Según el artículo 32 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, la ejecución del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, se realiza por medio de:

“...1. El control interno institucional, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones de la Administración Pública, y,

2. El control externo, que comprende:

- El que compete a la Contraloría General de la República.
- El que ejercen las Unidades de Auditoría Interna de las entidades sujetas al ámbito de aplicación de esta ley.
- El que ejerzan otras instituciones de control de Estado en el ámbito de sus competencias.
- El que compete a la Contraloría General de la República delegado a las Firmas de Contadores Públicos Independientes...”.



f) El capítulo II “Del control interno institucional” en los artículos 33 al 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República establece la definición, objetivos, la estructura, componentes, principios y las formas de ejecución del control interno así como la responsabilidad de los servidores, directores, ejecutivos de cada unidad de una Entidad de diseñarlo y ejecutarlo con miras a la consecución de los siguientes objetivos:

1. Administración eficaz, eficiente, y transparente de los recursos del Estado.
2. Confiabilidad de la rendición de cuentas.
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

g) En el Título VI de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, dentro de los Deberes y Atribuciones Generales desarrollados para la entidad, las máximas autoridades y titulares; directores o jefes de las unidades administrativas, así como servidores de las instituciones de la administración pública, se establece que tienen el deber de:

Las Entidades: “...el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales de conformidad con el ordenamiento jurídico...” Art. 102

Las Máximas autoridades y titulares: “1. Establecer los indicadores de gestión y otros factores necesarios para evaluar el cumplimiento de los fines y objetivos propios de sus entidades u organismos; 4. Asegurar la implantación, funcionamiento y actualización de los sistemas de administración y de control interno; y 5. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias, normas y demás disposiciones expedidas por la Contraloría General de la República o por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público” Art. 103



Los Directores o jefes de unidades administrativas: "...1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias, normas y demás disposiciones expedidas por la Contraloría General de la República o por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. 2. Aplicar el Componente de Control Interno..." Art. 104.

Los Servidores: "...1. Cumplir los deberes, atribuciones y obligaciones de su cargo, con transparencia, honradez y ética profesional, de conformidad con las disposiciones constitucionales, legales y administrativas aplicables; 3. Aplicar el control interno en las actividades a su cargo..." Art. 105 (Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de control de la administración pública y fiscalización de los bienes y recursos del estado., 2009)

h) Las Normas Específicas de Evaluación de Riesgos: 5.2.1 Definición de Objetivos, 5.2.2 Definición de Riesgos, 5.2.3 Evaluación de Riesgos, publicadas en la Gaceta, Diario Oficial 234 del 01 de diciembre de 2004, establecen el marco general normativo que las entidades del sector público deben cumplir en esta materia. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2004)

Bajo este contexto, la Contraloría General de la República de Nicaragua, en cumplimiento a sus funciones constitucionales y legales ha desarrollado la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos, para dotar a las instituciones sujetas a su control, de una herramienta útil que les permita llevar a cabo una administración eficiente y eficaz de los recursos estatales que le son asignados. Para la aplicación de esta guía de evaluación de riesgos se debe tener observancia de las leyes y regulaciones aplicables según corresponda a cada entidad, con el propósito de realizar una administración transparente y una adecuada rendición de cuentas.



3.1.5. Marco conceptual

La administración de riesgos parte de la planificación estratégica, la misión, la visión, objetivos estratégicos y valores institucionales, así como de la identificación de eventos potenciales, que de ocurrir, podrían afectar a la entidad en la consecución de sus objetivos fundamentales. Cuando los eventos pueden afectar negativamente en la implantación de la estrategia y objetivos representan *riesgos*, y exigen la evaluación y respuesta por parte de la dirección, de lo contrario, si tienen un impacto positivo representan *oportunidades* a ser reconducidas para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

Cuando la dirección identifica los eventos negativos y positivos, contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, que requieren ser evaluados y tomar acciones de respuesta con la finalidad de evitar, reducir, transferir o aceptar los mismos a fin de garantizar la gestión institucional y el logro de los objetivos. Es por tanto el riesgo un concepto fundamental, se podría afirmar que no existe una actividad de la vida que no incluya la palabra riesgo, por esa razón el ser humano ha buscado siempre protegerse de las contingencias, investigando maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección analiza y evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva: probabilidad e impacto, y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual, estos deben ser integrados en una matriz de riesgos que permita observar el comportamiento de los mismos.

No existen dos entidades que apliquen o debieran aplicar la administración de riesgos del mismo modo. Las empresas, sus capacidades y sus necesidades de administración de



riesgos difieren sustancialmente según su dimensión, actividad y según la filosofía y cultura de la dirección. Así, aunque todas las entidades deberían tener cada componente en su lugar y operando efectivamente, la aplicación de la administración de riesgos corporativos en una entidad, incluyendo las herramientas, técnicas aplicadas y la asignación de roles y responsabilidades, con frecuencia no tendrá el mismo aspecto que la empleada en otras entidades.

Las Normas Técnicas de Control Interno, publicadas en la Gaceta, Diario Oficial 234, 235 y 236 del 01, 02 y 03 de diciembre del año 2004, relacionadas con la Evaluación de Riesgos, definen tres categorías de objetivos: de operaciones, de información financiera y de cumplimiento. Además identifican los factores internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de esos objetivos y de manera general establecen: ... “El método de evaluación del riesgo es una decisión particular de cada entidad. Esta norma requiere que se deje constancia formal de dicho método o métodos y evidencia de su utilización y los cambios que genera.” (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2004)

El sector público de nuestro país está conformado por diferentes entidades que poseen sus propias características y que difieren entre sí por diversos aspectos como el tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de administración y otros atributos específicos de cada una de ellas. Las particularidades de cada entidad, pueden afectar el modo de implementar el marco integrado de control interno de la manera más efectiva y eficiente posible, por esta razón la guía especializada para la evaluación de riesgos comprende determinados puntos en común con el fin de que puedan ser aplicados a todas las entidades del sector público.



3.2. Contexto institucional

3.2.1. Conceptos básicos

3.2.1.1. Contexto estratégico

Para llevar a cabo el proceso de gestión de riesgos se hace necesario establecer el contexto estratégico, lo que implica analizar el entorno externo en el que funciona la entidad. En el desarrollo de este análisis se deben tener en consideración diferentes puntos relacionados con el entorno externo como son los aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos, imagen, sociales, clientes, usuarios, culturales, legales, proveedores, comunidad o sociedad en general. Definir el contexto estratégico es parte de la exposición al riesgo que enfrenta una entidad pública y su causa principal es la falta de conocimiento de las situaciones generadoras de riesgos. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.2.1.2. Contexto organizacional

Al igual que el contexto estratégico, el contexto organizacional o interno es parte importante del proceso de gestión de riesgos. El establecimiento del contexto organizacional comprende la estructura interna de la entidad, los recursos humanos con que cuenta la misma para funcionar, la filosofía, los valores institucionales, las políticas que han establecido, la misión para la cual han sido creadas, las metas propuestas, los objetivos determinados y las estrategias definidas para alcanzar los objetivos. Es importante analizar internamente a la entidad ya que existen circunstancias que pueden generar eventos de riesgo que afecten el cumplimiento de los objetivos. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.2.1.3. Misión y visión

La misión de una entidad se define como el propósito o la finalidad que la misma persigue en forma permanente o semipermanente, es la razón de ser de la entidad. Esta razón de ser se enfoca en la actividad presente de la entidad y depende del entorno en que se



encuentra y de los recursos de los que dispone. Por otro lado, la visión es la imagen o situación deseada que la entidad proyecta en un futuro, es decir, lo que llegará a ser por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo. La visión depende de la situación presente, de las posibilidades, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado. (Glosario administrativo, 2016)

3.2.1.4. Objetivos organizacionales

En el contexto de los objetivos institucionales, la entidad puede enfrentar una serie de eventos que pueden incidir negativa o positivamente en su gestión para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos y por ende cumplir con su actividad misional. Los eventos con impacto negativo representan riesgos que requieren una evaluación y respuesta, mientras que los eventos positivos representan oportunidades que pueden ser reconducidas hacia la estrategia y redefinición de objetivos. Cuando la entidad identifica estos eventos, contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades.

Según los aspectos particulares, cada entidad diseña y aplica su propio control interno; en este sentido, el Manual de Control Interno que ha establecido la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) señala que la definición de los objetivos es un parte clave del proceso administrativo y un prerrequisito para hacer posible el control interno, de manera que un control interno adecuado implica necesariamente objetivos claramente definidos que se basen en la planeación estratégica y los planes operativos. Además deben estar en correspondencia con la misión, la visión y los valores institucionales. (UNAN Managua, Manual de Control Interno, 2013)



3.2.1.5. Planes operativos anuales

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una entidad establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN- Managua) cuenta con el Plan Estratégico Institucional (*actualmente está vigente el plan estratégico 2015-2019*) el cual es coherente con la misión, visión y presupuesto asignado. Todas sus facultades y dependencias cuentan con Planes Operativos Anuales (POA) que se derivan del Plan Operativo Anual Institucional (POAI). Además tiene mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes y la difusión del cumplimiento se hace por medio de informes de Rendición Social de Cuentas e informes físico-financieros. (UNAN Managua, 2014)

3.2.2. Guía de Autoevaluación Institucional

3.2.2.1. Definición

La Guía de Autoevaluación Institucional es un documento elaborado por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación del Sistema Educativo Nacional (CNEA), con el fin de que las universidades existentes en Nicaragua lleven a cabo el proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora, sin embargo, esta guía debe ser adaptada por cada institución tomando en consideración las condiciones y necesidades que las caracterizan. Para llevar a cabo su proceso de autoevaluación, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN Managua) elaboró su guía en la que se presenta la matriz de indicadores contextualizada que se debe aplicar como institución.

Cabe señalar que la autoevaluación es un proceso de reflexión crítica el cual está orientado a que las instituciones o programas educativos mejoren la calidad, o bien para obtener una acreditación. En el proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora, las instituciones de educación superior identifican sus fortalezas y debilidades las que se reflejan en un informe final de autoevaluación, el cual es sometido a verificación externa realizada por un equipo de pares evaluadores designados por el Consejo



Nacional de Evaluación y Acreditación del Sistema Educativo Nacional (CNEA). (UNAN Managua, 2013)

Por su parte las instituciones de educación superior formulan un Plan de Mejoras que comprende el conjunto de acciones a realizar para superar las limitaciones e insuficiencias encontradas en la autoevaluación institucional y la verificación externa, estas acciones se proyectan para un horizonte de tres años y la institución informa anualmente al Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación del Sistema Educativo Nacional (CNEA) sobre el cumplimiento de las acciones planificadas. Con la acreditación queda certificada la calidad de la institución, de sus carreras o de sus programas y se obtiene cumpliendo o superando los estándares de calidad previamente establecidos. (UNAN Managua, 2013)

3.2.2.2. Objetivos

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN Managua), a través del proceso de autoevaluación institucional, se propone como objetivos generales:

- Desarrollar un proceso de análisis crítico de la institución desde el quehacer de sus funciones sustantivas, que permita el conocimiento de su estado actual para elaborar un plan de mejora encaminado al aseguramiento de la calidad y al cumplimiento de los referentes institucionales.
- Fortalecer la cultura de evaluación y el mejoramiento continuo de los procesos que se desarrollan en la institución mediante espacios de actuación permanente de los diferentes sectores de la comunidad universitaria, con el fin de brindar un servicio de calidad a la sociedad.



Y como objetivos específicos pretende:

- Valorar el quehacer de la gestión institucional desde su fundamentación filosófica, planificación estratégica, gobierno, administración, bienestar universitario con relación al aseguramiento de los recursos necesarios para las funciones de docencia, investigación científica y de proyección social.
- Valorar el desarrollo de la docencia en la institución en cuanto a la planificación académica, administración del currículo, el proceso de enseñanza- aprendizaje, registro académico, la graduación y vínculo con los graduandos.
- Examinar los resultados de la investigación científica de la institución a partir de las políticas, lineamientos, articulación con la docencia y los recursos disponibles en relación con su incidencia en el contexto local y nacional.
- Identificar los elementos que contribuyen a la interrelación de la universidad con la sociedad en mutuo beneficio en el avance de la ejecución de políticas, programas, disposición de recursos, resultados alcanzados en pro del fortalecimiento institucional y la contribución al desarrollo local, nacional y regional. (UNAN Managua, 2013)

3.2.2.3. Matriz de indicadores de la UNAN Managua

La matriz de indicadores de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN Managua) está constituida por las cuatro funciones sustantivas del quehacer universitario: Gestión Institucional, Docencia, Investigación Científica, Proyección Social; las que a su vez se dividen en factores los cuales agrupan a los indicadores. Estos indicadores expresan cuantitativa o cualitativamente en términos de proporciones o de números absolutos, los resultados que se han alcanzado, permitiendo utilizar la información para formular juicios sustentados en evidencias. (UNAN Managua, 2013).



A continuación se presentan los factores por función de la Guía de autoevaluación institucional:

Tabla 1. Factores por función

FUNCIÓN	FACTOR
Gestión institucional	Proyecto institucional
	Plan estratégico
	Gobierno y administración
	Infraestructura y equipamiento
	Presupuesto y finanzas
	Bienestar universitario
Docencia	Currículum
	Docentes
	Estudiantes
	Proceso de enseñanza- aprendizaje
	Bibliotecas y servicios de información
	Laboratorios y centros de prácticas
	Registro académico
	Proceso de graduación y seguimiento a graduados
Investigación científica	Políticas y lineamientos
	Articulación con la docencia
	Recursos humanos y materiales
	Resultados de investigación científica
Proyección social	Políticas y programas
	Recursos financieros y materiales
	Resultados de la proyección social

Fuente: UNAN Managua, Guía de autoevaluación institucional con fines de mejora, 2013.

Cabe señalar que en el Proyecto Institucional aprobado en Consejo Universitario, Sesión Ordinaria No. 04-2015, del 24/04/2015 se agregó la Función *Internacionalización*.



3.2.2.4. Factores de la Función Gestión Institucional

La función Gestión Institucional comprende todo lo concerniente a la definición del proyecto institucional: visión, misión y políticas; la planificación, la organización, la dirección, el control y la evaluación institucional; la gestión administrativa y financiera; la gestión para el aseguramiento de la calidad. Esta función se relaciona con las otras, ya que desde ella se asegura, garantiza o apoya las funciones de docencia, investigación científica y de proyección social. Esta función se divide en seis factores los que a su vez agrupan un total de 68 indicadores. (UNAN Managua, 2013). A continuación se describe brevemente cada factor de la gestión institucional:

Factor 1. Proyecto Institucional: en este se define la fundamentación filosófica de la universidad, se expresa su visión, misión, principios, valores y políticas institucionales, es decir, lo que la institución aspira ser y desea realizar, para cumplir con el compromiso que ha adquirido con la sociedad.

Factor 2. Plan estratégico: también denominado plan plurianual o plan de desarrollo, es la planificación a mediano y largo plazo de una institución de educación superior, sobre actividades, expansión de recursos y edificios, normalmente durante varios años (tres o cuatro). Debe especificar las inversiones y las formas de obtener los recursos financieros.

Factor 3. Gobierno y administración: constituyen el soporte para la realización de las funciones sustantivas de la institución, incluye la gestión y dirección institucional, su estructura organizativa y recursos humanos. El gobierno y la administración deben estar orientados al servicio de las necesidades de la docencia, investigación y proyección social definidas por ella.

Factor 4. Infraestructura y equipamiento: se refiere a las políticas y mecanismos institucionales dirigidos a la satisfacción de los requerimientos de infraestructura y equipamiento, asociados a las funciones que la institución ha determinado llevar a cabo, y a las necesidades de sus integrantes (académicos, docentes, estudiantes, etc.)



Factor 5. Presupuesto y finanzas: da cuenta de los ingresos y egresos de la institución y el manejo adecuado para el buen funcionamiento de la misma.

Factor 6. Bienestar universitario: tiene como objetivos apoyar la formación integral, fomentar la interacción y el reconocimiento entre los miembros de la comunidad universitaria y elevar su calidad de vida, la institución debe evaluarlo periódicamente y aplicar los resultados de la evaluación para mejorar los servicios prestados. (UNAN Managua, 2013)

3.2.3. Actividades para emprender la gestión de riesgos.

3.2.3.1. Acciones

a) Compromiso de la alta dirección: que es la encargada de establecer una cultura de identificación y prevención del riesgo, de definir la política, los canales de comunicación, la asignación de los recursos necesarios y la designación de un directivo de primer nivel responsable del diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos.

b) Conformación de un equipo: con servidores de las diferentes áreas de la entidad que conozcan bien la entidad y el funcionamiento de los procesos para que contribuyan en la elaboración de los mapas de riesgo institucionales y se reporten directamente con la persona designada por la alta dirección.

c) Capacitación al equipo: en la metodología de la Administración del Riesgo, para lo cual la entidad contará con el apoyo de la Dirección de Fortalecimiento del Control de la Contraloría General de la República. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)



3.2.3.2. Política de riesgos

El apéndice I (glosario) de las Normas Técnicas de Control Interno emitidas en abril del 2015 por la Contraloría General de la República de Nicaragua, define una política como cualquier regla que requiera, guíe o limite las actividades de una Entidad. Es la línea de conducta predeterminada que se aplica en una Entidad para llevar a cabo sus actividades inclusive aquellas no previstas. Las principales políticas están orientadas por las normas legales y las normas previstas por la Máxima Autoridad para toda Entidad o para Unidades operativas dentro del Ente. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2015)

La política de riesgos será coherente con la actividad o servicio misional que preste la entidad, publicada y comunicada a todos los niveles de la entidad. Contendrá los siguientes aspectos:

- Los objetivos y compromisos con la gestión de riesgo.
- El alineamiento con los objetivos estratégicos.
- El alcance o amplitud de la política.
- Los procesos a ser utilizados para gestionar los riesgos.
- Los responsables de gestionar los riesgos y las competencias que estos requieren.
- El compromiso de la dirección para la revisión periódica.



3.2.3.3. Responsables y roles

Para lograr la implementación del proceso de administración de riesgos, es importante establecer los responsables del proceso y sus roles, definir, documentar y aprobar la responsabilidad, autoridad e interrelaciones del personal que debe realizar las acciones relacionadas con esta materia y que se resumen a continuación:

- Iniciar acciones para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos.
- Controlar el tratamiento posterior de los riesgos hasta que el nivel de riesgo se haga aceptable.
- Identificar y registrar cualquier problema relativo a la administración de riesgos.
- Iniciar, recomendar o proveer soluciones a través de los canales asignados.
- Verificar la implementación de soluciones.
- Comunicar y consultar interna y externamente según corresponda. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

Es importante señalar que si bien existen diferentes responsables en el proceso de gestión de riesgos, en cada una de las fases de este proceso la responsabilidad es en primer lugar de la máxima autoridad, en segundo lugar es responsabilidad de los ejecutivos responsables de cada proceso y finalmente de todo el personal. En este sentido, la auditoría interna debe apoyar a la máxima autoridad a coordinar la implantación del proceso y a monitorear su adecuado avance en las diferentes fases, sin perjuicio de las actividades de aseguramiento contempladas en el plan anual aprobado por la dirección.



3.2.3.4. Etapas para la implementación

Es importante que la entidad defina un programa de implementación de gestión de riesgos, en función de su tamaño y/o complejidad, la filosofía, la cultura y la estructura que posee. Dicho programa debería incluir entre otros aspectos, la identificación y los requerimientos de recursos necesarios tanto materiales como económicos, además se debe concretar el personal entrenado o capacitado para desarrollar las actividades incluidas en el programa. Para lograr la implementación adecuada del proceso de gestión de riesgos es importante desarrollar oportunamente cada una de las siete etapas que a continuación se describen:

1. Preparación del equipo líder, con representación y funciones claves como el diseño e implantación de un proceso de administración de riesgos corporativos, que aborde las necesidades específicas de la entidad.
2. Apoyo oportuno de la alta dirección, que articule los beneficios, establezca y comunique a la entidad el proyecto y las necesidades de recursos para llevarlo a cabo.
3. Desarrollo del plan de implementación, que incluya etapas, recursos, tiempos, responsables de la comunicación y coordinación del equipo a las diversas unidades y personas para gestionar la adopción de la administración de riesgos corporativos.
4. Desarrollo y comunicación de la política organizacional, para asegurar que la administración de riesgos se convierta en parte integral de los procesos y de la cultura institucional.
5. Administración de los riesgos a nivel organizacional, en todas las fases: establecimiento del contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión de los riesgos, así como la definición de los medios y mecanismos de comunicación respectivos.



6. Administración de los riesgos a nivel de proyecto, actividad o proceso, por cada área de gestión o unidad administrativa.

7. Monitoreo y mejora continua, seguimiento y evaluación de la implementación del proceso de gestión de riesgos para revisar su efectividad y reforzar las capacidades de la entidad como parte del proceso continuo de mejoramiento. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.2.3.5. Diccionario de riesgos

Un diccionario de riesgos es la “compilación de definiciones generales relacionadas con los procesos de gestión de riesgos y control interno, para asegurar un lenguaje común dentro de un sector” (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2015), ya que todas las entidades del sector público poseen diferencias que parten desde la razón por la que fueron creadas. Es necesario que cada entidad establezca un diccionario de riesgos, que contenga a nivel estratégico los riesgos a los que está expuesta la entidad, de manera que su utilización efectiva permita al personal conocer las distintas clasificaciones de los riesgos y así puedan darles una calificación adecuada.

Es recomendable además, que la entidad elabore un mapa de riesgos por cada proceso, proyecto o actividad que se realice. Por tanto, todos los mandos medios necesitan considerar los eventos que pueden impactar sus áreas de actividad y ponerlos en conocimiento a la máxima autoridad de la entidad con sus posibles soluciones. La máxima autoridad debe utilizar estas evaluaciones a través de todos los niveles y áreas de gestión para construir una evaluación general del portafolio de riesgos de la entidad. Con la elaboración de un diccionario de riesgos la entidad estará en la posibilidad de obtener los siguientes resultados:

- Identificar los factores externos (económicos, medioambientales, políticos, sociales, etc.) que pueden ocasionar la presencia de riesgos, con base en el análisis de la información externa, los planes y programas de la entidad.



- Identificar los factores internos (infraestructura, personal, procesos, tecnología, etc.) que pueden ocasionar la presencia de riesgos con base en el análisis del ambiente de control y demás estudios que sobre la cultura organizacional y el clima laboral se hayan realizado en la entidad.
- Aportar información que facilite las demás fases del proceso de gestión del riesgo. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.3. Riesgo

3.3.1. Definición

En el apéndice I (glosario) de las Normas Técnicas de Control Interno se define el riesgo como la probabilidad de que ocurra un evento no deseado. Generalmente relacionado con impedimentos para alcanzar los objetivos de una entidad o del Sistema de Control Interno que es parte de ella. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2015). Para efectos de la guía especializada para la evaluación de riesgos, se considera riesgo a toda posibilidad de un evento que pueda entorpecer o impedir el normal desarrollo de las actividades de la entidad y afecte el logro de sus objetivos. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

En relación a la fuente u origen de los riesgos, la Guía Especializada para la Gestión de Riesgos señala dos tipologías: los *riesgos de fuente externa* que tienen origen en situaciones que no están bajo control de la entidad y del servicio que esta presta, como son los riesgos relacionados con el presupuesto, contingencias, naturaleza, cambios en la legislación, etc., y los *riesgos de fuente interna* que se originan en la propia entidad o al interior del servicio, como son las capacidades del talento humano y el funcionamiento efectivo de los sistemas de información. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)



3.3.2. Identificación de riesgos

La identificación de los riesgos debe efectuarse utilizando un proceso sistemático para incluir todos los riesgos, basándose en la estrategia y la planificación establecida en la entidad. La idea es generar una lista de todos los eventos o circunstancias que podrían afectar a la entidad para luego a mayor detalle, identificar lo que puede suceder; en este proceso es conveniente no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores de manera que se debe realizar un mapa de riesgos, que incluya los puntos claves de la entidad, los objetivos generales y específicos, las amenazas y riesgos a los que se podría enfrentar.

Dependiendo de la naturaleza de las actividades realizadas en la entidad, se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación de riesgos, lo importante es considerar las causas o factores de riesgo internos y externos y los posibles efectos relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales. Dentro de las técnicas que se pueden emplear están: checklists (listas de chequeo o verificación), diagramas de flujo, brainstorming (lluvia de ideas), análisis de sistemas, análisis de escenarios, etc. Los servidores de las áreas de gestión facilitan la identificación de los riesgos en cada sector o contexto en el que se desenvuelven. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.3.3. Gestión y Evaluación de riesgos

La gestión de riesgos es un proceso estructurado y continuo que se implementa a toda la entidad con el fin de identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de sus objetivos. La evaluación de riesgos, como componente del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, implica un proceso dinámico y repetitivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De manera que la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán los mismos. (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2015)



3.4. Nivel del riesgo

3.4.1. Aspectos de análisis

El análisis de riesgos consiste en determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos así como su impacto, calificándolos con el fin de establecer el nivel de riesgo y las acciones que se requieren implantar. Comprende además, la identificación de los eventos o situaciones que generen riesgo, una descripción que va desde la situación inicial hasta que se materializa el riesgo, y una estimación del riesgo en la que se valora la probabilidad y las consecuencias. Este análisis depende de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos y de la disponibilidad de datos estadísticos, históricos e información generada en los sistemas de la entidad. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.4.1.1. Probabilidad

Probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo. La probabilidad puede ser determinada en función de las probabilidades del suceso inicial que lo genera y la de los siguientes sucesos desencadenantes, y en tal sentido, la probabilidad será más compleja de determinar, cuanto más larga sea la cadena causal, ya que no solo habrá que conocer todos los sucesos que intervienen sino también la probabilidad de los mismos. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.4.1.2. Impacto

Una vez determinada la probabilidad, se debe completar el análisis examinando los resultados posibles de la materialización del riesgo identificado. Por impacto se entiende que son las consecuencias del riesgo o la magnitud de sus efectos, por ejemplo se citan: la pérdida de activos y de tiempo, disminución de eficiencia y eficacia, efectos negativos



en los recursos humanos, inexactitud en la información de la entidad, entre otras consecuencias. El impacto puede expresarse de varias formas según la característica de los factores de riesgo analizados, por ejemplo: impacto de confidencialidad de la información, impacto de credibilidad, impacto financiero, etc. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.4.1.3. Importancia

La importancia del riesgo identificado está relacionada con la relevancia del factor en la gestión institucional. La importancia de cada riesgo en su control interno se basa en la probabilidad de manifestación y en el impacto que puede causar en la entidad. Los riesgos se calificarán usando métodos cualitativos y cuantitativos, con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual. El **riesgo inherente**, es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los directivos para modificar su probabilidad o impacto. Por su parte, el **riesgo residual**, es el riesgo remanente después de que la dirección haya llevado a cabo una acción para modificar la probabilidad o impacto.

La probabilidad, impacto e importancia se combinan para obtener el nivel de riesgo; la probabilidad e impacto pueden determinarse utilizando análisis y cálculos estadísticos, datos históricos, estimaciones que reflejen el grado de convicción de un individuo o grupo de que podrá ocurrir un evento o resultado particular. Con la finalidad de evitar prejuicios subjetivos, deben utilizarse las mejores técnicas y fuentes de información disponibles, por ejemplo la revisión de registros anteriores, prácticas y experiencia de la actividad, investigaciones de mercado, opiniones de especialistas y expertos, entrevistas, cuestionarios, información de fallas o inconformidades en los servicios, etc. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)



Para determinar de manera objetiva la **Probabilidad**, en la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos se utilizará la siguiente tabla:

Tabla 2. Determinación de la probabilidad

Valor	Escala	Concepto
3	Muy Probable	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez
1	Improbable	No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancias excepcionales

Fuente: Contraloría General de la República, Guía especializada para la evaluación de riesgos, 2012.

Para determinar el **Impacto** se utilizará la siguiente tabla:

Tabla 3. Determinación del impacto

Valor	Escala	Concepto
3	Alto	Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.
2	Medio	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.
1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.

Fuente: Contraloría General de la República, Guía especializada para la evaluación de riesgos, 2012.

En la calificación de riesgos se introduce el concepto de “Importancia” con la finalidad de distinguir el grado de relevancia del factor de riesgo en la gestión institucional:

Tabla 4. Determinación de la importancia

Importancia	Concepto (Factor de Riesgo)
10	Muy importante en el contexto de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso
5	Factor de riesgo de importancia media o moderada en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso.
1	Factor de riesgo no significativo en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso.

Fuente: Contraloría General de la República, Guía especializada para la evaluación de riesgos, 2012.



A continuación se presenta un cuadro con el cálculo de todas las posibilidades de calificación al combinar estos tres aspectos: importancia, probabilidad e impacto:

Tabla 5. Cálculo del nivel de riesgo

Importancia	Probabilidad		Impacto		Total
10	Muy probable	3	Alto	3	90
			Medio	2	60
			Bajo	1	30
	Probable	2	Alto	3	60
			Medio	2	40
			Bajo	1	20
	Improbable	1	Alto	3	30
			Medio	2	20
			Bajo	1	10
5	Muy probable	3	Alto	3	45
			Medio	2	30
			Bajo	1	15
	Probable	2	Alto	3	30
			Medio	2	20
			Bajo	1	10
	Improbable	1	Alto	3	15
			Medio	2	10
			Bajo	1	5
1	Muy probable	3	Alto	3	9
			Medio	2	6
			Bajo	1	3
	Probable	2	Alto	3	6
			Medio	2	4
			Bajo	1	2
	Improbable	1	Alto	3	3
			Medio	2	2
			Bajo	1	1

Fuente: Contraloría General de la República, Guía especializada para la evaluación de riesgos, 2012.



3.4.2. Calificación del riesgo

Una vez identificados los riesgos, se les debe conceder una calificación tomando como base el análisis de la probabilidad, el impacto y la importancia. Estos resultados permitirán separar los riesgos menores (bajos) aceptables de los riesgos mayores (altos) y proveer datos importantes para la evaluación y el tratamiento de los riesgos. En la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos se define una escala para la calificación del riesgo como: *bajo*, *moderado* y *alto*, y se representa con los colores verde, naranja y rojo. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012). En la tabla presentada a continuación se refleja la escala para calificación del riesgo:

Tabla 6. Escala de calificación del riesgo

Calificación Final:	Riesgo	Color
De 1 a 10	BAJO	Verde
De 11 a 30	MODERADO	Naranja
De 31 a 90	ALTO	Rojo

Fuente: Contraloría General de la República, Guía especializada para la evaluación de riesgos, 2012.

3.5. Determinación del impacto del riesgo

Para determinar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos, es necesaria una adecuada y oportuna evaluación de los riesgos en la que se compare el nivel de riesgo detectado con criterios de riesgo establecidos previamente por la dirección, considerando el balance entre los beneficios potenciales y resultados adversos. Se debe analizar la calificación obtenida: si el riesgo es bajo, su posibilidad de ocurrencia es improbable y su impacto es bajo, lo que permite a la entidad asumirlo, significa que el riesgo está en un nivel que se puede aceptar sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que existen y que su grado de importancia es bajo.



Si el riesgo es calificado como moderado o alto, su posibilidad de ocurrencia es probable o muy probable, que su impacto es medio y alto, por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea factible. De lo contrario, se deben implementar controles de prevención para evitar su ocurrencia e impacto, o compartir o transferir el riesgo a través de otras opciones. En los casos en que el riesgo es calificado como moderado o alto, se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la calificación baja, y cuando el riesgo sea alto a pesar de estas acciones, la entidad deberá optar por diseñar planes de contingencia para protegerse de su ocurrencia. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

Un aspecto importante a considerar es la valoración del riesgo, la que se obtiene al comparar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles existentes o establecidos en los diferentes procesos por parte de la entidad. Estos controles pueden ser preventivos o correctivos. Los *controles preventivos* son aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización. Mientras que los *controles correctivos* son aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de haber detectado un evento no deseable, también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

3.6. Mitigación del riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes la dirección determina el tratamiento de los mismos, identificando las opciones para mitigarlos (disminuir o eliminar el riesgo), su valoración y la implementación del plan para llevarlas a cabo. Estas opciones se refieren a las oportunidades que tiene la entidad para disminuir el nivel de riesgo, de acuerdo con las prioridades establecidas en la fase de evaluación. Es conveniente para la entidad que en la selección de las opciones se considere la aplicación a los diferentes riesgos a fin de buscar soluciones combinadas y estrategias globales. Igualmente, es pertinente analizar el costo beneficio de la gestión del riesgo para tomar la mejor decisión. (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2015)



3.6.1. Alternativas

3.6.1.1. Evitar

Debido a que las condiciones del entorno en que funciona la entidad cambian constantemente, no existe forma de reducir los riesgos a cero. Sin embargo, se puede evitar el riesgo llevando a cabo acciones encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar y se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y actividades emprendidas como el mantenimiento preventivo de equipos, desarrollo tecnológico, etc. Debe destacarse que evitar el riesgo puede resultar que otros riesgos se vuelvan más significativos. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.6.1.2. Reducir

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. Se logra mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles. Eliminar completamente el riesgo es una situación hipotética debido al dinamismo de los factores a considerar. Sin embargo, se puede implementar un adecuado sistema de control interno como una acción para reducir el riesgo de que la entidad sea afectada. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.6.1.3. Compartir

Compartir o transferir el riesgo, disminuye su efecto a través del traspaso a otras entidades, 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. Es así como, por ejemplo, la información de gran importancia se puede



duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar. Cuando los riesgos son total o parcialmente transferidos, la entidad que transfiere los riesgos ha adquirido un nuevo riesgo, que la entidad a la cual ha transferido el riesgo no pueda administrarlo efectivamente. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.6.1.4. Aceptar

Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso la entidad acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo. Se pueden aceptar los riesgos dentro de la entidad cuando estos no pueden ser evitados, reducidos o transferidos o donde el costo de estas acciones no se justifica usualmente porque la probabilidad y la consecuencia son bajas. Aceptar constituye una de las estrategias globales para tratar los riesgos de una entidad, no emprendiendo ninguna acción que afecte a la probabilidad, las consecuencias del riesgo o la efectividad del control asociado al riesgo. (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2015)

3.6.2. Monitoreo y revisión

La gestión de riesgos se monitorea mediante actividades permanentes de los componentes, evaluaciones independientes o una combinación de las dos técnicas. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependen de la evaluación de los riesgos y la eficacia de los procedimientos de monitoreo permanente. Es necesario monitorear todas las etapas del proceso de gestión de riesgo, para sugerir y aplicar los correctivos y ajustes necesarios. Los objetivos del monitoreo y revisión son rastrear los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, asegurar la ejecución apropiada de los planes de respuesta y evaluar su efectividad.



Los riesgos y la efectividad de las medidas de control requieren ser monitoreados para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos, éstos no son estáticos, pueden cambiar los factores que podrían afectar las probabilidades y consecuencias de un resultado, por lo que es indispensable revisar el ciclo de administración de riesgos en forma constante. Una vez diseñado y aprobado el plan de mitigación de riesgos, es preciso monitorear la ejecución de las actividades previstas para evaluar su eficiencia e identificar sobre la marcha las situaciones o factores que pueden influir en la aplicación de las acciones de prevención.

A continuación se detallan actividades recomendadas en la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos (2012) para controlar los planes de tratamiento y monitoreo:

- ✓ Efectuar el seguimiento de las estrategias seleccionadas (evitar, reducir, compartir, aceptar) y monitoreo de las actividades previstas en el plan de tratamiento.
- ✓ Verificar en forma periódica (semanal, mensual, trimestral, semestral) el avance en la implementación del tratamiento de los riesgos.
- ✓ Analizar y evaluar los controles existentes que contribuyen a asegurar el cumplimiento de las acciones tomadas para mitigar los riesgos.
- ✓ La auditoría interna en sus planes de trabajo debe considerar la evaluación de las actividades de monitoreo y el seguimiento de la implantación de las estrategias de tratamiento de los riesgos.

Los servidores que tienen la responsabilidad del monitoreo y revisión de los riesgos deben obtener información relevante de los sistemas de información y registros, establecen estructuras de reportes e informan a los niveles de decisión, en forma oportuna y periódica sobre el estado de los riesgos en cualquier fase del proceso. Según la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos (2012), los reportes de monitoreo y



revisión deben incluir básicamente: el período de revisión o evaluación de las actividades, resultados de la medición de las metas, evidencia del cumplimiento (medios de verificación), proyecciones de cumplimiento y recomendaciones. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)

3.6.3. Comunicación y consulta

Una comunicación efectiva interna y externa, en todas las fases del proceso, con los servidores responsables de implementar la administración de riesgos y con los grupos de interés relacionados con las operaciones de la entidad, es fundamental para lograr coordinar las acciones y tomar las mejores decisiones en el manejo de riesgos. Es importante desarrollar un plan de comunicación que aborde temas relacionados con el riesgo en sí y con el proceso para gestionarlo, esto con el objetivo de asegurar que tanto responsables como interesados entiendan la base sobre la cual se toman las decisiones y el porqué de las acciones particulares requeridas.

Un equipo consultivo es útil ya que facilita la definición adecuada del contexto, asegura la eficaz identificación de riesgos, une diferentes áreas para el análisis de los mismos y la adecuada gestión durante el tratamiento. El propósito es que los servidores responsables y los terceros relacionados con la entidad estén informados de la marcha del Proceso de Gestión de Riesgos y la forma cómo se van implementando las actividades de mitigación de los mismos. Para ello es importante contar con sistemas de información que generen de manera oportuna datos suficientes, confiables y completos para posibilitar una comunicación y control eficaces. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2012)



IV. HIPÓTESIS

Sin realizar una evaluación de riesgos en el área administrativa de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, no se determina el impacto de los mismos en el cumplimiento de los objetivos institucionales, misión y visión.



V. MATRIZ DE CATEGORÍAS

Dimensiones	Concepto	Categoría	Sub Categoría	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
Plan Operativo Anual	Es un documento en el cual los responsables de una entidad establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.	Proyecto institucional		Declaración de una visión y misión institucional.	¿Están debidamente declaradas la Visión y la Misión Institucional de la FAREM Estelí?	Sí No	Decano, Vice decana	Encuesta, Revisión documental
				Existencia de mecanismos para la difusión de la misión y visión entre la comunidad universitaria.	¿La FAREM Estelí cuenta con medios y mecanismos efectivos de difusión de la visión y misión institucional?	Sí No	Decano, Vice decana	Observación Encuesta
					¿Cuáles son los mecanismos empleados por la FAREM Estelí para divulgar la visión y misión institucional?	* Murales *Página web *Afiches *Otros		
				Conocimiento y apropiación de la misión y visión.	¿Conoce y se identifica con la misión y visión de la FAREM Estelí?	Sí No	Trabajadores administrativos	Encuesta
					¿A través de qué medios e instrumentos conoció la misión y visión de la facultad?	* Murales *Página web *Afiches *Otros		
					¿Utiliza la visión y misión como un referente para el	Sí No		



				desarrollo de su trabajo?			
		Existencia de fines y objetivos en cada una de las unidades administrativas en correspondencia con la misión y visión de la FAREM Estelí.	¿Conoce y se identifica con los objetivos de la unidad administrativa en la que trabaja?	Sí No	Trabajadores administrativos	Encuesta	
			¿Existe coherencia e integración entre los fines y objetivos de la unidad administrativa con la misión y visión de la FAREM Estelí?	Sí No			
	Plan estratégico	Existencia de plan operativo anual 2015 de la Facultad derivados del Plan Estratégico Institucional de la UNAN Managua.	¿Cuenta la FAREM Estelí con el plan operativo anual 2015 derivado del Plan Estratégico Institucional de la UNAN Managua?	Sí No	Decano, Vice decana y Administradora	Encuesta, Revisión documental	
			¿El plan operativo anual 2015 es coherente con la misión y visión de la FAREM Estelí?	Sí No			
			Existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes operativos	¿Existen mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales?	Sí No	Decano, Vice decana y Administradora	Encuesta, Revisión documental



			anuales y difusión de sus resultados.	¿Con qué mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales cuenta la FAREM Estelí?	Abierta		
				¿Considera efectiva, sistemática y oportuna la evaluación de los planes operativos anuales?	Sí No		
				¿Existen mecanismos efectivos de difusión de los resultados de las evaluaciones de los planes operativos anuales?	Sí No		
				¿Con qué mecanismos de difusión de resultados de las evaluaciones de los planes operativos anuales cuenta la FAREM Estelí?	Abierta		
			Cumplimiento de los objetivos y metas del plan operativo anual 2015.	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas del plan operativo anual 2015?	*Alto *Medio *Bajo	Decano, Vice decana y Administradora	Encuesta, Revisión documental



Gestión de Riesgo	Es un proceso estructurado y continuo que se implementa a toda la entidad con el fin de identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de sus objetivos.	Gobierno y administración	Definición de funciones de las autoridades y trabajadores administrativos contenidas en un manual de cargos y funciones.	¿Están definidas las funciones de las autoridades y trabajadores administrativos en un manual de cargos y funciones?	Sí No	Decano, Vice decana y Administradora	Encuesta, Revisión documental
				¿Se corresponden las funciones de las autoridades y trabajadores administrativos con la misión y visión de la facultad?	Sí No		
			Cumplimiento de las funciones de las autoridades y trabajadores administrativos.	¿Cómo valora el cumplimiento de las funciones de las autoridades?	*Excelente *Bueno *Regular	Decano, Vice decana, Administradora, Trabajadores administrativos	Entrevista, Encuesta
				¿Cómo valora el cumplimiento de las funciones de los trabajadores administrativo?	*Excelente *Bueno *Regular		
			Correspondencia entre la estructura organizativa y la complejidad de la facultad.	¿Existe coherencia entre la estructura organizativa y la complejidad de las operaciones de la facultad?	Sí No	Administradora	Encuesta, Revisión documental
Correspondencia entre la estructura organizativa definida y los cargos	¿Están claramente definidos los procedimientos y normas para la creación y el nombramiento de	Sí No	Administradora	Encuesta, Revisión documental			



				efectivamente nombrados.	cargos en la FAREM Estelí?			
					¿Cómo valora la correspondencia entre la estructura organizativa definida y los cargos efectivamente nombrados?	*Adecuada *Inadecuada	Decano, Vice decana, Administradora	Entrevista, Encuesta
					¿Cómo valora la correspondencia entre las actividades que realizan los trabajadores con las establecidas en el Manual de Cargos y Funciones?	*Adecuada *Inadecuada	Administradora, Trabajadores administrativos.	Encuesta
					¿Se corresponden los requisitos del cargo con las funciones establecidas en el manual de cargos y funciones?	Sí No		
				Existencia y cumplimiento de planes de capacitación del personal administrativo.	¿Existen planes de capacitación coherentes con el perfil de los trabajadores administrativos?	Abierta	Administradora	Entrevista, Revisión documental



				¿Cuál es el grado de cumplimiento de los planes de capacitación?	Abierta		
				¿En qué medida las capacitaciones han contribuido a mejorar su desempeño laboral?	Abierta		
			Existencia y aplicación de políticas y normativas de selección e ingreso para el personal administrativo.	¿Se aplican políticas y normativas de selección de admisión del personal administrativo?	Abierta	Administradora	Entrevista, Revisión documental
			Existencia, vigencia y aplicación de políticas de evaluación del desempeño del personal administrativo.	¿Cuenta la FAREM Estelí con una política de evaluación del desempeño del personal administrativo?	Abierta	Administradora	Entrevista, Revisión documental
				¿En qué medida se aplica la política de evaluación al desempeño del personal administrativo?	Abierta		



			¿Se toman como base los resultados de la evaluación del desempeño del personal administrativo para otorgar promociones e incentivos?	Abierta		
		Existencia, aplicación y resultados de los mecanismos de supervisión y control de planes de trabajo.	¿Se ejecutan planes de supervisión y control de los planes de trabajo en las diferentes unidades administrativas?	Abierta	Decano, Vice decana, Administradora	Entrevista
		Existencia y actualización de inventario y aseguramiento de bienes de la FAREM Estelí.	¿Cuenta la facultad con un inventario actualizado de bienes?	Sí No	Contadora, Responsable de Inventario, Responsable de Activo Fijo.	Encuesta, Revisión documental
			¿Cómo valora el aseguramiento de los bienes de la institución?	*Adecuado *Inadecuado	Administradora, Contadora, Responsable de Inventario, Responsable de Activo Fijo.	Encuesta, Revisión documental
		Existencia y aplicación de manuales o normativas que regulen el uso de	¿Cuenta la facultad con manuales o normativas que regulen el uso de sus recursos?	Sí No	Administradora, Contadora, Responsable de Inventario,	Encuesta, Revisión documental



			los recursos de la facultad.	¿Los manuales o normativas que regulan el uso de los recursos de la facultad son efectivos?	Sí No	Responsable de Activo Fijo	
		Existencia y aplicación de normas que regulan la administración institucional.		¿Existen normas establecidas, vigentes y aprobadas que regulen la administración institucional?	Sí No	Administradora, Contadora, Responsable de Inventario, Responsable de Activo Fijo.	Encuesta, Revisión documental
				¿Las unidades administrativas hacen uso de las normas que regulan la administración institucional?	Sí No		
		Existencia y grado de automatización de los sistemas administrativos.		¿Cuáles procesos administrativos están automatizados?	Abierta	Administradora	Entrevista, Observación
				¿La automatización de los procesos administrativos facilita la gestión administrativa?	Abierta		
				¿Se utilizan las firmas electrónicas para la agilización de trámites administrativos?	Abierta		



		Infraestructura y equipamiento	Estado de las instalaciones físicas dedicadas al trabajo del personal administrativo.	¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones dedicadas al trabajo del personal administrativo?	*Adecuada *Inadecuada	Decano, Vice decana, Administradora, Trabajadores administrativos	Encuesta, Observación
				¿Cuál es el nivel de satisfacción del personal administrativo respecto a las instalaciones físicas que utiliza?	*Alto *Medio *Bajo		
			Existencia y resultados de un plan de desarrollo de infraestructura institucional.	¿Cuenta la facultad con un plan de desarrollo de infraestructura institucional?	Abierta	Administradora	Entrevista, Revisión documental, Observación
				¿Cuáles han sido las mejoras físicas en la facultad en los últimos cinco años?	Abierta		
			Asignación de medios adecuados de trabajo para el personal administrativo.	¿Se asigna a cada instancia de trabajo los medios adecuados a la naturaleza de su desempeño?	Sí No	Trabajadores administrativos	Encuesta, Observación
			Utilización de recursos informáticos adecuados a las necesidades de la facultad.	¿La capacidad instalada de los recursos informáticos se corresponde con la demanda?	Sí No	Responsables de área informática	Encuesta



			Existencia y ejecución de planes de equipamiento y mantenimiento de recursos.	¿Existe un plan de equipamiento para las unidades administrativas?	Sí No	Administradora, Responsables de mantenimiento de planta física, de equipos informáticos, inventario.	Encuesta, Revisión documental
				¿Existe un plan de mantenimiento de los equipos disponibles en las unidades administrativas?	Sí No		
				¿Cómo valora la ejecución de los planes de equipamiento y mantenimiento?	*Eficiente *Ineficiente		
			Manejo de las condiciones higiénico-sanitarias.	¿Cumplen los centros de distribución de alimentos de la facultad con condiciones higiénico-sanitarias?	Sí No	Trabajadores administrativos, Responsable de Higiene y Seguridad	Encuesta, Observación
				¿Existe un sistema integral de limpieza en las áreas de trabajo del personal administrativo?	Sí No		
			Existencia y aplicación de planes de prevención y atención a situaciones de	¿Existe un plan de prevención y atención a situaciones de riesgo y desastres naturales?	Sí No	Administradora, Responsable de Higiene y Seguridad.	Encuesta, Revisión documental



			riesgo y desastre.	¿Cómo valora el presupuesto asignado para ejecutar el plan de mitigación y prevención de desastres?	*Suficiente *Insuficiente		
				¿Se realizan actividades de mitigación y prevención de desastres naturales?	Sí No	Trabajadores administrativos	Encuesta
	Presupuesto y finanzas		Existencia de manuales de normas y procedimientos para elaborar el presupuesto de la facultad.	¿Existen normas y procedimientos para la formulación del presupuesto de la facultad?	Sí No	Administradora, Contadora	Encuesta, Revisión documental
				¿Es adecuada la metodología utilizada para la formulación del presupuesto institucional?	Sí No		
				¿Cuenta la facultad con un presupuesto técnicamente estructurado por unidades administrativas?	Sí No		
			Participación del área administrativa en la formulación del presupuesto de la facultad.	¿Participa el personal administrativo en la formulación del presupuesto?	Sí No	Administradora, Trabajadores administrativos	Encuesta, Revisión documental



			Existencia y aplicación de normas generales de control interno en correspondencia con las NTCI emitidas por la CGR.	¿Existen y se aplican normas generales de control interno en correspondencia con las NTCI emitidas por la CGR?	Sí No	Administradora, Contadora, Responsables de Inventario y activo fijo.	Encuesta, Revisión documental
			Existencia y cumplimiento de mecanismos de rendición de cuentas.	¿Cómo valora el nivel de cumplimiento de las normas generales de control interno de la facultad?	*Alto *Medio *Bajo		
			Existencia y cumplimiento de mecanismos de rendición de cuentas.	¿Cuáles son los mecanismos empleados para la rendición de cuentas?	Abierta	Administradora, Contadora.	Entrevista, Revisión documental
				¿Se aplican efectivamente los mecanismos empleados para la rendición de cuentas?	Abierta		
				¿Conoce el personal administrativo los mecanismos de rendición de cuentas?	Sí No	Personal administrativo	Encuesta
			Sostenibilidad de las fuentes de financiamiento	¿Cómo valora la planificación presupuestaria para la sostenibilidad financiera?	*Adecuada *Inadecuada	Decano, Vice decana, Administradora, Contadora	Encuesta, Entrevista, Revisión documental



				¿Se aprovechan los recursos existentes para la sostenibilidad financiera de la facultad?	Sí No		
				¿Qué políticas se aplican en la búsqueda de fuentes de financiamiento?	Abierta		
			Disponibilidad de recursos financieros.	¿Cuáles son las fuentes de recursos financieros?	Abierta	Administradora, Contadora	Entrevista, Revisión documental
				¿Está debidamente sustentada la disponibilidad de recursos financieros?	Abierta		
			Adecuada relación entre los recursos financieros y el plan operativo anual 2015.	¿Existe relación entre la planificación presupuestaria y el plan operativo anual 2015?	Sí No	Decano, Vice decana, Administradora, Contadora	Encuesta, Revisión documental
				¿Cómo valora la disponibilidad de los recursos financieros para el cumplimiento de objetivos y metas de la facultad?	*Suficiente *Insuficiente		



				Tendencia de los estados financieros de la facultad.	¿Los resultados del Revisión de los estados financieros permiten la toma de decisiones a corto y mediano plazo?	Sí No	Administradora, Contadora	Encuesta
				Nivel de inversión dedicada al desarrollo de la facultad.	¿Corresponde el nivel de inversión con las necesidades de desarrollo contenidas en POA 2015?	Sí No	Decano, Vice decana, Administradora	Encuesta
Mitigación	Acciones desarrolladas que tienen como resultado la disminución de los riesgos.	Plan de mejora	Bienestar Universitario	Existencia de los servicios fundamentales de bienestar universitario.	¿Cuenta la facultad con servicios fundamentales de bienestar universitario tales como: a. Servicios de fotocopia b. Acceso a internet c. Atención médica d. Atención psicológica e. Estacionamiento vehicular f. Seguridad dentro del recinto y su entorno. g. Cafetines y comedores?	Sí No	Trabajadores administrativos	Encuesta, Observación de planta física



				¿Cómo valora la calidad de los servicios fundamentales de bienestar universitario de la facultad?	*Alta *Media *Baja		
			Promoción de actividades deportivas a las que puede tener acceso el personal administrativo.	¿Qué tipo de actividades deportivas se promueven en la facultad?	Abierta	Vice decana, Responsable de Deportes, Personal Administrativo	Encuesta
				¿Qué nivel de acceso tiene el personal administrativo a participar en las actividades deportivas?	*Alto *Medio *Bajo *Nulo		
				¿Cuál es el nivel de participación del personal administrativo en las actividades deportivas?	*Alto *Medio *Bajo *Nulo		
			Promoción de actividades artísticas y culturales.	¿Qué tipo actividades artísticas y culturales se promueven en la facultad?	Abierta	Vice decana, Responsable de Cultura, Personal Administrativo	Encuesta



				¿Qué nivel de acceso tiene el personal administrativo a participar en las actividades artísticas y culturales?	*Alto *Medio *Bajo *Nulo		
				¿Cuál es el nivel de participación del personal administrativo en las actividades artísticas y culturales?	*Alto *Medio *Bajo *Nulo		
			Existencia de áreas y locales destinados al desarrollo de las actividades deportivas, artísticas y culturales.	¿Cuenta la facultad con áreas y locales destinados al desarrollo de las actividades deportivas, artísticas y culturales?	Sí No	Vice decana, Responsable de Cultura, Deportes, Personal Administrativo.	Encuesta, Observación
				¿Las áreas y locales destinados al desarrollo de las actividades deportivas, artísticas y culturales cuentan con el equipamiento necesario?	Sí No		
			Existencia de personal y equipos necesarios para	¿Cuenta la facultad con personal especializado para salvaguardar la	Sí No	Administradora, Responsable de Higiene y Seguridad.	Encuesta



				salvaguardar la integridad de la comunidad universitaria, sus bienes e instalaciones físicas.	integridad de la comunidad universitaria?			
					¿El personal especializado para salvaguardar la integridad de la comunidad universitaria cuenta con los medios apropiados para su desempeño?	Sí No		



VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de investigación

Con el propósito de evaluar la gestión de riesgos en el área administrativa de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, se desarrolló la investigación cualitativa, por ser un tipo de estudio aplicado en el que participan activamente tanto investigador como investigados.

Tomando en cuenta la profundidad del conocimiento, la investigación es descriptiva lo que permitió describir- interpretar a profundidad cómo impactan los riesgos en la consecución de objetivos, misión y visión de la facultad.

6.2. Población y muestra

En la presente investigación la población se constituye por las funciones llevadas a cabo en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí: Gestión Institucional, Docencia, Investigación Científica, Proyección Social e Internacionalización.

La muestra para realizar el estudio es la Función Gestión Institucional llevada a cabo por trabajadores administrativos, la cual fue seleccionada por conveniencia, considerando la disponibilidad de la información que se tuvo al respecto.

6.3. Método de recolección de datos

Los métodos que a continuación se describen fueron empleados para la recolección de datos que permitieron cumplir con los objetivos planteados y a la vez formular las conclusiones de la investigación:



- ✓ Observación: utilizada para registrar visualmente la divulgación de información, las condiciones físicas de las unidades administrativas y del resto de la planta física. (Ver anexo No. 1)
- ✓ Revisión documental: empleada para constatar la existencia de manuales, políticas, procedimientos escritos, planes, entre otros documentos. (Ver anexo No.2)
- ✓ Encuesta: dirigida a las autoridades, trabajadores de las diferentes unidades administrativas, así como personal que tienen bajo su cargo a estas unidades y cuyo desempeño se relaciona con el área investigada, entre ellos los responsables de inventario, activo fijo, contadora, higiene y seguridad, etc. (Ver anexo No. 3)
- ✓ Entrevista: realizada para obtener respuestas verbales sobre interrogantes planteadas a la Administradora de la facultad. (Ver anexo No. 4)

Todos los instrumentos fueron validados con los expertos *MSc. Marcio Antonio Toruño Balladares- Asesor Fiscal RVT Consultores & Cía. Ltda* y *Lic. María José Castillo Toruño- Auditora Interna INATEC*; quienes realizaron importantes aportes los que se tomaron en cuenta para mejorar el diseño y aplicación de los instrumentos. (Ver anexo No. 5)

6.4. Procedimientos

Para dar respuesta a la hipótesis planteada y tomando en cuenta los métodos de recolección de datos se plantean los siguientes componentes:

- ✓ Autorización: el tema de investigación fue aprobado por la comisión de posgrado de la UNAN Managua- FAREM Estelí. Por otro lado se solicitó autorización a la administración de FAREM Estelí para llevar a cabo el estudio, obteniendo respuesta positiva.



- ✓ Área de estudio: la investigación se llevó a cabo en el área administrativa de la FAREM Estelí, ubicada en la zona urbana del municipio de Estelí.
- ✓ Recursos: para desarrollar el estudio se requirieron diferentes recursos como son: Recursos humanos: investigadora, investigados, tutores. Materiales: impresiones, fotocopias, lapiceros, computadora, grabadora, etc.
- ✓ Proceso: se aplicaron los instrumentos de recolección de datos al personal administrativo y autoridades, para lo cual la investigadora realizó visitas a las unidades administrativas y el resto de la planta física de la facultad.
- ✓ Tiempo: la investigación se llevó a cabo en tres etapas: la etapa de planeación que inició con la determinación del tema y finalizó con la presentación del protocolo (noviembre 2014- septiembre 2015), etapa de ejecución que inició con la recolección de datos y finalizó con el análisis e interpretación (octubre 2015- abril 2016), etapa de comunicación en la que se presentó la tesis final (junio 2016).



VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos para el tema de investigación “Gestión de riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en *la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos* emitida por la CGR de Nicaragua, se presentan en dos etapas: la *primera* corresponde al análisis de la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos aplicados en el desarrollo de la investigación, dicha información permitió determinar los riesgos existentes en el área administrativa de la facultad; siendo necesaria para poder llevar a cabo la *segunda* etapa correspondiente a la aplicación práctica de la matriz de gestión de riesgo contenida en la guía. Los resultados se presentan en el orden de los objetivos planteados, las dimensiones definidas y sus respectivas categorías. (Ver anexo No. 6)

7.1. I Etapa

7.1.1. Categorías para los Objetivos No. 1 y 2

7.1.1.1. Proyecto Institucional

Declaración de Visión y Misión Institucional.

En entrevistas y encuestas aplicadas al Decano, Vicedecana y trabajadores administrativos se constata que la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua tiene debidamente declaradas la visión y misión en el *Plan Estratégico Institucional 2015-2019*, las cuales orientan el quehacer institucional en todas las funciones sustantivas: docencia, investigación, proyección social y gestión institucional. La Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí tiene definidas misión y visión, sin embargo utiliza como eje principal de su quehacer la misión y visión de la UNAN Managua.

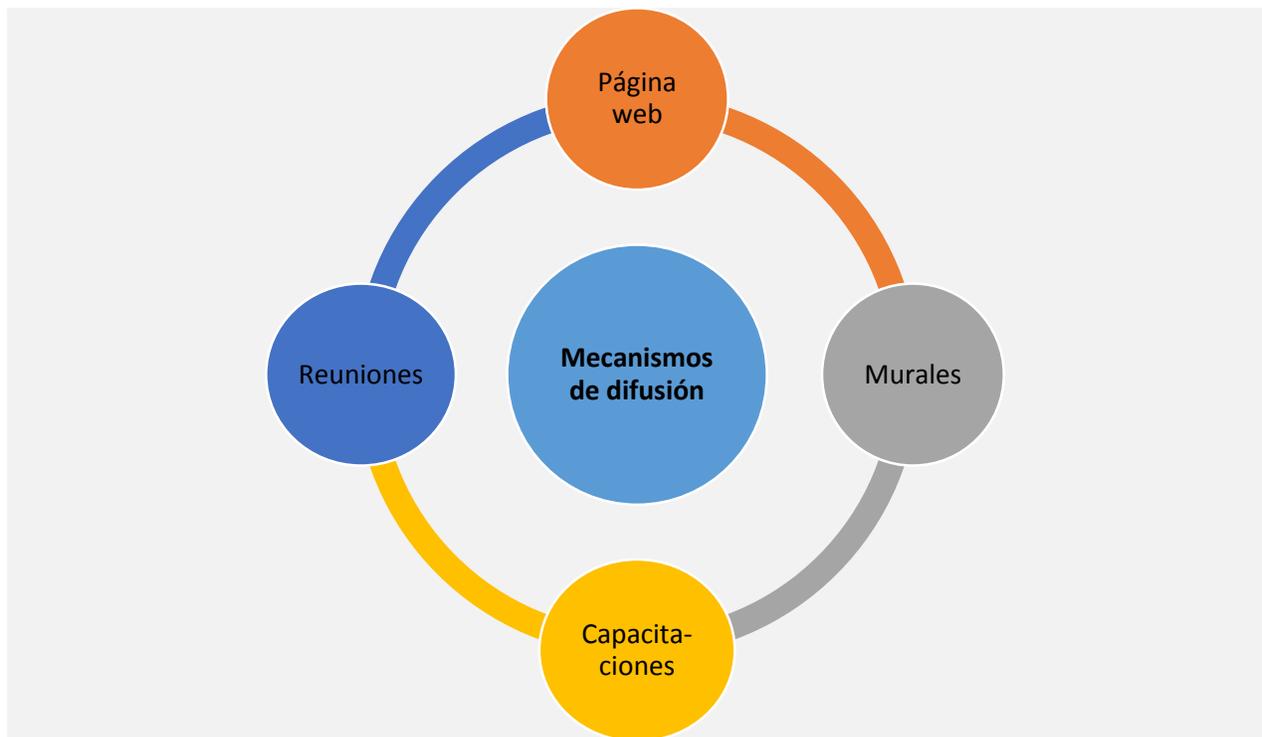


La misión y visión declaradas son coherentes ya que están orientadas a la formación de profesionales y técnicos integrales en las diferentes áreas del conocimiento, que contribuyen al desarrollo social y además la facultad cuenta con los medios para el cumplimiento de las mismas.

Existencia de mecanismos para la difusión y apropiación de la Misión y Visión entre la comunidad universitaria.

Conforme a entrevista realizada a Decano y Vicedecana de la facultad se han implementado mecanismos de difusión como la página web, murales, entre otros. Los trabajadores administrativos expresaron en encuesta realizada que además se les ha dado a conocer la misión y visión en reuniones generales y capacitaciones. Estos mecanismos se consideran efectivos ya que, según lo revelado en la encuesta el 98% de administrativos conoce la misión y la visión y aseguran que se han apropiado de las mismas para utilizarlas como referente de su quehacer. (Ver anexo No. 8)

Gráfico 2. Mecanismos de difusión de la misión y visión institucional



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas y entrevista realizadas.



Existencia de fines y objetivos en cada una de las unidades administrativas en correspondencia con la Visión y Misión.

En las unidades administrativas tienen definidos sus fines y objetivos, y están en correspondencia con la misión y visión de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, afirmación que se obtuvo de las encuestas y entrevistas dirigidas a Decano, Vicedecana y trabajadores administrativos de la facultad. Desde la página web de la UNAN Managua y, específicamente en el link de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, se puede evidenciar que se cuenta con la misión y visión definidas, de donde parten los fines y objetivos de su quehacer. En análisis documental se constató que la División Financiera y la Dirección de Servicios Administrativos también tienen definidos sus fines y objetivos.

Existencia de plan operativo anual derivado del plan estratégico.

La UNAN-Managua cuenta con el *Plan Estratégico Institucional 2015-2019*, con el que se trabaja en cada una de las facultades de esta alma mater. Según análisis documental, en la elaboración de este Plan Estratégico participaron docentes, trabajadores administrativos y dirigentes sindicales y estudiantiles en talleres de consulta, por lo que se considera que el proceso fue transparente y efectivo. Una vez elaborado y consensado fue aprobado por el Consejo Universitario, de modo que la Institución actuó de manera íntegra por el grado de responsabilidad y honestidad que mostró ante la comunidad universitaria y la sociedad.

En el análisis documental se verificó además que la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí cuenta con *Planes Operativos Anuales (POA)*, que se derivan del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), dichos planes se definen con base a la naturaleza de sus funciones (Gestión institucional, Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización). Se realizan de forma participativa, con la colaboración del Consejo de Facultad, Directores de Departamentos, Docentes y Administrativos. Estos Planes Operativos Anuales son coherentes con el presupuesto asignado a cada instancia.



Cabe señalar que los trabajadores administrativos desarrollan principalmente la función gestión institucional, sin embargo esta función se relaciona con las otras, ya que desde ella se asegura, garantiza o apoya a las demás funciones.

7.1.1.2. Plan Estratégico

Existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales y difusión de sus resultados.

La facultad cuenta con mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales, lo cual se constató a través de análisis documental y entrevistas realizadas a Decano y Vicedecana, quienes expresaron que el seguimiento y evaluación de los planes se hace a través del monitoreo y reuniones de Consejos de Facultad donde se evalúa mensual y trimestralmente las actividades realizadas y las pendientes de realizar.

La difusión del cumplimiento se hace por medio de los informes de Rendición Social de Cuentas y los informes físico-financieros que se elaboran mensual y trimestralmente en la Administración y Contabilidad de la facultad; los que se dan a conocer en consejos de facultad, reuniones de departamento y asambleas generales.

Cumplimiento de los objetivos y metas del plan operativo anual 2015.

En entrevistas realizadas a Decano y Vicedecana se conoció que se obtuvo un 90% de cumplimiento de los objetivos y metas del plan operativo anual 2015, lo que se refleja en un informe de Evaluación del Plan Operativo Anual. El Decano de la facultad expresó la importancia de evaluar el cumplimiento de los planes operativos, ya que desde la ejecución y evaluación de los mismos se ha generado un impacto positivo en la sociedad en la medida en que los esfuerzos institucionales se han concentrado en mejorar la calidad de la docencia y postgrado, apertura de programas de maestrías y doctorados, profesionalización del personal administrativo, superación docente, apertura de la oferta académica, ampliación de las relaciones con instituciones regionales, nacionales e internacionales.



7.1.2. Categorías para los Objetivos No. 3 y 4

7.1.2.1. Gobierno y Administración

Definición y cumplimiento de funciones de las autoridades y trabajadores administrativos.

Atendiendo a lo expresado en las entrevistas a Decano y Vicedecana, las funciones de las autoridades están definidas de acuerdo con lo descrito en la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, las actividades se llevan a cabo atendiendo al contrato firmado por las partes.

Las encuestas realizadas a trabajadores revelan que desconocen la existencia de un manual de cargos y funciones, sin embargo, realizan efectivamente sus actividades en base al contrato firmado y a las fichas ocupacionales existentes para cada cargo.

En entrevista realizada a la Administradora de la facultad se conoció que a la fecha de la presente investigación, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua está en proceso de elaboración del Manual de Cargos y Funciones y su respectiva aprobación por parte del Consejo Universitario.

En opinión expresada en entrevistas y encuestas, el 94% del personal administrativo así como Decano y Vicedecana, considera el cumplimiento de las funciones administrativas y de autoridades como muy bueno; desde el punto de vista de las autoridades reflejan que todas las decisiones se realizan en equipo y que las dificultades se superan de esta misma forma, además se considera que estas realizan un trabajo efectivo e íntegro actuando con responsabilidad. Desde el punto de vista del quehacer administrativo se ha experimentado una mejora continua en el desarrollo de las actividades, contando con personal disciplinado, muy trabajador y honrado.



Correspondencia entre la estructura organizativa, la complejidad de la facultad y los cargos efectivamente nombrados.

El 89% del personal administrativo encuestado así como las autoridades entrevistadas considera que existe coherencia entre la estructura organizativa de la facultad y la complejidad de la misma, siendo coherentes también con la misión, visión y proyecto institucional.

La entrevista realizada al Decano de la facultad revela que debido al crecimiento significativo que ha experimentado la facultad en los últimos años, ha sido necesaria la creación y nombramiento de nuevos cargos para desarrollar actividades con las que antes no se contaba, sin embargo, estos cargos se corresponden con la misión y visión institucional.

Existencia y aplicación de políticas y normativas de selección e ingreso, evaluación del desempeño para el personal administrativo.

En opinión de la Administradora de la facultad, expresada en entrevista realizada, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua, cuenta con políticas y normativas de selección de ingreso, así como normas y procedimientos de evaluación del desempeño del personal administrativo, todo ello contenido en el Reglamento Interno del Personal Administrativo, en el que se norma que para la aplicación de plazas nuevas, estas se publican y los solicitantes concursan a través de pruebas que miden sus capacidades para el desempeño del puesto. Al cumplir y aplicar normativas de selección e ingreso de personal administrativo, se actúa de forma responsable, de acuerdo con lo establecido en las leyes laborales del país y siempre en correspondencia con la misión y visión institucional.



Existencia, aplicación y resultados de los mecanismos de supervisión y control de planes de trabajo.

Según entrevista realizada al Decano de la facultad, plantea que se hacen revisiones semanales y mensuales de todas las tareas que son comunes y diarias, las cuales están en los distintos planes con el objetivo de puntualizar los planes operativos. Expresa además que se realizan supervisiones directas en las unidades administrativas y que se lleva a cabo un monitoreo semanal de la planificación y cumplimiento de las actividades realizadas en cada área administrativa con el fin de evaluar resultados.

Existencia y actualización de inventario y aseguramiento de bienes de la facultad.

En la revisión documental se encontraron registros de inventario, estos documentos se encuentran firmados y sellados por la persona que lo custodia, el responsable de área y el encargado de levantar el inventario. Además estos documentos se incluyen en un registro computarizado, todo lo anterior demuestra la integridad de la facultad en el proceso de registro de inventario.

En encuesta dirigida a la Contadora, responsable de inventario de materiales y responsable de activo fijo, expresaron que la facultad cuenta con un inventario actualizado de los bienes y consideran efectivos los procedimientos para el resguardo y control de los bienes. (Ver Anexo No. 9)

Existencia y aplicación de manuales o normativas que regulen uso de recursos de la facultad.

Tomando como referencia la encuesta y entrevista dirigida a la Administradora, Contadora, Responsable de inventario de materiales y Responsable de activo fijo, se determinó que la facultad cuenta con un Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de la División Financiera, aprobado el 11 de junio de 2013 en la Universidad Nacional



Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua para ser utilizado por la misma y por todas sus facultades regionales.

Cabe señalar, que la Oficina de Auditoría Interna de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua ejerce en la facultad auditorías financieras de seguimiento y cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para la ejecución de los recursos, además de los controles ejercidos por la Contraloría General de la República.

Los procedimientos anteriores se consideran funcionales, por cuanto garantizan la transparencia en el manejo de los recursos de la Institución.

Existencia y aplicación de normas que regulen la administración institucional.

En revisión documental se verifica que la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua y en consecuencia la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, cuenta con el *Reglamento Interno de Personal Administrativo* que regula las prestaciones y servicios de este personal; *Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Servicios Administrativos* que regula los procesos de trabajo a fin de garantizar y optimizar el uso y manejo de los recursos existentes; *Reglamento de Identidad* que norma a todos los niveles el uso de los símbolos institucionales en sus diversas expresiones, así como lo correspondiente al patrimonio histórico cultural, tangible e intangible de la universidad; *Manual de Control Interno* que ayuda a lograr los resultados deseados mediante un efectivo manejo de los recursos; *Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de la División Financiera* que fortalece la institucionalidad y funcionamiento de la universidad en lo que respecta a las operaciones y responsables de la División Financiera.

Existen además otros documentos cuyo carácter no es de norma pero que sirve como referente a tener siempre presente en la administración institucional, tales como: Estatutos de la UNAN Managua; Proyecto Institucional; Plan Estratégico Institucional 2015-2019; Plan de Mejora Institucional 2015-2016; Plan de Monitoreo, Seguimiento y

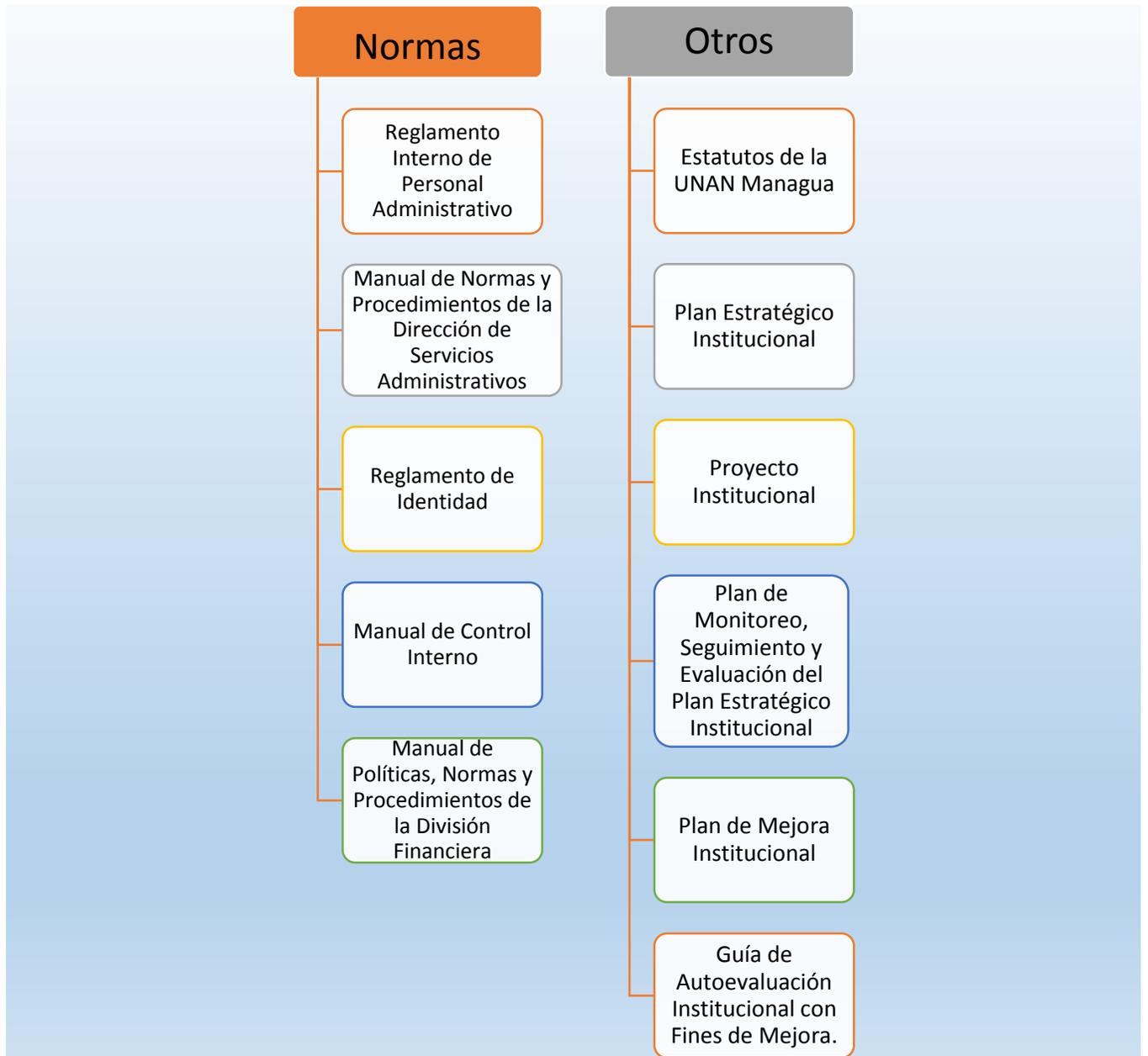


Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2015-2019; Guía de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora. (Ver Anexo No. 2)

Como resultado de la encuesta y entrevista dirigida a la Administradora, Contadora, Responsable de inventario de materiales y Responsable de activo fijo, se afirmó que en las unidades administrativas se hace uso de las normas vigentes que regulan la administración institucional y esto permite que los procesos que se ejecutan sean transparentes. Además el establecimiento de una cultura de evaluación y control del trabajo administrativo, ha favorecido el cumplimiento de las normas establecidas.



Gráfico 3. Normas que regulan la administración institucional



Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.



Existencia y grado de automatización de los sistemas administrativos.

Respecto al grado de automatización de los sistemas administrativos, la Administradora manifiesta en la entrevista aplicada que los sistemas no son compatibles en la medida en que no permiten el flujo de información entre ellos y la reutilización de la información existente, sin embargo, existen procesos administrativos automatizados y el personal dispone y utiliza los recursos informáticos necesarios para ejercer sus funciones, lo que indica efectividad en el funcionamiento administrativo de la facultad. (Ver Anexo No. 10)

Se cuenta además, con sistemas automatizados para la realización de los procesos financieros y contables, sin embargo, no permiten el flujo de información entre sistemas y la reutilización de la información existente. A la fecha de la presente investigación, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua está realizando pruebas piloto sobre la funcionalidad del Sistema Integrado de la Gestión Institucional (SIGI) el cual integra las actividades de planificación, matrícula, contabilidad, entre otros.

7.1.2.2. Infraestructura y Equipamiento

Estado de las instalaciones físicas dedicadas al trabajo del personal administrativo.

Según observación, las condiciones físicas de las oficinas presentan un nivel adecuado para las funciones que desempeña el personal administrativo, la estructura en cuanto a: iluminación, estado de las puertas, toma corriente, climatización, el estado de las paredes, del piso, del techo, acceso al local, el tamaño en relación con la cantidad de usuarios, la acústica, la ventilación y el uso de los espacios; esto hace que las mismas sean generalmente prácticas y funcionales para el personal. (Ver Anexo No. 11)

Sin embargo, es visible la necesidad de mejorar en algunas áreas aspectos como climatización y ventilación, acceso y el tamaño en relación con la cantidad de usuarios, no obstante, según validación con Responsable de Higiene y Seguridad de la facultad y



entrevista realizada al Decano, se está haciendo esfuerzo para tener oficinas administrativas con condiciones óptimas de trabajo.

El 84% de los trabajadores administrativos expresaron en encuesta aplicada que su nivel de satisfacción respecto a las instalaciones físicas que utiliza es medio, y coinciden en que hace falta mejorar las condiciones en algunas áreas.

Existencia y resultados del plan de desarrollo de infraestructura institucional.

Según análisis documental, en la facultad no se evidencia un plan de desarrollo de infraestructura, sino que la inversión se hace de acuerdo con las necesidades del momento relacionadas con el continuo crecimiento de la facultad y su quehacer; cabe señalar que en entrevista realizada al Decano de la facultad expresó que el crecimiento de la facultad genera la necesidad de infraestructura adecuada, sin embargo, existen limitaciones presupuestarias para este rubro ya que el principal destino de la asignación presupuestaria del Estado corresponde al desarrollo de la actividad académica y salarios. En la facultad se tiene como ejemplo las mejoras realizadas en los últimos años, de manera general en la infraestructura, áreas de servicios generales, áreas administrativas, cultura y deportes. (Ver Anexo No. 12)

Asignación de medios adecuados de trabajo para el personal administrativo.

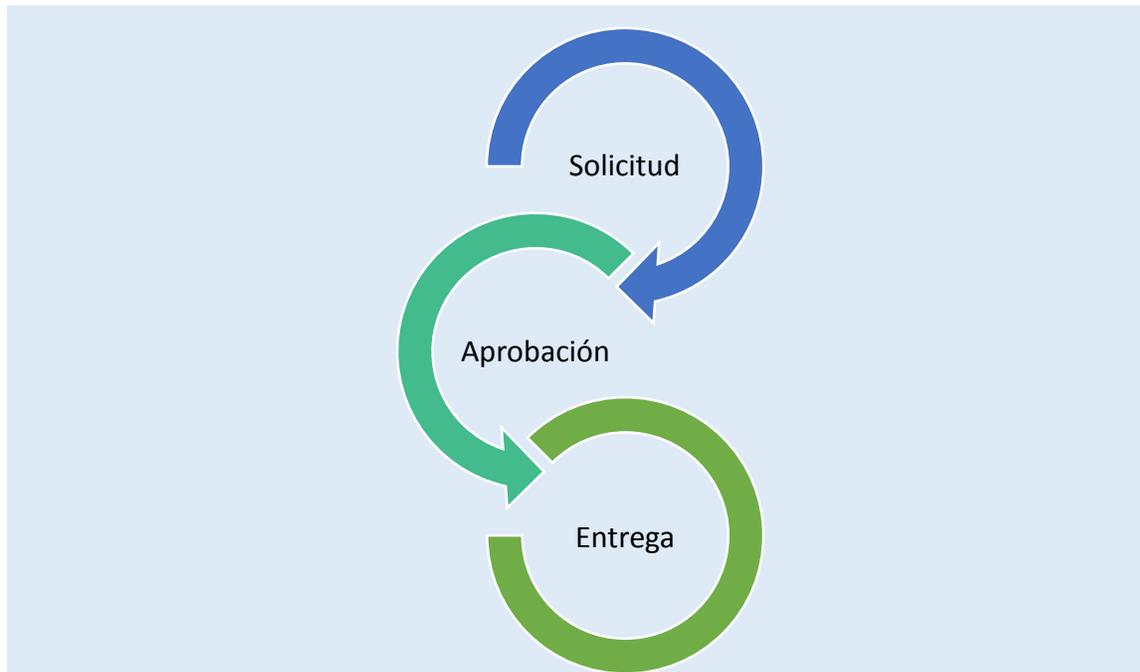
Según encuesta realizada, el 91% de los trabajadores administrativos reflejan que la facultad asigna los medios adecuados para realizar sus labores. Se verificó en revisión documental la existencia de solicitud, aprobación, compra y entrega de materiales y equipos de trabajo requeridos por las diferentes unidades administrativas.

Según observación realizada, se comprueba que la asignación de medios apropiados a los trabajadores es adecuada, pues estos medios se corresponden con la naturaleza de las funciones que realizan. (Ver Anexo No. 13)



Aunque existen medios disponibles que pueden ser usados por los trabajadores administrativos, es necesario asignar más recursos y medios adecuados a estas áreas, para lograr una mayor disponibilidad de los mismos.

Gráfico 4. Proceso de asignación de medios de trabajo al personal administrativo



Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Utilización de recursos informáticos en las unidades administrativas adecuados a las necesidades de la facultad.

El 84% de los trabajadores administrativos expresó en encuesta realizada que cuentan con los recursos informáticos necesarios para desarrollar sus funciones, en validación con personal que desarrolla tareas informáticas en la facultad, se obtuvo que la capacidad instalada de los recursos informáticos no se corresponde en su totalidad con la demanda de los mismos, sin embargo, se resuelven las necesidades de las diferentes unidades administrativas.



Existencia y ejecución de planes de equipamiento y mantenimiento de recursos.

En entrevista realizada a la Administradora, se conoció que la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua y en consecuencia la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, cuenta con un *Plan Anual de Contrataciones (PAC)*, que es aplicable a compras mayores a C\$ 50,000.00 y que se corresponde con la disponibilidad financiera. Sin embargo, considera que existe una debilidad en las compras menores a C\$ 50,000.00 y es el hecho de que en ocasiones se realizan compras que no están planificadas pero que se realizan para responder a necesidades del momento.

Respecto al mantenimiento o renovación de los equipos empleados en las unidades administrativas, el 88% de los trabajadores administrativos encuestados consideran que los equipos que utilizan para su trabajo reciben mantenimiento o son renovados en la medida en que no son aptos para seguir utilizándolos.

Manejo de las condiciones higiénico sanitarias.

El 79% de los trabajadores administrativos encuestados revelan que las condiciones higiénico-sanitarias de la facultad son adecuadas. En las observaciones realizadas y validación con Responsable de Higiene y Seguridad se constató que en general se cumplen las condiciones higiénico- sanitarias, sin embargo, es necesario mejorar algunos aspectos de limpieza, orden y manejo de los alimentos en los centros de distribución de alimentos.

En cuanto al sistema integral de limpieza, en validación con Responsable de Higiene y Seguridad de la facultad se conoció que existe una adecuada realización de la limpieza en general en todas las unidades administrativas así como el resto de las instalaciones; además expresó que se realizan inspecciones en las diferentes áreas valorando el orden de quienes desempeñan sus labores en las mismas, ya que el sistema integral de limpieza incluye también el orden y la disposición de los materiales y equipos en cada una de las unidades administrativas. (Ver Anexo No. 14)



Existencia y aplicación de planes de prevención y atención a situaciones de riesgo y desastre.

El 97% de los trabajadores administrativos encuestados afirman haber participado en actividades de prevención y atención de desastres, entre ellas simulacros y capacitaciones, lo que revela el alto compromiso de la facultad y la comunidad universitaria en relación con las situaciones de riesgos y desastres.

En validación con la Responsable de Higiene y Seguridad de la facultad, manifiesta que se ha elaborado un plan de prevención y atención a situaciones de riesgo y desastre, el cual será sometido a revisión y aprobación por parte del Cuerpo de Bomberos; señala además que se ha elaborado un presupuesto orientado al desarrollo de un plan de mitigación y prevención de desastres, situación de riesgo laboral.

En la facultad se llevan a cabo acciones encaminadas a mejorar la salud como las caminatas saludables, la investigación y solución de accidentes laborales, así como el control de los sitios de riesgo, mediante la adecuada señalización de los mismos y la ubicación de extintores.

Sin embargo es importante mencionar que hacen falta recursos necesarios para atender las necesidades ante cualquier eventualidad. Falta colocar señales de prevención en lugares estratégicos y de alto riesgo. *(Ver Anexo No. 15)*



7.1.2.3. Presupuesto y Finanzas

Existencia de manuales de normas y procedimientos para la elaboración del presupuesto de la facultad. Participación del área administrativa en la elaboración del presupuesto de la facultad.

En entrevista con Decano de la facultad se conoció que la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua cuenta con el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Financieros, el que permite definir los procesos sobre el uso y manejo eficiente y eficaz de los recursos financieros de la universidad. Dicho manual contempla las normas generales para la formulación del presupuesto institucional, donde se menciona su base legal y modificaciones presupuestarias, así como el control previo a la obligación y durante la ejecución del presupuesto y su posterior evaluación.

El proceso de formulación presupuestaria, corresponde a la planificación de las asignaciones del presupuesto para cada una de las unidades que forman la estructura organizativa de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN-Managua, tomando como base, en primer lugar, la asignación del presupuesto del Estado, y se complementa con los montos de ingresos propios y fondos de donaciones, por lo que es funcional, en vista de que la programación presupuestaria consiste en la fijación de metas y la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para alcanzarlas dentro del ejercicio presupuestario.

En entrevista realizada a la Administradora de la facultad se reveló que la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua, está realizando pruebas piloto del Sistema Integrado de la Gestión Institucional (SIGI), este sistema permite vincular el Plan Operativo Anual con su respectivo presupuesto, además puede generar el reporte del Plan Anual de Contrataciones (PAC), sin embargo, presenta la debilidad de no generar datos congruentes con la disponibilidad de fondos. Cabe mencionar que el presupuesto está diseñado como una memoria de cálculo y no en base a un catálogo de rubros generales.



En encuestas realizadas a los trabajadores administrativos se constata que el 75% participa en la elaboración del presupuesto en la medida en que les son solicitados los requerimientos y necesidades de su unidad administrativa.

Existencia y aplicación de normas generales de control interno en correspondencia con las normas técnicas de control interno de la Contraloría General de la República (CGR)

En revisión documental se verifica que la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua y en consecuencia la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, cuenta el Manual de Control Interno en el cual se establecen las normas generales y las normas específicas de control interno y está elaborado conforme a las orientaciones de la Contraloría General de la República.

En validación con Administradora de la facultad, se conoció que a la fecha de la presente investigación la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua está en proceso de revisión y aprobación, por parte del Consejo Universitario, del Manual de Control Interno basado en COSO III. La aplicación de todas las operaciones ejecutadas en todos los procesos se realizan de acuerdo con las disposiciones establecidas en el manual, ya que una vez aprobadas son de obligatorio cumplimiento. Las normas y descripción de cada proceso en el manual permiten el ejercicio transparente de las operaciones, ya que están claras y precisas.

Existencia y cumplimiento de mecanismos de rendición de cuentas.

A través de análisis documental se pudo comprobar que existen mecanismos de rendición de cuentas tales como los informes de ejecución presupuestaria, informes de auditorías e informes financieros.

En entrevista con la Contadora de la facultad expresó que en la rendición de cuentas se emplean diferentes mecanismos tales como la realización del proceso completo en la



adquisición de bienes y servicios, elaboración de comprobantes de gastos con sus respectivos soportes así como la entrega en tiempo y forma de documentación requerida.

Gráfico 5. Mecanismos de rendición de cuentas



Fuente: *Elaboración propia a partir de entrevista realizada a la Contadora de la facultad.*

Sostenibilidad de las fuentes de financiamiento y disponibilidad de recursos financieros.

En entrevista con la Contadora y Administradora de la facultad, se constató que la sostenibilidad de las fuentes de financiamiento de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua depende del 6% constitucional y de fondos propios que provienen de la venta de servicios.

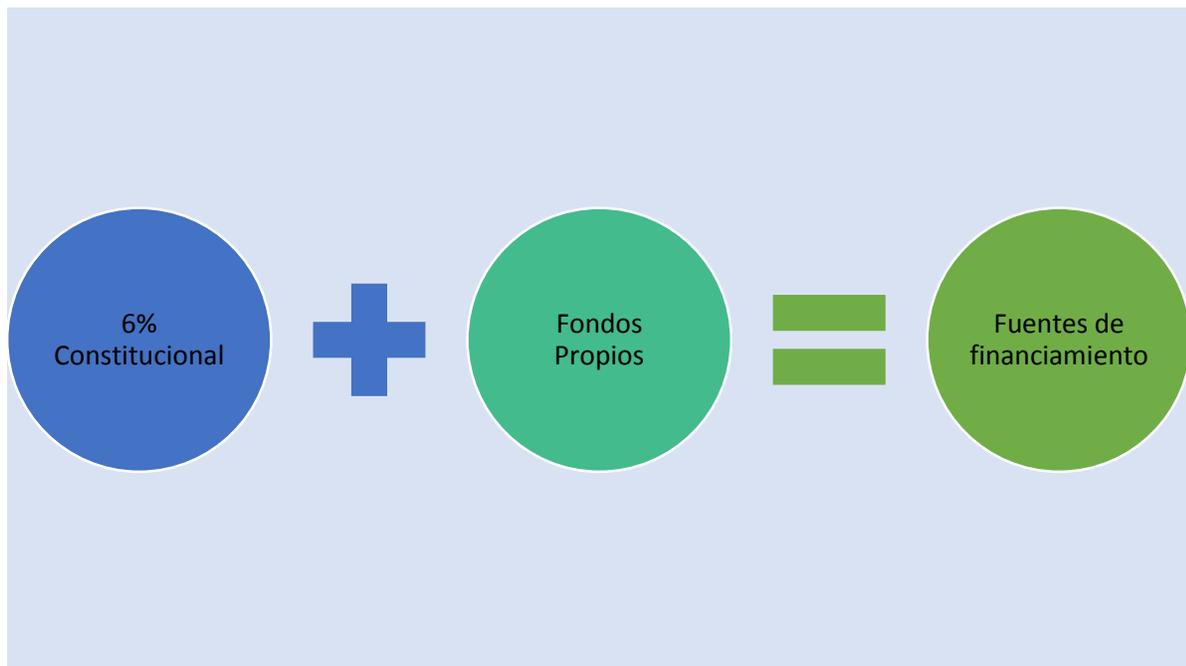
El Decano de la facultad expresó en entrevista realizada que la efectividad de la planificación presupuestaria es mediada por los criterios de asignación de fondos que aprueba el Consejo Universitario. En ese sentido se garantiza una utilización adecuada



de los recursos financieros de acuerdo al Plan Estratégico y por tanto la sostenibilidad de la facultad.

Expresó además que la ampliación de la oferta académica a nivel de postgrado está sustentada en la búsqueda de fondos externos, lo cual permite la generación de recursos propios para el desarrollo del área, igual que los proyectos de investigación y extensión. Como evidencia de la disponibilidad de recursos está la solvencia que tiene la facultad con el sistema financiero por lo que se considera que la sostenibilidad es efectiva.

Gráfico 6. Sostenibilidad de las fuentes de financiamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista realizada a la Contadora y Administradora de la facultad.



Adecuada relación entre los recursos financieros y el plan operativo anual 2015.

En entrevista realizada a Decano, Vicedecana, Administradora y Contadora de la facultad opinaron que se han realizado los mejores esfuerzos para que el presupuesto asignado a la facultad se encamine al cumplimiento de las estrategias establecidas en los planes operativos anuales, de manera que exista una estrecha relación entre recursos financieros y planificación operativa anual.

Tendencia de los estados financieros y nivel de inversión dedicada al desarrollo de la facultad.

En entrevista con Administradora y Contadora de la facultad se conoció que los estados financieros de la facultad, a la fecha de la presente investigación, tienen una desactualización de un mes aproximadamente, por lo que la toma de decisiones se hace con base a otros indicadores como los informes de ejecución del presupuesto trimestral y anual, se señaló además que actualmente se realizan notas aclaratorias a los estados financieros. Se conoció además, que en la facultad se instalará el Sistema Integrado de la Gestión Institucional (SIGI) una vez que los estados financieros están actualizados y sean depuradas todas las cuentas.

Respecto al nivel de inversión, el Decano explicó en entrevista realizada, que las inversiones en la facultad se llevan a cabo según lo planificado y presupuestado, sin embargo, debido al crecimiento significativo de la facultad, en ocasiones es necesario realizar inversiones no planificadas pero que vienen a dar respuesta a necesidades del momento siempre en correspondencia con la misión, visión y objetivos estratégicos.



7.1.3. Categoría para el Objetivo No. 5

7.1.3.1. Plan de Mejora (Bienestar Universitario)

Existencia de los servicios fundamentales de bienestar universitario: servicios de fotocopia, acceso a internet, atención psicológica, estacionamiento vehicular, librerías, seguridad dentro del recinto y su entorno, cafetines y comedores.

Los servicios fundamentales de bienestar universitario con que cuenta la facultad fueron calificados como adecuados, opinión expresada por el 89% del personal administrativo encuestado.

En observación realizada a las instalaciones físicas se verificó la existencia de dos servicios de fotocopias, acceso a internet en las oficinas administrativas, laboratorios, biblioteca, así como redes wifi, una clínica de psicología, dos parqueos vehiculares, una librería, tres cafetines y comedores, dos casetas de seguridad. (Ver Anexo No. 16)

Promoción de actividades artísticas, culturales y deportivas y a las que puede tener acceso el personal administrativo.

En entrevista realizada a Vicedecana de la facultad se conoció que en la facultad se promueven diferentes disciplinas deportivas tanto deporte de campo como deporte de combate en las modalidades femenino y masculino. Dentro de los deportes de combate se imparten clases de karate, taekwondo, judo; en los deportes de campo se cuenta con equipos de football, softoball y baseball.

En validación con responsable de Deportes de la facultad expresó que se realizan diferentes actividades que incluyen juegos amistosos entre universidades y empresas tanto públicas como privadas, el grado de participación de los trabajadores administrativos en el desarrollo de estos deportes es bajo.



En validación con responsable de Cultura de la facultad se obtuvo la opinión de que se desarrollan talleres para el aprendizaje de disciplinas artísticas (guitarra, flauta dulce y piano), así como danza y teatro, y se realizan intercambios culturales con universidades a nivel nacional e internacional. El grado de participación de los trabajadores administrativos en el desarrollo de las disciplinas artísticas es bajo.

El 54% de los trabajadores administrativos expresaron estar de acuerdo en que participan en actividades artísticas, culturales y deportivas promovidas por la facultad en lo que respecta a presentaciones que realizan los integrantes de los diferentes grupos, sin embargo, la mayoría de los trabajadores administrativos no forman parte de estos grupos.

En observación realizada a la planta física de la facultad se verificó la existencia de áreas y locales destinados a la práctica y desarrollo de las actividades deportivas, artísticas y culturales las cuales están debidamente equipadas. La facultad cuenta con un edificio de cultura y deportes, canchas de basquetball, campo de baseball y football. (Ver Anexo No. 17)

Existencia de personal especializado y equipos necesarios para salvaguardar la integridad de la comunidad universitaria y sus bienes e instalaciones físicas.

En lo que respecta a existencia de personal especializado para salvaguardar la integridad de la comunidad universitaria y sus bienes e instalaciones físicas, el 97% de los trabajadores administrativos considera que la facultad cuenta con un personal de seguridad eficiente y capacitado.

En validación con Responsable de Higiene y Seguridad se conoció que la seguridad en la facultad es satisfactoria, ya que se cuenta con el personal capacitado para desarrollar esta función, además este personal cuenta con los medios y equipos apropiados tales como armas, focos, radio comunicadores, teléfono, chaquetas, capotes, botas de hule y de cuero así como el uniforme que les identifique como personal del Cuerpo de Protección Física de la facultad.



En validación con el Inspector Hugo Iván Hudiel Sequeira, integrante de la Policía Nacional en el municipio de Estelí, se conoció que existe un convenio de interrelación policía- facultad, en el que se capacita al personal de seguridad de la facultad cada seis meses, las capacitaciones son impartidas por instructores policiales abarcando temáticas prácticas y teóricas de técnicas policiales y de seguridad, defensa personal, trato a la población, normas técnicas de seguridad, uso de armas de fuego, además se estudia la Ley del vigilante adherida a la Ley 510 Ley de armas. El Inspector afirma que estas acciones llevadas a cabo para mejorar la seguridad en la facultad son exitosas, en la medida en que se proporcionan los medios y recursos para desarrollarlas en donde el personal capacitado adquiere disciplina y doctrina policial.

7.1.4. Fortalezas y Debilidades de la Función Gestión Institucional.

Una vez aplicadas las encuestas, entrevistas, revisión documental y guía de observación, se recopiló información que sirvió para determinar las principales fortalezas y debilidades que presenta la Función Gestión Institucional (área administrativa) en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí. Posteriormente se analizaron las debilidades para determinar si generan riesgos para el área administrativa de la facultad los cuales serán evaluados según la matriz de evaluación de riesgos para dar respuesta a los objetivos planteados.

7.1.4.1. Fortalezas

- Se cuenta con documentos jurídicos que sustentan el Proyecto Institucional y un modelo educativo coherente con la visión y misión Institucional.
- Existencia de un Plan Operativo Anual 2015 derivado del Plan Estratégico Institucional 2015-2019, se le da seguimiento, se evalúa y se difunden los resultados.
- Generación de una cultura de planificación del trabajo en la comunidad universitaria.



- Firma de convenios que han dado como resultado desarrollo de proyectos.
- Las funciones de las autoridades, estructura y funcionamiento están descritos en la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior y actualmente se está elaborando el Manual de Cargos y Funciones.
- Existencia de un Reglamento Interno del Personal Administrativo aprobado.
- Administrativos con un alto grado de compromiso con la visión, misión y metas institucionales.
- Existencia de herramientas efectivas para el resguardo y control de los bienes e inventarios de la facultad.
- Situación económico-financiera sana, con presupuestos formulados participativamente sobre la base de los planes institucionales, de las áreas y de las unidades, con programaciones ajustadas a los recursos disponibles y con mecanismos de control.

7.1.4.2. Debilidades

- Poco conocimiento sobre el manual de cargos y funciones.
- Sistemas informáticos no integrados, más orientados a la generación de datos que a la información aplicable al mejoramiento de la gestión, y limitación en el acceso y uso de la información disponible.
- Algunas limitaciones de infraestructura para el desarrollo del trabajo administrativo.



7.2. II Etapa

7.2.1. Resultados para el Objetivo No. 1: Caracterizar el contexto estratégico y organizacional de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí.

A partir de la información obtenida como resultado de la aplicación de los diferentes instrumentos, se ha realizado la evaluación de riesgos en las diferentes áreas administrativas de la facultad, siendo estas: Contabilidad y Finanzas, Tesorería, Presupuesto, Capacitación y Selección de Personal, Higiene y Seguridad, Servicios administrativos, Servicios generales, Planta física y mantenimiento, Bodega, Adquisiciones.

El contexto estratégico o entorno externo de la facultad se relaciona con aspectos financieros, operativos, político, social, usuarios, culturales, legales, proveedores y la sociedad en general.

En el contexto organizacional o entorno interno de la facultad, se ha tomado como base la revisión documental para conocer la naturaleza, objetivos y fines, misión y visión, principios, estructura interna, principales funciones, políticas y líneas estratégicas, todo ello definido en el Proyecto Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua.

7.2.1.1. Naturaleza

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua es una institución de educación superior de carácter público, que goza de autonomía académica, orgánica, administrativa y financiera; que aporta al desarrollo del país mediante la docencia e investigación con un carácter multidisciplinario, la educación permanente e inclusiva, la proyección social y la extensión cultural, en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso, justicia y en armonía con el medio ambiente.



7.2.1.2. Objetivos y fines

Son objetivos y fines de la universidad:

- Contribuir a la formación científica, técnica, humanista, cultural y patriótica de los estudiantes.
- Impulsar la superación científica, técnica, humanista, cultural y pedagógica del personal docente y administrativo, según corresponda.
- Vincular la formación de los estudiantes al proceso productivo y a las necesidades objetivas del desarrollo económico, en función de los intereses populares.
- Desarrollar la investigación científica para contribuir a la transformación de la sociedad, su mejoramiento y adaptación a las nuevas tecnologías.
- Promover la creatividad y la innovación.
- Propiciar la capacidad crítica y autocrítica, cultivando en el estudiante la disciplina, la creatividad, el espíritu de cooperación y la eficiencia, dotándolo de sólidos principios morales, cívicos y humanísticos.
- Organizar la proyección social, la difusión cultural y deportiva, así como la extensión universitaria en beneficio de la nación.
- Difundir el legado de las figuras patrióticas, culturales y científicas, de los héroes y mártires y de los forjadores de la nación-
- Vincular la planificación, ejecución, control y evaluación de las políticas de la universidad a las necesidades del desarrollo político, económico, social y cultural del país, por medio de su relación con las instituciones de carácter académico y



científico, con sedes dentro y fuera del país; y con todas las instituciones, empresas y organismos de la sociedad civil y del Estado.

- Promover un sistema de comunicación que posibilite el permanente conocimiento del quehacer universitario por parte de la sociedad y del Estado, con énfasis en los resultados de la investigación, la innovación y la transferencia de saberes a través de la extensión universitaria.
- Fortalecer la gestión mediante la planificación estratégica, evaluación y mejora continua del quehacer institucional.
- Diversificar las fuentes de financiamiento mediante el establecimiento de relaciones respetuosas y transparentes con entidades nacionales e internacionales.
- Promover y ejecutar un sistema de captación, selección y promoción de los recursos humanos, académicos y administrativos, sobre la base de un sistema de méritos, en correspondencia con las normas institucionales.

7.2.1.3. Misión y Visión

Misión: Formar profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para que contribuyan al desarrollo social, por medio de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científico integrador de paradigmas universales; un mejoramiento humano y profesional permanente derivado del grado y postgrado desde una concepción de educación para la vida; programas de proyección y extensión social, que promuevan la identidad cultural de los y las nicaragüenses; todo ello en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso y justicia social y en armonía con el medio ambiente.



Visión: Institución de Educación Superior pública y autónoma, de referencia nacional e internacional en la formación de profesionales y técnicos, a nivel de grado y postgrado, con compromiso social, con valores éticos, morales y humanistas y en defensa del medio ambiente, líder en la producción de ciencia y tecnología, en la generación de modelos de aprendizajes pertinentes que contribuyan a la superación de los retos nacionales, regionales e internacionales; constituyéndose en un espacio idóneo para el debate de las ideas y el análisis crítico constructivo de prácticas innovadoras y propuestas de mejoramiento humano y profesional permanentes, contribuyendo a la construcción de una Nicaragua más justa y solidaria y, por tanto, más humana y en beneficio de las grandes mayorías.

7.2.1.4. Principios

Los principios que orientan el quehacer de la universidad son:

- *Autonomía:* la autonomía universitaria es la independencia política y administrativa de una universidad pública respecto de factores externos.
- *Libertad de cátedra:* entendida como la libertad de llevar a cabo investigaciones, difundir y publicar sus resultados, la libertad de expresar libremente su opinión sobre la institución, la libertad de participar en órganos profesionales u organizaciones académicas representativas.
- *Compromiso social:* debe llevar a la universidad a interactuar con una profunda actitud ética, reformulando las diferentes modalidades de acción comunitaria, observando los resultados en los distintos escenarios de intervención y el impacto en la formación de profesionales con compromiso social.
- *Equidad:* entendida como la disposición de lograr la igualdad de oportunidades de desarrollo para hombres y mujeres, sin exclusión, de acuerdo con sus propias condiciones y necesidades.



- *Honestidad y transparencia:* entendidas como el actuar con transparencia y sinceridad, congruente con lo que se dice y con lo que se hace.
- *Respeto a los derechos humanos:* condición indispensable para el funcionamiento de la institución en el trato a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.
- *Respeto a la diversidad:* entendida como la capacidad de admitir las diferencias entre las personas, en cuanto a opiniones, creencias, orientación sexual, preferencias, formas de vida, de género, origen étnico, forma de hablar y de actuar, apariencia física, estatus o cualquier otra.
- *Respeto al medio ambiente:* es la responsabilidad humana, individual y social de proteger el mundo en el que vivimos. Este principio se basa en el imperativo de no dañar más al planeta, del que dependemos, así como en el objetivo de asegurar el bienestar de todos los seres vivos con los que compartimos en la Tierra.
- *Ética profesional:* regula el comportamiento profesional según sus propias reglas morales.
- *Responsabilidad social e institucional:* consiste esencialmente en la contribución al cuidado y conservación del ambiente, del patrimonio de la comunidad, así como contribuir a una cultura de vida saludable. Incluye también la mejora de las capacidades de sus recursos humanos así como desarrollar un marco democrático transparente y confiable.
- *Identidad institucional y sentimiento de pertinencia:* principios que tienen que ver con la forma como nos vemos colectivamente, con nuestros propósitos, cultura, tradición, condición social o ideas, lo cual nos permite identificarnos con unos y con otros, a fin de articularnos como un gran grupo organizacional.



- *Tolerancia y solidaridad*: significa aceptarse y respetarse a uno mismo y luego a los demás, sin importar su estatus social, religión o etnia a la que pertenece.
- *Identidad, cultura nacional y valores patrióticos*: la identidad se entiende como todo aquello que hace diferente a Nicaragua de otros países. El respeto a las leyes nacionales, símbolos patrios, la defensa de la soberanía, las luchas sociales y por supuesto, la preservación de todo el acervo cultural que hacen de nuestro país una nación con miras al desarrollo.

7.2.1.5. Estructura

La estructura de la universidad la conforman el conjunto de dependencias académico-administrativas a través de las cuales se ejercen sus funciones generales y específicas. Son componentes esenciales de la estructura de la universidad:

- Consejo Universitario
- Rectorado
- Consejos de facultad
- Decanatos
- Departamentos docentes
- Institutos y Centros de Investigación, propios y adscritos
- Direcciones de apoyo académico
- Divisiones administrativas



Considerando que el tema de investigación hace referencia al área administrativa de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, se describe las divisiones administrativas, según revisión documental de los Estatutos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- UNAN Managua, en donde se definen como instancias responsables de la planificación, organización, coordinación, ejecución y control de todas las actividades administrativas cuya orientación principal es servir de apoyo a toda la actividad académica.

7.2.1.6. Funciones sustantivas

Las funciones generales de la universidad corresponden a:

- ✓ **Gestión Universitaria:** la gestión es un proceso integral que toma como base la información existente con el objetivo de dirigir, planificar, organizar, ejecutar y evaluar todas las actividades de carácter docente, investigativo, administrativo, de proyección y comunicación actualizada y confiable de la universidad con su entorno. Todo ello con el propósito de superar las limitaciones, e incrementar las fortalezas y cumplir con la misión, visión, principios, objetivos y fines de la universidad, condiciones indispensables para alcanzar la acreditación institucional.
- ✓ **Investigación:** la creación de conocimiento es una función sustantiva de la universidad, que debe ser aprovechada para contribuir a la transformación de la sociedad, su mejoramiento y adaptación a las nuevas tecnologías de acuerdo con las demandas y necesidades del desarrollo sostenible del país. Se realiza por medio de las facultades, los centros e institutos de investigación e institutos adscritos.
- ✓ **Docencia:** comprende la creación y difusión de conocimientos relevantes, socialmente válidos, el desarrollo de competencias para el mundo del trabajo, el desarrollo de valores y actitudes que preparen a los educando para enfrentar con



éxito los desafíos de la vida. Esta función comprende la planificación y administración del currículo y el proceso de enseñanza aprendizaje. Se realiza por medio de las facultades, los centros e institutos de investigación e institutos adscritos.

- ✓ Proyección y extensión: estas funciones constituyen una responsabilidad social de la universidad para extender su acción educativa hacia la comunidad y para fortalecer las relaciones de cooperación e intercambio.
- ✓ Internacionalización: es un proceso orientado a crear espacios de intercambios de conocimientos y experiencias y a promover las relaciones de movilidad entre académicos, trabajadores no docentes y estudiantes de la universidad, con instituciones académicas de diferentes países, como parte sustancial de los esfuerzos de la comunidad universitaria, dirigidos hacia una formación integral y universalizada.

7.2.1.7. Políticas institucionales

Corresponden a la filosofía institucional que explicita la forma de cómo se va a conducir la universidad. Cada lineamiento de política se convierte en una instrucción general que establece la dirección y característica de lo que se va a lograr, por ello, son los que enmarcan los ejes, objetivos y programas.

7.2.1.7.1 Gestión Universitaria de calidad

El proyecto institucional define como su eje de apoyo la Gestión Universitaria de Calidad, entendido este como un eje transversal, que permite mejorar la calidad de sus programas y proyectos, contando para ello con una base de apoyo administrativo, financiero y tecnológico, con el propósito de superar las limitaciones e incrementar las fortalezas y cumplir con la misión, visión, principios, objetivos y fines de la universidad, condiciones



indispensables para alcanzar la acreditación institucional. Las políticas definidas para esta línea estratégica son:

- Fomentar el desarrollo de una gestión institucional eficiente, enfatizando en los procesos de planificación, ejecución, control y evaluación.
- Garantizar la viabilidad y ejecución de los programas y proyectos en las funciones sustantivas de la universidad.
- Propiciar espacios de convergencia con la sociedad civil y el Estado para la toma de decisiones compartidas, guiados por la misión y los fines esenciales de la institución, a la luz de las necesidades que demanda la sociedad.
- Ofrecer servicios de extensión relacionados con su quehacer académico y las demandas de la población.
- Promover y apoyar prácticas estudiantiles y pasantías docentes en instituciones públicas, privadas y organismos nacionales e internacionales.
- Fomentar el permanente perfeccionamiento del sistema automatizado de gestión, que permita el acceso y uso de información actualizada.
- Promover, fomentar y facilitar medidas para la racionalización del uso de los servicios básicos.
- Fomentar las diferentes formas de comunicación y divulgación del quehacer universitario a nivel nacional e internacional.
- Fomentar mecanismos que permitan el cumplimiento constitucional del 6% del Presupuesto General de la República, así como gestionar recursos financieros



para el desarrollo de proyectos científico- técnicos y de proyección social de la universidad.

- Promover la identidad institucional de la universidad.

7.2.2. Resultados para el Objetivo No. 2: Identificar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos organizacionales contemplados en el Plan Operativo Anual 2015.

Para realizar la identificación se ha tomado como base los objetivos estratégicos y los procesos descritos en los manuales de normas y procedimientos vigentes, para las áreas administrativas. Esto implica la descripción de los posibles riesgos internos y externos, ya que su ocurrencia podría generar consecuencias negativas y afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En revisión documental se conoció que los objetivos contenidos en el Plan Operativo Anual 2015, derivado del Plan Estratégico 2015- 2019 para la Función Gestión Institucional son:

1. Fortalecer la vinculación de la planificación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las políticas de la universidad con las necesidades del desarrollo político económico, social, ambiental y cultural del país, enfatizando los sectores más vulnerables, mediante el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.
2. Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.

Los riesgos identificados por cada área administrativa y que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales se presentan a continuación:



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
ÁREA: CONTABILIDAD, FINANZAS, INVENTARIOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.											
ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.											
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Factores externos				Factores internos				EFECTOS/ CONSECUENCIAS	
		Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos		Tecnología
Elaborar comprobantes de pago de diferentes conceptos.	Error de codificación del concepto en los registros contables.							X			Error de aplicación de las cuentas afectando la información presupuestaria y contable.
Elaborar informes de rendición de cuentas de de diferentes fondos.	No incluir en la rendición todos los gastos por falta de documentación.								X		Rendición no presentada en tiempo y forma.
Cumplir con los compromisos de pagos adquiridos por la institución en tiempo y forma.	Error en codificación en las órdenes de pagos, por parte de las áreas que las elaboran.							X			Atraso en los pagos, pérdidas económicas (materiales y horas de trabajo) e inconformidad por parte del beneficiario.
	Error en la afectación de cuentas bancarias.							X			



	Falta de documentos que soportan el pago.						X	X		
	Conceptualización mal redactada en la orden de pago.						X			
	Error en cálculos aritméticos.						X			
Garantizar que las rendiciones de cuentas se realicen dentro del plazo según normas establecidas.	Incumplimiento del plazo establecido para la entrega de rendición. Falta de aplicación de las normas y procedimientos.						X	X		Atraso en el registro de gasto por falta oportuna de la documentación. Señalamientos de terceros (auditoría interna y externa).
Enterar los pagos de impuestos retenidos en tiempo y forma.	Incumplimiento en la realización de informes de impuestos.						X	X		Aplicación de multas y señalamientos externos.(Auditorías fiscales).
	Atraso en el proceso de elaboración del cheque.						X			
	Mala aplicación en el monto de la retención.						X			
Recuperar el crédito fiscal en un cien por ciento. (IVA)	Falta de información oportuna y errores en cálculos aritméticos.						X	X		Retraso en la recuperación de IVA pagado.
Garantizar que los estados financieros presenten cifras razonables y oportunas para la toma de decisiones.	Digitación errónea de la información.						X			Retraso en la elaboración de los Estados Financieros lo que no permite la toma de decisiones.
	Inventarios desactualizados.						X	X	X	
	Problemas con el programa computarizado contable.							X	X	
Mantener en orden lógico y secuencial la información	Infraestructura inadecuada.					X				Documentación incompleta, obteniendo como



contable, facilitando el control de la documentación que ingresa al momento que se solicite.	Falta de localización de los documentos.					X	X	X		resultado señalamientos externo (auditorías).
	Pérdida de los documentos.							X		
Elaborar conciliaciones bancarias.	Error en digitar las partidas de los diferentes movimientos contables.							X	X	Conciliación con error y atraso en proceso y retrasos en los cierres contables.
	Cuentas desactualizadas.								X	
	Registro de ingresos y/o egresos mal contabilizados.								X	
Arqueos Sorpresivos de caja general.	Faltantes en el efectivo de caja.							X		Riesgo de pérdida de dinero.
Registrar ingresos de caja.	Errores en codificación y conceptualización.							X	X	Atrasos en los procesos contables.
	Depósitos en cuentas institucionales equivocadas.							X		Información no confiable.
	Remisión de recibos atrasados por parte de tesorería.							X		Atraso en el proceso de registro de ingresos.
Actualizar inventario de activos fijos.	Falta de disponibilidad inmediata de custodios y responsables.							X		Atraso en la entrega de los inventarios.
	No se utiliza formato establecido para el movimiento de activos (traslados y/o préstamo).							X		Atraso en la ubicación del activo y el registro oportuno.
	Falta de información oportuna por parte de las unidades que adquieren activos de forma directa.								X	Desconocimiento en la ubicación, costo y custodia del activo, retrasos en los registros.



Contabilizar las Bajas.	Cuentas de activos fijos infladas.							X		Activos fijos en mal estado que se mantienen vivos dentro del inventario y los estados financieros.
Registrar oportunamente las donaciones.	Dificultad para identificar su procedencia por falta de comunicación.							X	X	Donaciones no registradas que traen como consecuencia desconocimiento de ubicación, custodio, costo.
Desechar los activos en mal estado.	Falta de gestión de revisión de activos en mal estado para su desecho.							X	X	Acumulación innecesaria de activos en mal estado, ocupando espacio.
Registrar oportunamente los Activos.	Registro tardío de las compras por falta de información oportuna.							X		Activos fijos no registrados oportunamente.
Control y seguimiento de los inventarios efectuados.	No detectar problemas antes para corregirlos en el momento oportuno y no dar un seguimiento más detallado en el proceso que conlleva la toma de inventarios.							X	X	Inventarios desactualizados que no proporcionan una seguridad razonable.



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

ÁREA: TESORERÍA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad. ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.											
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Factores externos					Factores internos				EFECTOS/CONSECUENCIAS
		Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	
Recibir todos los ingresos por los servicios brindados a los estudiantes, fondos del estado y otras actividades que lo generen, los cuales pueden ser efectivo y cheques.	Los ingresos no sean depositados en la cuenta bancaria correcta.							X	X		Disminución de la disponibilidad de la cuenta bancaria provocando toma de decisiones equivocadas.
	Recibir billetes falsos.				X			X	X	X	Pérdida de recursos.
	Errores de digitación en el recibo.							X			Se deberá anular el recibo. Pérdida de recursos materiales y tiempo.
	Apropiación indebida de los fondos de caja.							X			Pérdida de recursos.
	Recibir cheques sin fondos.								X		Pérdida de recursos.
Realizar arqueo de caja al final del día para llevar un control exacto sobre los ingresos percibidos diariamente.	No detectar situaciones de carácter irregular durante el arqueo.							X	X		Daños a la institución.
	Atrasos en la elaboración del detalle del arqueo.							X	X		Dificulta la revisión de los recibos y se incumple con el proceso.
Depositar los ingresos recaudados diariamente en	El encargado de realizar el depósito sufra de hurto durante el trayecto al banco.	X		X							Inicio de procesos legales, pérdida de recursos.



las 24 horas hábiles.	Errores de digitación en la minutas de depósitos.						X			Informe de disponibilidad sub o sobreestimado.
Entregar los cheques elaborados y firmados a proveedores o trabajadores.	El proveedor o persona natural presente información falsa.						X	X		Pérdida de recursos.
Custodiar los fondos y título valores de la institución.	Pérdida de títulos valores de la institución.						X	X		No contar con los documentos de respaldo, pérdida de recurso monetarios.
	La oficina sufra de hurto en horas no hábiles.						X	X		Pérdida de recursos materiales y monetarios.



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

ÁREA: PRESUPUESTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.

ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Factores externos					Factores internos				EFECTOS/ CONSECUENCIAS
		Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	
Formular el Presupuesto del período siguiente.	Aplicación de una sub o sobre valuación del presupuesto.							X	X		No cumplir en su totalidad con los compromisos de pago, inconformidades en las dependencias ejecutoras. Afectación de otros fondos.
	Orientar techos presupuestarios no correctos, por compromisos de pagos no registrados.							X	X		Solicitudes de compra que no se ajustan al presupuesto asignado, autorizadas por autoridades superiores.
Ejecución y control del presupuesto (egresos controlados y verificada la documentación contable de las distintas dependencias).	Modificaciones presupuestarias imprevistas de urgencia.								X		Incumplimiento con la planificación inicial. Retrasos en el proceso de ejecución.
	Que las unidades ejecutoras generen afectación de gastos en áreas equivocadas.							X			Afectación del presupuesto en otras áreas.



Evaluación del presupuesto.	Informe de ejecución de los gastos de período no contemple de forma clara el comportamiento de todas y cada una de las actividades de la institución.							X	X	Puede generar toma de decisiones equivocadas en la ejecución de actividades posteriores.
	Falta de análisis cualitativo.							X	X	La falta de seguimiento y análisis de cada una de las fallas obtenidas en las diferentes etapas presupuestarias pueden no tomarse en consideración para los ejercicios presupuestarios posteriores.



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
 ÁREA: CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad. ESTRATEGIA: Desarrollo de las capacidades profesionales y de gestión de recursos humanos para asegurar el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.											
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Factores externos					Factores internos				EFECTOS/ CONSECUENCIAS
		Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	
Reclutar al personal.	Falta de sistematicidad en la verificación de las referencias.								X		Tomar en cuenta candidatos no idóneos.
	Falta de aplicación de prueba psicológicas y de comportamiento.								X		
Seleccionar al personal.	Falta de funcionamiento de la Comisión tripartita para la selección del recurso.								X		Cuestionamiento por parte de los sindicatos.
Contratar al personal para sustitución o nuevos cargos.	Contratar al personal no idóneo para determinado cargo.									X	Deficiencia en el desempeño de las funciones y de relaciones interpersonales o clima laboral inadecuado. Falta de oportunidad de los solicitantes más competentes. Inconformidad por parte de los trabajadores.
Realizar evaluación al desempeño al personal Administrativo.	Predisposición a ser evaluados por parte de los trabajadores administrativos.								X	X	Inconformidad de jefe y los trabajadores en el desempeño de sus funciones.



	Evaluación parcializada de los trabajadores administrativos.							X		Información incompleta y parcial de la toma de decisiones.
	Falta de verificación en el cumplimiento de las funciones.						X	X		Indisciplina laboral, incumplimiento de sus funciones, clima organizacional inadecuado.
	Falta de monitoreo y control sistemático que conduce a una sobrevaluación o subvaluación al trabajador.							X		Si es sobrevaluado genera inconformidad en el resto del personal, si es subvalorado genera inconformidad en la persona.
Promocionar al personal.	Promocionar a un recurso que no cumpla con los requisitos del cargo y la evaluación requerida.							X		Inconformidad por parte de los trabajadores.
Implementar un plan de capacitación anual de los recursos humanos de la institución.	Elaborar un plan que no se corresponda con las necesidades de las diferentes áreas.						X			Pérdida de tiempo de recursos humanos y económicos.
	Falta de recursos logísticos (auditorios, refrigerios, etc.).							X		Inconformidad en los asistentes a las capacitaciones.
	Metodología inadecuada del expositor.						X	X		
Completar y actualizar documentación en los expedientes del personal.	Pérdida de documentación o falta de soporte para un determinado trámite.							X		Señalamientos en los informes de las diferentes entidades fiscalizadoras. Inconformidad en los trabajadores.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
ÁREA: HIGIENE Y SEGURIDAD

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.

ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la cultura institucional de planificación, organización, control, seguimiento y evaluación, que conduzcan a la mejora continua del quehacer de la universidad y a alcanzar la acreditación nacional e internacional.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Factores externos					Factores internos				EFECTOS/ CONSECUENCIAS
		Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	
Realizar inspecciones y evaluaciones Técnicas en materia de Higiene y Seguridad.	Predisposición en la realización de las inspecciones en las áreas administrativas.							X			Incomodidad en algunos trabajadores durante el proceso mismo en la realización de la actividad.
	Falta de cumplimiento y seguimiento para la realización de las recomendaciones derivados de los riesgos identificados a través de las inspecciones.	X					X	X			Incumplimiento de las actividades recomendadas y mayor vulnerabilidad al riesgo.



	Falta de honestidad por parte del trabajador que solicita su hoja NAT.	X						X		Inconformidad por parte de los trabajadores al no realizársele dicho documento. Multa por elaborar un documento que no se corresponde con lo establecido en la Ley General del INSS.
Elaborar Hoja de Notificación de Accidente Laboral (NAT).	Reporte fuera del tiempo establecido por la ley (48 horas hábiles después de ocurrido el accidente) por parte del trabajador que sufrió accidente laboral.	X						X	X	Pérdida de tiempo e inconformidad por parte de los trabajadores al explicarles acerca de las multas generadas a la Institución por reportes tardíos de accidentes laborales (multas C\$ 50.00 x días hasta máximo de C\$1,000.00)
	Falta de declaración del accidente laboral por parte del trabajador a la delegación correspondiente del INSS.							X		Retardo en la recuperación económica correspondiente al INSS patronal.
Realizar investigación de accidentes.	Incumplimiento de las recomendaciones técnicas correctivas brindadas en los informes de investigación de accidentes.								X	Repetición de los mismos tipos accidentes laborales.



	Falta de acompañamiento de los miembros de la comisión de higiene para la realización de investigación de accidentes.								X	Incremento de la accidentabilidad laboral. Falta de control, intervención y seguimiento de accidentes ocurridos.
	Determinación inadecuada de las causas básicas.							X		Repetición de accidentes laborales.
Realizar Capacitaciones.	Falta de disponibilidad de un local.						X			Falta de tiempo para la convocatoria disminuye la participación del personal.
	Falta de permiso al personal convocado por parte de los jefes.							X	X	Inasistencia del personal convocado.
	Reducción de presupuesto anual.	X								Disminución de la cantidad de capacitaciones.
	Poco conocimiento y Temática inadecuada de acuerdo a los riesgos ocurridos en la Institución.								X	Inapropiada instrucción ante el manejo de los riesgos.
Realizar chequeo médico ocupacional.	No llevarse a cabo el Chequeo Médico Ocupacional.	X						X	X	Multa para la institución
	Insuficiente cantidad de exámenes realizados a los trabajadores expuestos a mayores riesgos.	X						X	X	Desarrollo de enfermedades
Planes de Emergencia y Simulacros.	Falta de elaboración de un Plan de Emergencia.								X	Aumento de la probabilidad de que ocurran situaciones de emergencia y que no se puedan atender.
	Falta de seguimiento en las actividades del Plan de Emergencia.							X	X	
	Falta de realización de prácticas y simulacros.							X	X	Carencia de Patrones de Conducta ante una situación de emergencia.



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
ÁREA: SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.

ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Factores externos					Factores internos				EFECTOS/ CONSECUENCIAS
		Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	
Elaboración del Plan Operativo de la División de Servicios Administrativo 2015.	Falta de tiempo para su elaboración.								X		Se envía la información fuera de tiempo.
	Asignación de presupuesto insuficiente.	X									Porcentaje de cumplimiento bajo o no se ejecutan las tareas.
	Alteración de la planificación original por solicitudes de atenciones reportada de forma imprevista.								X		Incumplimiento del plan original, acumulación de horas extras, por demanda de servicios.
Ejecutar el plan de mantenimiento de extintores existentes en la facultad e instalación de nuevos equipos donde se ameriten.	Falta de asignación del presupuesto.	X									Incumplimiento del Plan.
Garantizar y ejecutar el plan de mantenimiento y reparación de mobiliarios y equipos de áreas administrativas.	Falta de asignación del presupuesto.								X		Incumplimiento del plan propuesto.
	Reporte de solicitudes de los usuarios sin previa planificación.								X		Obras adicionales a las planificadas.



	Incumplimiento del período de ejecución por parte del contratista.							X		Quejas de los usuarios
Elaborar y ejecutar el plan de limpieza de aulas, pasillos, jardines, servicios sanitarios y áreas verdes.	Ausentismo del personal con o sin permiso.						X			Recargo de actividades en otros trabajadores.
	Atención de actividades extra Plan.							X		Incumplimiento del plan propuesto.
	Materiales incompletos.	X						X		Trabajos de mala calidad.
Garantizar la elaboración de un plan de diagnóstico de los bienes y mobiliarios que han dado su vida útil.	Aglomeración de equipos en mal estado.							X		Hacinamiento por falta de espacio físico.
Garantizar las gestiones de cobro a los Arrendatarios de kioscos y fotocopiadora.	Pagos tardíos de los arrendatarios.						X			Atraso en la recepción de ingresos.
	Depósitos incompletos.						X			Recepción de ingresos incompleta.
	Incumplimiento de las condiciones de los contratos.							X		Inconformidad del Arrendador, y de los usuarios del servicio solicitado.
Revalorizar el costo real por arriendo de kioscos y fotocopiadora.	Resistencia por parte de algunos de los arrendatarios.							X		Pérdidas económicas



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
ÁREA: SERVICIOS GENERALES

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.

ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Factores externos					Factores internos				EFECTOS/ CONSECUENCIAS
		Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	
Garantizar la limpieza de aulas, pasillos, servicios sanitarios y andenes.	Insuficiencia de materiales e insumos de limpieza.						X		X		Aulas sucias, insalubridad, enfermedades y mala imagen institucional.
	Falta de seguimiento y control en el uso de los productos y materiales de limpieza.	X						X			Pérdidas económicas y trabajos de mala calidad.
	Incumplimiento en el uso de medios de protección.							X			Enfermedades laborales, ausencia e incumplimiento en los planes de trabajos.
Garantizar la seguridad de la comunidad universitaria.	Falta de identificación de: estudiantes, docentes, personal administrativo y visitantes para el ingreso al recinto.							X	X		Ingreso de personas ajenas a la universidad
	Consumo de sustancias psicotrópicas (drogas) por algunas personas internas y externos.							X			Alteración al orden público. Exposición de personas al peligro.
Garantizar el cuidado de vehículos ubicados en los parqueos establecidos en la facultad.	Sustracción de partes y robo de vehículos en los parqueos.							X			Inconformidad y reclamos por parte de los dueños de vehículos.
	Choque vehicular en los parqueos.							X			Pérdida de tiempo, gastos económicos.



Garantizar el cuidado del patrimonio institucional.	Daños a la infraestructura.						X			Pérdida institucional por daños a la infraestructura.
	Pérdida y mal uso de mobiliario y equipos.						X	X		Pérdida económica
	Salida de mobiliario y equipo sin autorización.						X	X		Pérdida económica
Garantizar el acondicionamiento de locales para los eventos institucionales.	Limitaciones de locales, medios y equipos adecuados para cubrir los eventos.						X		X	Reprogramación de actividades e inconformidad de los usuarios.



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
ÁREA: PLANTA FÍSICA Y MANTENIMIENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.

ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Factores externos					Factores internos				EFECTOS/ CONSECUENCIAS
		Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	
Garantizar atención de reparaciones y mantenimiento de trabajos menores a ejecutarse con servicios de personal interno con la calidad esperada.	Demanda de trabajo sin previa planificación.								X		Planificación de compra de materiales incompleta. Falta de materiales en Bodega. Respuestas a las atenciones muy lentas.
	Asignación de Presupuesto incompleto al momento de presentar propuesta de compras de materiales stock según planificación del mantenimiento anual.								X		Orientaciones de trabajos a última hora. Falta de materiales en Bodega. Compras de última hora. Recargo de actividades. Incremento de horas extras.
	Cifras inconsistentes en la memoria de cálculo de materiales a utilizar.							X			Adquisición de materiales incompletos, retrasos en el tiempo de ejecución. Inconformidad de los usuarios.
	Falta de uso de medios de protección.							X			Accidentes de trabajos. Retraso en el cumplimiento del plan de trabajo.



Garantizar la atención de reparaciones y mantenimientos de mayor magnitud a ejecutarse con servicios de personal interno con la calidad requerida.	Solicitudes de reparaciones de mayor magnitud sin previa planificación.							X		Aglomeración de solicitudes y recarga de atenciones por solicitudes de última hora.
	Interrupciones del trabajo por fenómenos naturales		X							Retraso en el cumplimiento del plan
Elaborar diagnósticos del estado de los equipos y mobiliarios de forma sistemática y con la calidad requerida.	Incumplimiento de las normas y controles establecidos por alteración en los diagnósticos técnicos.							X		Afectación económica a la Institución por información incorrecta.



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

ÁREA: BODEGA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la vinculación de la planificación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las políticas de la universidad con las necesidades del desarrollo político económico, social, ambiental y cultural del país, enfatizando los sectores más vulnerables, mediante el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.

ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la cultura institucional de planificación, organización, control, seguimiento y evaluación, que conduzcan a la mejora continua del quehacer de la universidad y a alcanzar la acreditación nacional e internacional.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Factores externos					Factores internos				EFECTOS/ CONSECUENCIAS
		Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	
Efectuar una eficaz recepción de bienes y productos.	Recibir mercadería que no se corresponda con la especificación técnica solicitada.							X	X		Retraso en proceso de entrega del producto al usuario. Incumplimiento de los objetivos.
	Recibo de mercadería con fecha de vencimiento cerca de su uso.							X			Deterioro del producto, pérdida económica.
	Que el bien o producto sufra daños en el proceso de recepción (verificar: marca, modelo, serie, etc.),							X			Pérdida económica; atraso en la entrega del producto, puede haber afectación a los que están recibiendo y entregando, si es un producto químico.
	Retraso en la verificación de kardex.							X	X		Retraso en la compra de los productos y equipos, desabastecimiento de la bodega para entregar en tiempo y forma lo requerido por los usuarios.
Garantizar que los bienes del almacén estén en buen estado.	Ambiente no adecuado en el almacén y alrededores, para el debido resguardo de los bienes y materiales.						X				Daños en los bienes y materiales. Pérdida económica.



	Manipulación no adecuada en el proceso de traslado del área de recibido al estante de ubicación de resguardo.							X			Daño en el producto. Pérdida económica; retraso en la entrega del producto, puede haber afectación al que está realizando el resguardo, si es un producto químico.
	Hacinamiento de las estanterías, pasillos; falta de iluminación adecuada.							X			Daños de los productos, mal almacenamiento de los productos, accidentes laborales.
	Falta de uso de los equipos de protección y herramientas necesarias para el almacenamiento de los productos.							X			Accidente laboral, pérdida económica.
	Falta de capacitación en la técnica de carga y traslado de los bienes y materiales.								X		Accidente laboral, pérdida económica
Entrega de mercadería de forma eficaz.	Recepción de solicitudes autorizadas sin una planificación adecuada.									X	Retraso en la elaboración de las requisas de salida y entrega de las mismas; retraso al usuario para cumplir con su objetivo.
	Poco personal para cubrir la demanda.									X	Al haber una sola persona y las compras y las entregas son bastantes, se tiende a cometer errores en recibir y entregar los productos produciendo un mal servicio.
	Caso omiso de parte de los usuarios a los llamados de retiro de productos.								X		Aglomeración de productos y usuarios en el área de despacho, al no atender a tiempo el llamado y esto lleva a cometer errores al entregar.



	Inconsistencias en la digitación de los documentos.							X			Atrasos en la elaboración de los documentos.
	Fallas de fluido eléctrico y de sistemas.									X	Atrasos en la elaboración de los documentos.
Garantizar las condiciones previas para el levantamiento del Inventario general anual.	Que la instancia correspondiente no informe con anticipación la fecha de realización del inventario a las diferentes áreas solicitantes de materiales.								X		Aglomeración de solicitud de salida de productos, despacho apresurado se cometen errores al momento de la entrega, gasto económico (horas extras).
	Mal conteo en la toma del inventario y reflejado en los informes.							X			Retraso en entrega de informe de inventario.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
ÁREA: ADQUISICIONES

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la vinculación de la planificación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las políticas de la universidad con las necesidades del desarrollo político económico, social, ambiental y cultural del país, enfatizando los sectores más vulnerables, mediante el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.

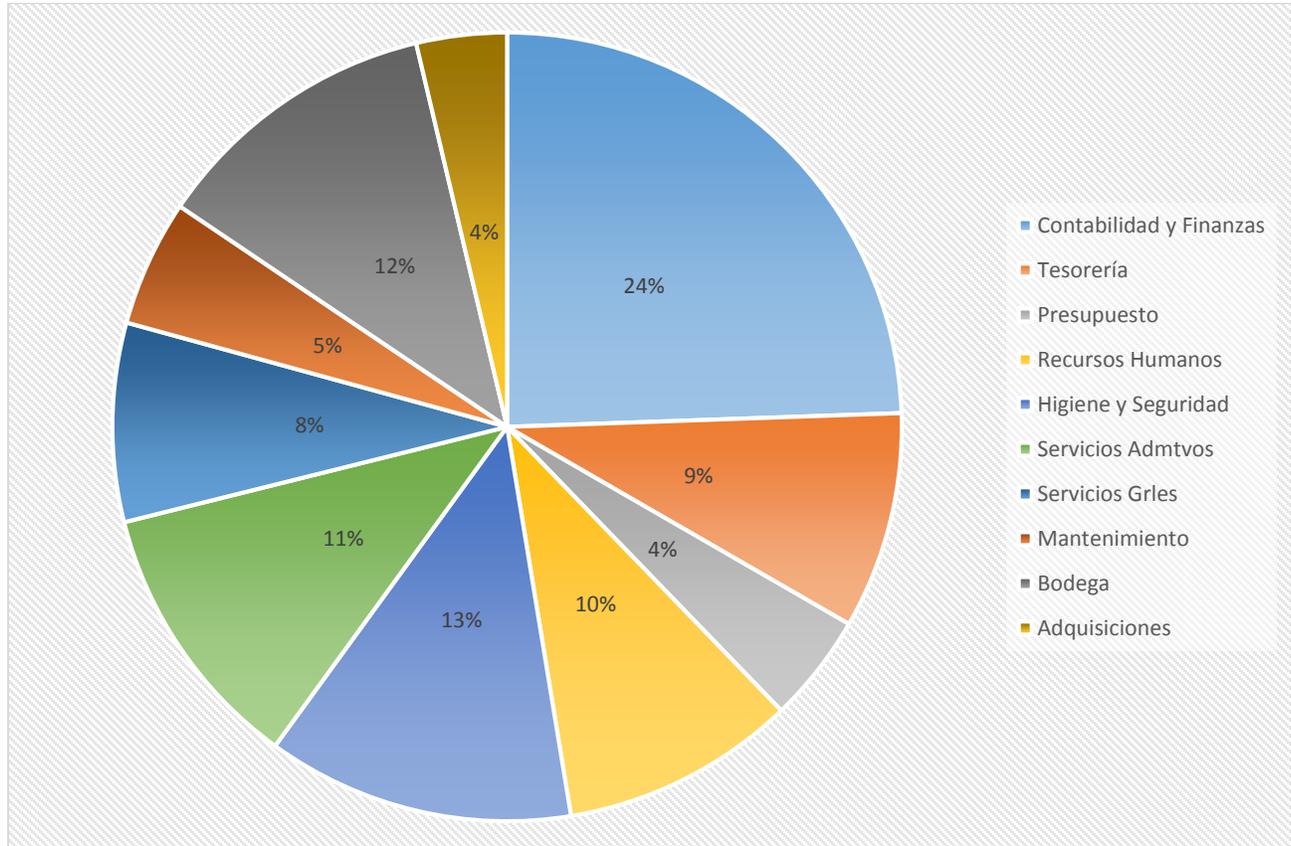
ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la cultura institucional de planificación, organización, control, seguimiento y evaluación, que conduzcan a la mejora continua del quehacer de la universidad y a alcanzar la acreditación nacional e internacional.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Factores externos					Factores internos				EFECTOS/ CONSECUENCIAS
		Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	
Recepcionar y ejecutar solicitudes de compras.	Que no se cumpla con los requisitos establecidos para la ejecución del proceso.								X		Retraso en los procesos de compra.
Elaborar solicitudes de pagos a diferentes proveedores.	Que no haya disponibilidad de fondos al momento de elaborar la solicitud.								X		Retraso en la elaboración de orden de pago.
	Falta de coordinación en la ubicación de los códigos de gasto.								X		Incumplimiento con los proveedores.
	Retraso en la entrega de documentación correspondiente.								X		Incumplimiento con los controles internos.
Realizar los procesos completos de compras de bienes y servicios.	Que no se complete la documentación que soporte la compra.								X		Incumplimiento con los controles internos.



El porcentaje de los riesgos identificados para cada área administrativa se presenta a continuación:

Gráfico 7. Porcentaje de riesgos por cada área administrativa



Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos y matriz de riesgos aplicados.

El gráfico No. 7 presenta una relación porcentual de los riesgos reconocidos en las áreas administrativas de la facultad. Se identificaron 135 riesgos en total distribuidos de la siguiente manera: Contabilidad y Finanzas 33 riesgos, siendo esta el área donde se detectaron más riesgos; en contraposición con las áreas de Presupuesto, Mantenimiento y Adquisiciones en donde se definieron 6, 7 y 5 riesgos respectivamente. En el área de Tesorería se identificaron 12 riesgos, en Recursos Humanos 13, Higiene y Seguridad 17, Servicios Administrativos 15, Servicios Generales 11 y Bodega 16.



7.2.3. Resultados para el Objetivo No.3: Determinar el nivel de los riesgos identificados en las diferentes áreas administrativas de la Facultad.

El nivel de los riesgos identificados se determina analizando la probabilidad de que ocurra el riesgo, el impacto que ocasionaría así como la importancia del mismo. Para ello es necesario utilizar las tablas No.2, No.3, No.4 y No.5 del acápite 3.4. Nivel de Riesgos presentado en el marco teórico de este documento.

A continuación se presenta el nivel de los riesgos para cada área administrativa:



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

NIVEL DE RIESGOS

ÁREA: CONTABILIDAD, FINANZAS, INVENTARIOS

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.</p>					
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Total
Elaborar comprobantes de pago de diferentes conceptos.	Error de codificación del concepto en los registros contables.	10	1	2	20
Elaborar informes de rendición de cuentas de diferentes fondos.	No incluir en la rendición todos los gastos por falta de documentación.	10	1	2	20
Cumplir con los compromisos de pagos adquiridos por la institución en tiempo y forma.	Error en codificación en las órdenes de pagos, por parte de las áreas que las elaboran.	5	2	2	20
	Error en la afectación de cuentas bancarias.	5	2	2	20
	Falta de documentos que soportan el pago.	5	2	2	20
	Conceptualización mal redactada en la orden de pago.	5	2	2	20
	Error en cálculos aritméticos.	5	2	2	20
Garantizar que las rendiciones de cuentas se realicen dentro del plazo según normas establecidas.	Incumplimiento del plazo establecido para la entrega de rendición. Falta de aplicación de las normas y procedimientos.	10	3	2	60
Enterar los pagos de impuestos retenidos en tiempo y forma.	Incumplimiento en la realización de informes de impuestos.	5	2	2	20
	Atraso en el proceso de elaboración del cheque.	5	2	2	20



	Mala aplicación en el monto de la retención.	5	2	2	20
Recuperar el crédito fiscal en un cien por ciento. (IVA)	Falta de información oportuna y errores en cálculos aritméticos.	10	2	3	60
Garantizar que los estados financieros presenten cifras razonables y oportunas para la toma de decisiones.	Digitación errónea de la información.	10	3	3	90
	Inventarios desactualizados.	10	3	3	90
	Problemas con el programa computarizado contable.	10	3	3	90
Mantener en orden lógico y secuencial la información contable, facilitando el control de la documentación que ingresa al momento que se solicite.	Infraestructura inadecuada.	5	2	2	20
	Falta de localización de los documentos.	5	2	2	20
	Pérdida de los documentos.	5	2	2	20
Elaborar conciliaciones bancarias.	Error en digitar las partidas de los diferentes movimientos contables.	10	2	2	40
	Cuentas desactualizadas.	10	2	3	60
	Registro de ingresos y/o egresos mal contabilizados.	10	2	3	60
Arqueos Sorpresivos de caja general.	Faltantes en el efectivo de caja.	10	2	3	60
Registrar ingresos de caja.	Errores en codificación y conceptualización.	5	2	2	20
	Depósitos en cuentas institucionales equivocadas.	5	2	1	10
	Remisión de recibos atrasados por parte de tesorería.	5	2	3	30
Actualizar inventario de activos fijos.	Falta de disponibilidad inmediata de custodios y responsables.	5	2	2	20



	No se utiliza formato establecido para el movimiento de activos (traslados y/o préstamo).	10	3	3	90
	Falta de información oportuna por parte de las unidades que adquieren activos de forma directa.	10	3	2	60
Contabilizar las Bajas.	Cuentas de activos fijos infladas.	5	3	2	30
Registrar oportunamente las donaciones.	Dificultad para identificar su procedencia por falta de comunicación.	10	2	2	40
Desechar los activos en mal estado.	Falta de gestión de revisión de activos en mal estado para su desecho.	10	2	2	40
Registrar oportunamente los Activos.	Registro tardío de las compras por falta de información oportuna.	10	2	2	40
Control y seguimiento de los inventarios efectuados.	No detectar problemas antes para corregirlos en el momento oportuno y no dar un seguimiento más detallado en el proceso que conlleva la toma de inventarios.	10	1	3	30



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

NIVEL DE RIESGOS
ÁREA: TESORERÍA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.

ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Total
Recibir todos los ingresos por los servicios brindados a los estudiantes, fondos del estado y otras actividades que lo generen, los cuales pueden ser efectivo y cheques.	Los ingresos no sean depositados en la cuenta bancaria correcta.	10	2	1	20
	Recibir billetes falsos.	10	2	2	40
	Errores de digitación en el recibo.	5	2	1	10
	Apropiación indebida de los fondos de caja.	10	1	3	30
	Recibir cheques sin fondos.	10	2	2	40
Realizar arqueo de caja al final del día para llevar un control exacto sobre los ingresos percibidos diariamente.	No detectar situaciones de carácter irregular durante el arqueo.	10	2	2	40
	Atrasos en la elaboración del detalle del arqueo.	5	3	1	15
Depositar los ingresos recaudados diariamente en las 24 horas hábiles.	El encargado de realizar el depósito sufra de hurto durante el trayecto al banco.	10	3	2	60
	Errores de digitación en la minutas de depósitos.	5	2	2	20



Entregar los cheques elaborados y firmados a proveedores o trabajadores.	El proveedor o persona natural presente información falsa.	10	1	2	20
Custodiar los fondos y título valores de la institución.	Pérdida de títulos valores de la institución.	10	1	3	30
	La oficina sufra de hurto en horas no hábiles.	10	1	3	30



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

NIVEL DE RIESGOS
ÁREA: PRESUPUESTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.

ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Total
Formular el Presupuesto del período siguiente.	Aplicación de una sub o sobre valoración del presupuesto.	5	2	3	30
	Orientar techos presupuestarios no correctos, por compromisos de pagos no registrados.	10	2	3	60
Ejecución y control del presupuesto (egresos controlados y verificada la documentación contable de las distintas dependencias).	Modificaciones presupuestarias imprevistas de urgencia.	10	2	1	20
	Que las unidades ejecutoras generen afectación de gastos en áreas equivocadas.	10	2	2	40
Evaluación del presupuesto.	Informe de ejecución de los gastos de período no contemple de forma clara el comportamiento de todas y cada una de las actividades de la institución.	10	1	2	20
	Falta de análisis cualitativo.	10	2	3	60



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

NIVEL DE RIESGOS

ÁREA: CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Desarrollo de las capacidades profesionales y de gestión de recursos humanos para asegurar el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.</p>					
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Total
Reclutar al personal.	Falta de sistematicidad en la verificación de las referencias.	10	2	2	40
	Falta de aplicación de prueba psicológicas y de comportamiento.	10	2	2	40
Seleccionar al personal.	Falta de funcionamiento de la Comisión tripartita para la selección del recurso.	10	3	2	60
Contratar al personal para sustitución o nuevos cargos.	Contratar al personal no idóneo para determinado cargo.	10	2	2	40
Realizar evaluación al desempeño al personal Administrativo.	Predisposición a ser evaluados por parte de los trabajadores administrativos.	10	1	2	20
	Evaluación parcializada de los trabajadores administrativos.	10	1	2	20



	Falta de verificación en el cumplimiento de las funciones.	10	2	2	40
	Falta de monitoreo y control sistemático que conduce a una sobrevaluación o subvaluación al trabajador.	10	2	2	40
Promocionar al personal.	Promocionar a un recurso que no cumpla con los requisitos del cargo y la evaluación requerida.	10	2	3	60
Implementar un plan de capacitación anual de los recursos humanos de la institución.	Elaborar un plan que no se corresponda con las necesidades de las diferentes áreas.	10	1	2	20
	Falta de recursos logísticos (auditorios, refrigerios, etc.).	10	1	2	20
	Metodología inadecuada del expositor.	10	1	2	20
Completar y actualizar documentación en los expedientes del personal.	Pérdida de documentación o falta de soporte para un determinado trámite.	10	2	3	60



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí**

**NIVEL DE RIESGOS
ÁREA: HIGIENE Y SEGURIDAD**

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la cultura institucional de planificación, organización, control, seguimiento y evaluación, que conduzcan a la mejora continua del quehacer de la universidad y a alcanzar la acreditación nacional e internacional.</p>					
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Total
Realizar inspecciones y evaluaciones Técnicas en materia de Higiene y Seguridad.	Predisposición en la realización de las inspecciones en las áreas administrativas.	10	2	3	60
	Falta de cumplimiento y seguimiento para la realización de las recomendaciones derivados de los riesgos identificados a través de las inspecciones.	10	2	3	60
Elaborar Hoja de Notificación de Accidente Laboral (NAT).	Falta de honestidad por parte del trabajador que solicita su hoja NAT.	10	1	1	10
	Reporte fuera del tiempo establecido (48 horas hábiles después de ocurrido el accidente) por parte del trabajador que sufrió accidente laboral.	10	3	3	90



	Falta de declaración del accidente laboral por parte del trabajador a la delegación correspondiente del INSS.	5	2	3	30
Realizar investigación de accidentes.	Incumplimiento de las recomendaciones técnicas correctivas brindadas en los informes de investigación de accidentes.	10	3	3	90
	Falta de acompañamiento de los miembros de la comisión de higiene para la realización de investigación de accidentes.	5	3	3	45
	Determinación inadecuada de las causas básicas.	5	1	1	5
Realizar Capacitaciones.	Falta de disponibilidad de un local.	5	3	3	45
	Falta de permiso al personal convocado por parte de los jefes.	5	1	1	5
	Reducción de presupuesto anual.	10	3	3	90
	Poco conocimiento y Temática inadecuada de acuerdo a los riesgos ocurridos en la Institución.	5	1	3	15
Realizar chequeo médico ocupacional.	No llevarse a cabo el Chequeo Médico Ocupacional.	10	2	3	60
	Insuficiente cantidad de exámenes realizados a los trabajadores expuestos a mayores riesgos.	10	2	3	60
Planes de Emergencia y Simulacros.	Falta de elaboración de un Plan de Emergencia.	10	2	3	60
	Falta de seguimiento en las actividades del Plan de Emergencia.	10	2	3	60
	Falta de realización de prácticas y simulacros.	10	1	1	10



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

NIVEL DE RIESGOS

ÁREA: SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.</p>					
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Total
Elaboración del Plan Operativo de la División de Servicios Administrativo 2015.	Falta de tiempo para su elaboración.	10	1	2	20
	Asignación de presupuesto insuficiente.	10	2	3	60
	Alteración de la planificación original por solicitudes de atenciones reportada de forma imprevista.	10	2	3	60
Ejecutar el plan de mantenimiento de extintores existentes en la facultad e instalación de nuevos equipos donde se ameriten.	Falta de asignación del presupuesto.	10	2	3	60



Garantizar y ejecutar el plan de mantenimiento y reparación de mobiliarios y equipos de áreas administrativas.	Falta de asignación del presupuesto.	10	2	3	60
	Reporte de solicitudes de los usuarios sin previa planificación.	10	2	3	60
	Incumplimiento del período de ejecución por parte del contratista.	5	2	3	30
Elaborar y ejecutar el plan de limpieza de aulas, pasillos, jardines, servicios sanitarios y áreas verdes.	Ausentismo del personal con o sin permiso.	5	2	3	30
	Atención de actividades extra Plan.	5	2	3	30
	Materiales incompletos.	10	2	3	60
Garantizar la elaboración de un plan de diagnóstico de los bienes y mobiliarios que han dado su vida útil.	Aglomeración de equipos en mal estado.	10	2	3	60
Garantizar las gestiones de cobro a los Arrendatarios de kioscos y fotocopidora.	Pagos tardíos de los arrendatarios.	10	2	3	60
	Depósitos incompletos.	10	2	3	60
	Incumplimiento de las condiciones de los contratos.	10	2	3	60
Revalorizar el costo real por arriendo de kioscos y fotocopidora.	Resistencia por parte de algunos de los arrendatarios.	10	2	3	60



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

NIVEL DE RIESGOS
ÁREA: SERVICIOS GENERALES

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.

ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Total
Garantizar la limpieza de aulas, pasillos, servicios sanitarios y andenes.	Insuficiencia de materiales e insumos de limpieza.	10	1	3	30
	Falta de seguimiento y control en el uso de los productos y materiales de limpieza.	10	2	2	40
	Incumplimiento en el uso de medios de protección.	10	2	3	60
Garantizar la seguridad de la comunidad universitaria.	Falta de identificación de: estudiantes, docentes, personal administrativo y visitantes para el ingreso al recinto.	5	2	3	30
	Consumo de sustancias psicotrópicas (drogas) por algunos personas internas y externos.	5	2	3	30
Garantizar el cuidado de vehículos ubicados en los parqueos establecidos en la facultad.	Sustracción de partes y robo de vehículos en los parqueos.	5	1	2	10
	Choque vehicular en los parqueos.	5	1	2	10
Garantizar el cuidado del patrimonio institucional.	Daños a la infraestructura.	5	2	2	20
	Pérdida y mal uso de mobiliario y equipos.	10	1	2	20



	Salida de mobiliario y equipo sin autorización.	10	1	2	20
Garantizar el acondicionamiento de locales para los eventos institucionales.	Limitaciones de locales, medios y equipos adecuados para cubrir los eventos.	5	2	3	30



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

NIVEL DE RIESGOS

ÁREA: PLANTA FÍSICA Y MANTENIMIENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.

ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Total
Garantizar atención de reparaciones y mantenimiento de trabajos menores a ejecutarse con servicios de personal interno con la calidad esperada.	Demanda de trabajo sin previa planificación.	10	2	3	60
	Asignación de Presupuesto incompleto al momento de presentar propuesta de compras de materiales stock según planificación del mantenimiento anual.	10	3	3	90
	Cifras inconsistentes en la memoria de cálculo de materiales a utilizar.	10	1	2	20
	Falta de uso de medios de protección.	10	1	3	30



Garantizar la atención de reparaciones y mantenimientos de mayor magnitud a ejecutarse con servicios de personal interno con la calidad requerida.	Solicitudes de reparaciones de mayor magnitud sin previa planificación.	10	3	3	90
	Interrupciones del trabajo por fenómenos naturales	5	1	2	10
Elaborar diagnósticos del estado de los equipos y mobiliarios de forma sistemática y con la calidad requerida.	Incumplimiento de las normas y controles establecidos por alteración en los diagnósticos técnicos.	10	1	2	20



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

NIVEL DE RIESGOS
ÁREA: BODEGA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la vinculación de la planificación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las políticas de la universidad con las necesidades del desarrollo político económico, social, ambiental y cultural del país, enfatizando los sectores más vulnerables, mediante el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.

ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la cultura institucional de planificación, organización, control, seguimiento y evaluación, que conduzcan a la mejora continua del quehacer de la universidad y a alcanzar la acreditación nacional e internacional.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Total
Efectuar una eficaz recepción de bienes y productos.	Recibir mercadería que no se corresponda con la especificación técnica solicitada.	10	3	3	90
	Recibo de mercadería con fecha de vencimiento cerca de su uso.	5	1	3	15
	Que el bien o producto sufra daños en el proceso de recepción (verificar: marca, modelo, serie, etc.),	10	2	3	60
	Retraso en la verificación de kardex.	10	2	3	60
Garantizar que los bienes del almacén estén en buen estado.	Ambiente no adecuado en el almacén y alrededores, para el debido resguardo de los bienes y materiales.	10	3	3	90
	Manipulación no adecuada en el proceso de traslado del área de recibido al estante de ubicación de resguardo.	10	2	3	60



	Hacinamiento de las estanterías, pasillos; falta de iluminación adecuada.	10	2	3	60
	Falta de uso de los equipos de protección y herramientas necesarias para el almacenamiento de los productos.	10	2	3	60
	Falta de capacitación en la técnica de carga y traslado de los bienes y materiales.	5	2	2	20
Entrega de mercadería de forma eficaz.	Recepción de solicitudes autorizadas sin una planificación adecuada.	10	2	3	60
	Poco personal para cubrir la demanda.	10	2	3	60
	Caso omiso de parte de los usuarios a los llamados de retiro de productos.	5	2	1	10
	Inconsistencias en la digitación de los documentos.	5	2	2	20
	Fallas de fluido eléctrico y de sistemas.	5	2	2	20
Garantizar las condiciones previas para el levantamiento del Inventario general anual.	Que la instancia correspondiente no informe con anticipación la fecha de realización del inventario a las diferentes áreas solicitantes de materiales.	10	3	3	90
	Mal conteo en la toma del inventario y reflejado en los informes.	10	3	3	90



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

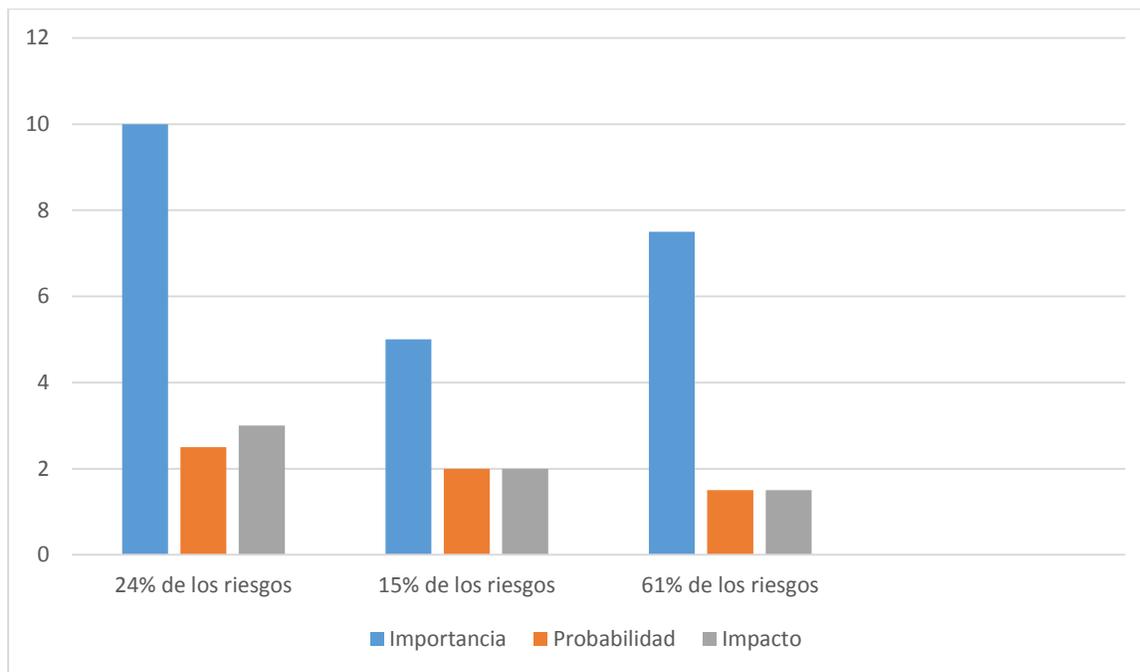
NIVEL DE RIESGOS
ÁREA: ADQUISICIONES

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la vinculación de la planificación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las políticas de la universidad con las necesidades del desarrollo político económico, social, ambiental y cultural del país, enfatizando los sectores más vulnerables, mediante el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la cultura institucional de planificación, organización, control, seguimiento y evaluación, que conduzcan a la mejora continua del quehacer de la universidad y a alcanzar la acreditación nacional e internacional.</p>					
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Total
Recepcionar y ejecutar solicitudes de compras.	Que no se cumpla con los requisitos establecidos para la ejecución del proceso.	10	3	3	90
Elaborar solicitudes de pagos a diferentes proveedores.	Que no haya disponibilidad de fondos al momento de elaborar la solicitud.	5	3	2	30
	Falta de coordinación en la ubicación de los códigos de gasto.	5	3	2	30
	Retraso en la entrega de documentación correspondiente.	5	3	2	30
Realizar los procesos completos de compras de bienes y servicios.	Que no se complete la documentación que soporte la compra.	5	2	2	20



En el gráfico No. 8 se observa que del total de riesgos identificados (135) el 24% de riesgos con alta Importancia es Probable y Muy Probable que ocurran causando un Alto Impacto, el 15% con Importancia media es Probable que ocurran originando un Impacto Medio, el resto de los niveles alcanzados por los riesgos oscilan entre Importancia Alta y Media con Probabilidades e Improbabilidades de ocurrencia causando Medios o Bajos Impactos.

Gráfico 8. Nivel de riesgos identificados.



Fuente: *Elaboración propia a partir de instrumentos y matriz de riesgos aplicados.*

7.2.4. Resultados para el Objetivo No. 4: Analizar el impacto de los riesgos en la consecución de los objetivos de la Facultad.

En los resultados anteriores se realizó la identificación de los riesgos de las áreas administrativas de la facultad, de igual manera se determinó el nivel de los riesgos obteniendo una puntuación resultante de analizar la probabilidad, el impacto y la importancia. Para determinar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos, se debe analizar la calificación obtenida en los pasos



anteriores calificando los riesgos con impacto: *bajo*, *moderado* y *alto*, y representados con los colores verde (1-10), naranja (11-30) y rojo (31-90) respectivamente, tal y como se muestra en la tabla No. 6 del acápite 3.4. Nivel de Riesgos presentado en el marco teórico de este documento:

A continuación se presenta el impacto de los riesgos atendiendo a la calificación alcanzada previamente:



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

IMPACTO DE LOS RIESGOS
ÁREA: CONTABILIDAD, FINANZAS, INVENTARIOS

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.</p>						
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos
Elaborar comprobantes de pago de diferentes conceptos.	Error de codificación del concepto en los registros contables.	10	1	2	20	M
Elaborar informes de rendición de cuentas de diferentes fondos.	No incluir en la rendición todos los gastos por falta de documentación.	10	1	2	20	M
Cumplir con los compromisos de pagos adquiridos por la institución en tiempo y forma.	Error en codificación en las órdenes de pagos, por parte de las áreas que las elaboran.	5	2	2	20	M



	Error en la afectación de cuentas bancarias.	5	2	2	20	M
	Falta de documentos que soportan el pago.	5	2	2	20	M
	Conceptualización mal redactada en la orden de pago.	5	2	2	20	M
	Error en cálculos aritméticos.	5	2	2	20	M
Garantizar que las rendiciones de cuentas se realicen dentro del plazo según normas establecidas.	Incumplimiento del plazo establecido para la entrega de rendición. Falta de aplicación de las normas y procedimientos.	10	3	2	60	A
Enterar los pagos de impuestos retenidos en tiempo y forma.	Incumplimiento en la realización de informes de impuestos.	5	2	2	20	M
	Atraso en el proceso de elaboración del cheque.	5	2	2	20	M
	Mala aplicación en el monto de la retención.	5	2	2	20	M
Recuperar el crédito fiscal en un cien por ciento. (IVA)	Falta de información oportuna y errores en cálculos aritméticos.	10	2	3	60	A
Garantizar que los estados financieros presenten cifras razonables y oportunas para la toma de decisiones.	Digitación errónea de la información.	10	3	3	90	A
	Inventarios desactualizados.	10	3	3	90	A
	Problemas con el programa computarizado contable.	10	3	3	90	A
Mantener en orden lógico y secuencial la información contable, facilitando el control de la documentación que ingresa al momento que se solicite.	Infraestructura inadecuada.	5	2	2	20	M
	Falta de localización de los documentos.	5	2	2	20	M
	Pérdida de los documentos.	5	2	2	20	M
Elaborar conciliaciones bancarias.	Error en digitar las partidas de los diferentes movimientos contables.	10	2	2	40	A
	Cuentas desactualizadas.	10	2	3	60	A
	Registro de ingresos y/o egresos mal contabilizados.	10	2	3	60	A
Arqueos Sorpresivos de caja general.	Faltantes en el efectivo de caja.	10	2	3	60	A
Registrar ingresos de caja.	Errores en codificación y conceptualización.	5	2	2	20	M



	Depósitos en cuentas institucionales equivocadas.	5	2	1	10	B
	Remisión de recibos atrasados por parte de tesorería.	5	2	3	30	M
Actualizar inventario de activos fijos.	Falta de disponibilidad inmediata de custodios y responsables.	5	2	2	20	M
	No se utiliza formato establecido para el movimiento de activos (traslados y/o préstamo).	10	3	3	90	A
	Falta de información oportuna por parte de las unidades que adquieren activos de forma directa.	10	3	2	60	A
Contabilizar las Bajas.	Cuentas de activos fijos infladas.	5	3	2	30	M
Registrar oportunamente las donaciones.	Dificultad para identificar su procedencia por falta de comunicación.	10	2	2	40	A
Desechar los activos en mal estado.	Falta de gestión de revisión de activos en mal estado para su desecho.	10	2	2	40	A
Registrar oportunamente los Activos.	Registro tardío de las compras por falta de información oportuna.	10	2	2	40	A
Control y seguimiento de los inventarios efectuados.	No detectar problemas antes para corregirlos en el momento oportuno y no dar un seguimiento más detallado en el proceso que conlleva la toma de inventarios.	10	1	3	30	M



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí**

IMPACTO DE LOS RIESGOS

ÁREA: TESORERÍA

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.</p>						
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos
Recibir todos los ingresos por los servicios brindados a los estudiantes, fondos del estado y otras actividades que lo generen, los cuales pueden ser efectivo y cheques.	Los ingresos no sean depositados en la cuenta bancaria correcta.	10	2	1	20	M
	Recibir billetes falsos.	10	2	2	40	A
	Errores de digitación en el recibo.	5	2	1	10	B
	Apropiación indebida de los fondos de caja.	10	1	3	30	M
	Recibir cheques sin fondos.	10	2	2	40	A
Realizar arqueo de caja al final del día para llevar un control exacto sobre los ingresos percibidos diariamente.	No detectar situaciones de carácter irregular durante el arqueo.	10	2	2	40	A
	Atrasos en la elaboración del detalle del arqueo.	5	3	1	15	M
Depositar los ingresos recaudados diariamente en las 24 horas hábiles.	El encargado de realizar el depósito sufra de hurto durante el trayecto al banco.	10	3	2	60	A
	Errores de digitación en la minutas de depósitos.	5	2	2	20	M



Entregar los cheques elaborados y firmados a proveedores o trabajadores.	El proveedor o persona natural presente información falsa.	10	1	2	20	M
Custodiar los fondos y título valores de la institución.	Pérdida de títulos valores de la institución.	10	1	3	30	M
	La oficina sufra de hurto en horas no hábiles.	10	1	3	30	M



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí**

IMPACTO DE LOS RIESGOS

ÁREA: PRESUPUESTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.						
ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.						
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos
Formular el Presupuesto del período siguiente.	Aplicación de una sub o sobre valoración del presupuesto.	5	2	3	30	M
	Orientar techos presupuestarios no correctos, por compromisos de pagos no registrados.	10	2	3	60	A
Ejecución y control del presupuesto (egresos controlados y verificada la documentación contable de las distintas dependencias).	Modificaciones presupuestarias imprevistas de urgencia.	10	2	1	20	M
	Que las unidades ejecutoras generen afectación de gastos en áreas equivocadas.	10	2	2	40	A
Evaluación del presupuesto.	Informe de ejecución de los gastos de período no contemple de forma clara el comportamiento de todas y cada una de las actividades de la institución.	10	1	2	20	M
	Falta de análisis cualitativo.	10	2	3	60	A



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí**

**IMPACTO DE LOS RIESGOS
ÁREA: CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.						
ESTRATEGIA: Desarrollo de las capacidades profesionales y de gestión de recursos humanos para asegurar el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.						
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos
Reclutar al personal.	Falta de sistematicidad en la verificación de las referencias.	10	2	2	40	A
	Falta de aplicación de prueba psicológicas y de comportamiento.	10	2	2	40	A
Seleccionar al personal.	Falta de funcionamiento de la Comisión tripartita para la selección del recurso.	10	3	2	60	A
Contratar al personal para sustitución o nuevos cargos.	Contratar al personal no idóneo para determinado cargo.	10	2	2	40	A
Realizar evaluación al desempeño al personal Administrativo.	Predisposición a ser evaluados por parte de los trabajadores administrativos.	10	1	2	20	M
	Evaluación parcializada de los trabajadores administrativos.	10	1	2	20	M



	Falta de verificación en el cumplimiento de las funciones.	10	2	2	40	A
	Falta de monitoreo y control sistemático que conduce a una sobrevaluación o subvaluación al trabajador.	10	2	2	40	A
Promocionar al personal.	Promocionar a un recurso que no cumpla con los requisitos del cargo y la evaluación requerida.	10	2	3	60	A
Implementar un plan de capacitación anual de los recursos humanos de la institución.	Elaborar un plan que no se corresponda con las necesidades de las diferentes áreas.	10	1	2	20	M
	Falta de recursos logísticos (auditorios, refrigerios, etc.).	10	1	2	20	M
	Metodología inadecuada del expositor.	10	1	2	20	M
Completar y actualizar documentación en los expedientes del personal.	Pérdida de documentación o falta de soporte para un determinado trámite.	10	2	3	60	A



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

IMPACTO DE LOS RIESGOS
ÁREA: HIGIENE Y SEGURIDAD

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.						
ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la cultura institucional de planificación, organización, control, seguimiento y evaluación, que conduzcan a la mejora continua del quehacer de la universidad y a alcanzar la acreditación nacional e internacional.						
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos
Realizar inspecciones y evaluaciones Técnicas en materia de Higiene y Seguridad.	Predisposición en la realización de las inspecciones en las áreas administrativas.	10	2	3	60	A
	Falta de cumplimiento y seguimiento para la realización de las recomendaciones derivados de los riesgos identificados a través de las inspecciones.	10	2	3	60	A
Elaborar Hoja de Notificación de Accidente Laboral (NAT).	Falta de honestidad por parte del trabajador que solicita su hoja NAT.	10	1	1	10	B
	Reporte fuera del tiempo establecido (48 horas hábiles después de ocurrido el accidente) por parte del trabajador que sufrió accidente laboral.	10	3	3	90	A



	Falta de declaración del accidente laboral por parte del trabajador a la delegación correspondiente del INSS.	5	2	3	30	M
Realizar investigación de accidentes.	Incumplimiento de las recomendaciones técnicas correctivas brindadas en los informes de investigación de accidentes.	10	3	3	90	A
	Falta de acompañamiento de los miembros de la comisión de higiene para la realización de investigación de accidentes.	5	3	3	45	A
	Determinación inadecuada de las causas básicas.	5	1	1	5	B
Realizar Capacitaciones.	Falta de disponibilidad de un local.	5	3	3	45	A
	Falta de permiso al personal convocado por parte de los jefes.	5	1	1	5	B
	Reducción de presupuesto anual.	10	3	3	90	A
	Poco conocimiento y Temática inadecuada de acuerdo a los riesgos ocurridos en la Institución.	5	1	3	15	M
Realizar chequeo médico ocupacional.	No llevarse a cabo el Chequeo Médico Ocupacional.	10	2	3	60	A
	Insuficiente cantidad de exámenes realizados a los trabajadores expuestos a mayores riesgos.	10	2	3	60	A
Planes de Emergencia y Simulacros.	Falta de elaboración de un Plan de Emergencia.	10	2	3	60	A
	Falta de seguimiento en las actividades del Plan de Emergencia.	10	2	3	60	A
	Falta de realización de prácticas y simulacros.	10	1	1	10	B



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

IMPACTO DE LOS RIESGOS
ÁREA: SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.</p>						
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos
Elaboración del Plan Operativo de la División de Servicios Administrativo 2015.	Falta de tiempo para su elaboración.	10	1	2	20	M
	Asignación de presupuesto insuficiente.	10	2	3	60	A
	Alteración de la planificación original por solicitudes de atenciones reportada de forma imprevista.	10	2	3	60	A
Ejecutar el plan de mantenimiento de extintores existentes en la facultad e instalación de nuevos equipos donde se ameriten.	Falta de asignación del presupuesto.	10	2	3	60	A
Garantizar y ejecutar el plan de mantenimiento y reparación de mobiliarios y equipos de áreas administrativas.	Falta de asignación del presupuesto.	10	2	3	60	A



	Reporte de solicitudes de los usuarios sin previa planificación.	10	2	3	60	A
	Incumplimiento del período de ejecución por parte del contratista.	5	2	3	30	M
Elaborar y ejecutar el plan de limpieza de aulas, pasillos, jardines, servicios sanitarios y áreas verdes.	Ausentismo del personal con o sin permiso.	5	2	3	30	M
	Atención de actividades extra Plan.	5	2	3	30	M
	Materiales incompletos.	10	2	3	60	A
Garantizar la elaboración de un plan de diagnóstico de los bienes y mobiliarios que han dado su vida útil.	Aglomeración de equipos en mal estado.	10	2	3	60	A
Garantizar las gestiones de cobro a los Arrendatarios de kioscos y fotocopiadora.	Pagos tardíos de los arrendatarios.	10	2	3	60	A
	Depósitos incompletos.	10	2	3	60	A
	Incumplimiento de las condiciones de los contratos.	10	2	3	60	A
Revalorizar el costo real por arriendo de kioscos y fotocopiadora.	Resistencia por parte de algunos de los arrendatarios.	10	2	3	60	A



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

IMPACTO DE LOS RIESGOS
ÁREA: SERVICIOS GENERALES

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.						
ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.						
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos
Garantizar la limpieza de aulas, pasillos, servicios sanitarios y andenes.	Insuficiencia de materiales e insumos de limpieza.	10	1	3	30	M
	Falta de seguimiento y control en el uso de los productos y materiales de limpieza.	10	2	2	40	A
	Incumplimiento en el uso de medios de protección.	10	2	3	60	A
Garantizar la seguridad de la comunidad universitaria.	Falta de identificación de: estudiantes, docentes, personal administrativo y visitantes para el ingreso al recinto.	5	2	3	30	M
	Consumo de sustancias psicotrópicas (drogas) por algunos personas internas y externos.	5	2	3	30	M
Garantizar el cuidado de vehículos ubicados en los parqueos establecidos en la facultad.	Sustracción de partes y robo de vehículos en los parqueos.	5	1	2	10	B
	Choque vehicular en los parqueos.	5	1	2	10	B
	Daños a la infraestructura.	5	2	2	20	M



Garantizar el cuidado del patrimonio institucional.	Pérdida y mal uso de mobiliario y equipos.	10	1	2	20	M
	Salida de mobiliario y equipo sin autorización.	10	1	2	20	M
Garantizar el acondicionamiento de locales para los eventos institucionales.	Limitaciones de locales, medios y equipos adecuados para cubrir los eventos.	5	2	3	30	M



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

IMPACTO DE LOS RIESGOS
ÁREA: PLANTA FÍSICA Y MANTENIMIENTO

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.</p>						
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos
Garantizar atención de reparaciones y mantenimiento de trabajos menores a ejecutarse con servicios de personal interno con la calidad esperada.	Demanda de trabajo sin previa planificación.	10	2	3	60	A
	Asignación de Presupuesto incompleto al momento de presentar propuesta de compras de materiales stock según planificación del mantenimiento anual.	10	3	3	90	A
	Cifras inconsistentes en la memoria de cálculo de materiales a utilizar.	10	1	2	20	M
	Falta de uso de medios de protección.	10	1	3	30	M



Garantizar la atención de reparaciones y mantenimientos de mayor magnitud a ejecutarse con servicios de personal interno con la calidad requerida.	Solicitudes de reparaciones de mayor magnitud sin previa planificación.	10	3	3	90	A
	Interrupciones del trabajo por fenómenos naturales	5	1	2	10	B
Elaborar diagnósticos del estado de los equipos y mobiliarios de forma sistemática y con la calidad requerida.	Incumplimiento de las normas y controles establecidos por alteración en los diagnósticos técnicos.	10	1	2	20	M



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí**

IMPACTO DE LOS RIESGOS

ÁREA: BODEGA

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la vinculación de la planificación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las políticas de la universidad con las necesidades del desarrollo político económico, social, ambiental y cultural del país, enfatizando los sectores más vulnerables, mediante el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la cultura institucional de planificación, organización, control, seguimiento y evaluación, que conduzcan a la mejora continua del quehacer de la universidad y a alcanzar la acreditación nacional e internacional.</p>						
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos
Efectuar una eficaz recepción de bienes y productos.	Recibir mercadería que no se corresponda con la especificación técnica solicitada.	10	3	3	90	A
	Recibo de mercadería con fecha de vencimiento cerca de su uso.	5	1	3	15	M
	Que el bien o producto sufra daños en el proceso de recepción (verificar: marca, modelo, serie, etc.),	10	2	3	60	A
	Retraso en la verificación de kardex.	10	2	3	60	A
Garantizar que los bienes del almacén estén en buen estado.	Ambiente no adecuado en el almacén y alrededores, para el debido resguardo de los bienes y materiales.	10	3	3	90	A
	Manipulación no adecuada en el proceso de traslado del área de recibido al estante de ubicación de resguardo.	10	2	3	60	A



	Hacinamiento de las estanterías, pasillos; falta de iluminación adecuada.	10	2	3	60	A
	Falta de uso de los equipos de protección y herramientas necesarias para el almacenamiento de los productos.	10	2	3	60	A
	Falta de capacitación en la técnica de carga y traslado de los bienes y materiales.	5	2	2	20	M
Entrega de mercadería de forma eficaz.	Recepción de solicitudes autorizadas sin una planificación adecuada.	10	2	3	60	A
	Poco personal para cubrir la demanda.	10	2	3	60	A
	Caso omiso de parte de los usuarios a los llamados de retiro de productos.	5	2	1	10	B
	Inconsistencias en la digitación de los documentos.	5	2	2	20	M
	Fallas de fluido eléctrico y de sistemas.	5	2	2	20	M
Garantizar las condiciones previas para el levantamiento del Inventario general anual.	Que la instancia correspondiente no informe con anticipación la fecha de realización del inventario a las diferentes áreas solicitantes de materiales.	10	3	3	90	A
	Mal conteo en la toma del inventario y reflejado en los informes.	10	3	3	90	A



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

IMPACTO DE LOS RIESGOS
ÁREA: ADQUISICIONES

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la vinculación de la planificación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las políticas de la universidad con las necesidades del desarrollo político económico, social, ambiental y cultural del país, enfatizando los sectores más vulnerables, mediante el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la cultura institucional de planificación, organización, control, seguimiento y evaluación, que conduzcan a la mejora continua del quehacer de la universidad y a alcanzar la acreditación nacional e internacional.</p>						
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos
Recepcionar y ejecutar solicitudes de compras.	Que no se cumpla con los requisitos establecidos para la ejecución del proceso.	10	3	3	90	A
Elaborar solicitudes de pagos a diferentes proveedores.	Que no haya disponibilidad de fondos al momento de elaborar la solicitud.	5	3	2	30	M
	Falta de coordinación en la ubicación de los códigos de gasto.	5	3	2	30	M
	Retraso en la entrega de documentación correspondiente.	5	3	2	30	M
Realizar los procesos completos de compras de bienes y servicios.	Que no se complete la documentación que soporte la compra.	5	2	2	20	M



Según la calificación obtenida se determinó el impacto que causaría un riesgo para alcanzar los objetivos, de manera que un riesgo bajo tiene una posibilidad de ocurrencia improbable y su impacto es bajo, lo que permite a la facultad asumirlo, significa que el riesgo está en un nivel que se puede aceptar sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que existen ya que su grado de importancia es bajo.

Los riesgos que resultaron moderados o altos, tienen una posibilidad de ocurrencia probable o muy probable, su impacto es medio y alto, por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible. De lo contrario, se deben implementar controles de prevención para evitar su ocurrencia e impacto, o compartir o transferir el riesgo a través de otras opciones.

Tabla 7. Impacto de los riesgos por área administrativa

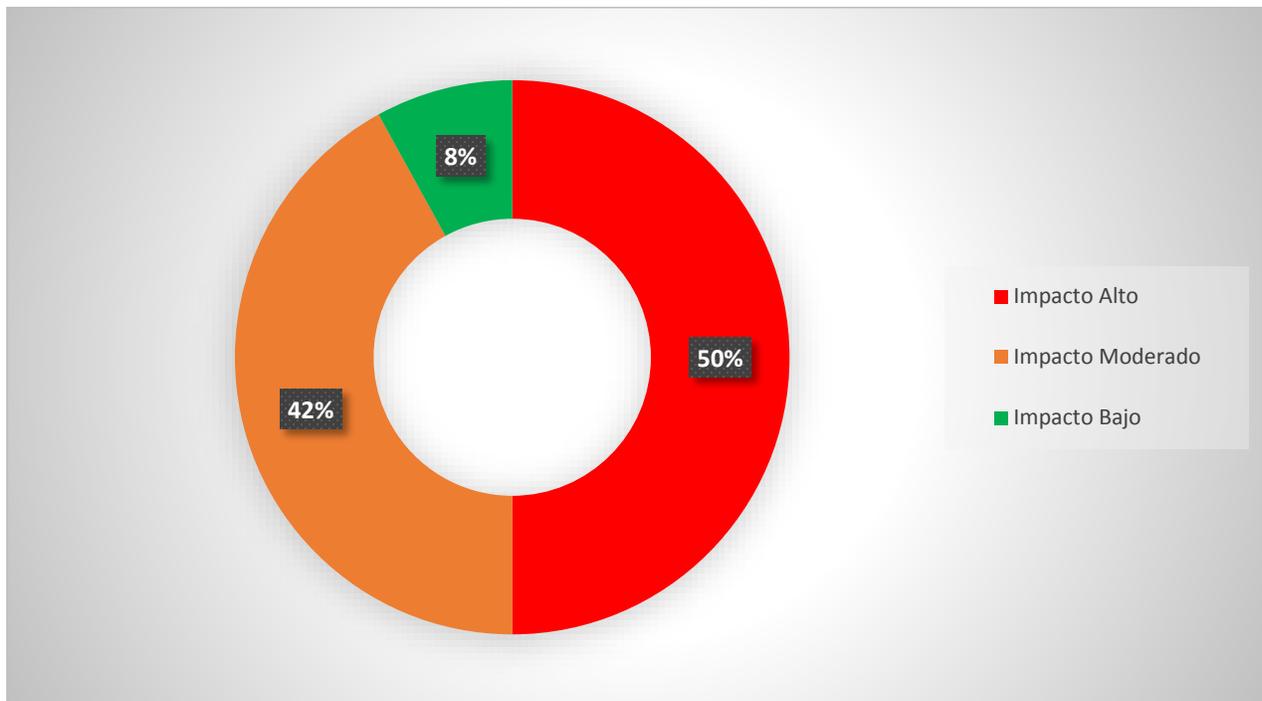
ÁREA ADMINISTRATIVA	RIESGO CON IMPACTO			TOTAL
	ALTO	MODERADO	BAJO	
Contabilidad, Finanzas, Inventario	14	18	1	33
Tesorería	4	7	1	12
Presupuesto	3	3	0	6
Capacitación y Selección de Personal	8	5	0	13
Higiene y Seguridad	11	2	4	17
Servicios Administrativos	11	4	0	15
Servicios Generales	2	7	2	11
Planta Física y Mantenimiento	3	3	1	7
Bodega	11	4	1	16
Adquisiciones	1	4	0	5
TOTAL	68	57	10	135

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos y matriz de riesgos aplicados.



En la tabla No. 7 y gráfico No. 9 se presenta una relación del impacto de los 135 riesgos (alto, moderado, bajo) evaluados por cada área administrativa de la facultad. Es observable que 68 de los riesgos resultan ser de alto impacto, representando el 50% del total, 57 son riesgos con impacto moderado y constituyen el 42% y los 10 restantes (8%) poseen un bajo impacto en la consecución de los objetivos planteados.

Gráfico 9. Relación porcentual del impacto de los riesgos



Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos y matriz de riesgos aplicados.



7.2.5. Resultados para el Objetivo No. 5: Proponer la aplicación del plan de mitigación de riesgos en las áreas administrativas de la Facultad.

Una vez evaluados los riesgos en las diferentes áreas administrativas es importante determinar qué acciones conviene llevar a cabo para mitigarlos, es decir, para disminuirlos o eliminarlos.

Como resultado de este objetivo se proponen alternativas de un plan de acción para mitigar cada uno de los riesgos evaluados, de manera que si se implementan permitan corregir debilidades y evitar riesgos futuros.

A continuación se presenta el plan de mitigación de riesgos para cada una de las áreas administrativas de la facultad:



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
ÁREA: CONTABILIDAD, FINANZAS, INVENTARIOS

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.</p>				
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos	MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
Elaborar comprobantes de pago de diferentes conceptos.	Error de codificación del concepto en los registros contables.	20	M	Revisión exhaustiva de los documentos soportes y coordinar con el solicitante.
Elaborar informes de rendición de cuentas de de diferentes fondos.	No incluir en la rendición todos los gastos por falta de documentación.	20	M	Revisión previa antes de remitir la rendición.
Cumplir con los compromisos de pagos adquiridos por la institución en tiempo y forma.	Error en codificación en las órdenes de pagos, por parte de las áreas que las elaboran.	20	M	Unificar criterios en la decisión de codificación y los sistemas de control entre Presupuesto, contabilidad e inventario. Reunión con las áreas involucradas.
	Error en la afectación de cuentas bancarias.	20	M	
	Falta de documentos que soportan el pago.	20	M	



	Conceptualización mal redactada en la orden de pago.	20	M	Enviar notificación escrita a las áreas afectadas.
	Error en cálculos aritméticos.	20	M	
Garantizar que las rendiciones de cuentas se realicen dentro del plazo según normas establecidas.	Incumplimiento del plazo establecido para la entrega de rendición. Falta de aplicación de las normas y procedimientos.	60	A	Enviar notificación escrita a las áreas afectadas.
Enterar los pagos de impuestos retenidos en tiempo y forma.	Incumplimiento en la realización de informes de impuestos.	20	M	Enviar notificación escrita a las áreas responsables.
	Atraso en el proceso de elaboración del cheque.	20	M	
	Mala aplicación en el monto de la retención.	20	M	
Recuperar el crédito fiscal en un cien por ciento. (IVA)	Falta de información oportuna y errores en cálculos aritméticos.	60	A	Insistir en el cumplimiento de la entrega de información oportuna. Enviar carta a responsable de la actividad que incumple con los procedimientos establecidos.
Garantizar que los estados financieros presenten cifras razonables y oportunas para la toma de decisiones.	Digitación errónea de la información.	90	A	Enviar notificación de fecha de corte de cierre de mes. Realizar análisis de depuración de cuentas.
	Inventarios desactualizados.	90	A	
	Problemas con el programa computarizado contable.	90	A	
Mantener en orden lógico y secuencial la información contable, facilitando el control de la documentación que	Infraestructura inadecuada.	20	M	Solicitar a las áreas involucradas el envío de documentos oportuno.
	Falta de localización de los documentos.	20	M	



ingresa al momento que se solicite.	Pérdida de los documentos.	20	M	
Elaborar conciliaciones bancarias.	Error en digitar las partidas de los diferentes movimientos contables.	40	A	Recomendar una mayor concentración en el desarrollo de las actividades.
	Cuentas desactualizadas.	60	A	
	Registro de ingresos y/o egresos mal contabilizados.	60	A	
Arqueos Sorpresivos de caja general.	Faltantes en el efectivo de caja.	60	A	Recomendar una mayor concentración en el desarrollo de las actividades.
Registrar ingresos de caja.	Errores en codificación y conceptualización.	20	M	Recomendar una mayor concentración en el desarrollo de las actividades.
	Depósitos en cuentas institucionales equivocadas.	10	B	
	Remisión de recibos atrasados por parte de tesorería.	30	M	Que se cumpla con la entrega de recibos de ingresos.
Actualizar inventario de activos fijos.	Falta de disponibilidad inmediata de custodios y responsables.	20	M	Concientizar al personal sobre la importancia y disponibilidad al momento de la actualización del inventario.
	No se utiliza formato establecido para el movimiento de activos (traslados y/o préstamo).	90	A	Mayor coordinación y comunicación.
	Falta de información oportuna por parte de las unidades que adquieren activos de forma directa.	60	A	Mayor comunicación entre las unidades ejecutoras de compras y contabilidad.



Contabilizar las Bajas.	Cuentas de activos fijos infladas.	30	M	Análisis constante sobre activos que ya no representan ningún valor significativo en los Estados Financieros y registrar las bajas en el sistema contable.
Registrar oportunamente las donaciones.	Dificultad para identificar su procedencia por falta de comunicación.	40	A	Mayor comunicación entre áreas involucradas.
Desechar los activos en mal estado.	Falta de gestión de revisión de activos en mal estado para su desecho.	40	A	Desarrollar actividades continuas de descarte de activos.
Registrar oportunamente los Activos.	Registro tardío de las compras por falta de información oportuna.	40	A	Orientar al personal involucrado, remitir la información en tiempo y forma.
Control y seguimiento de los inventarios efectuados.	No detectar problemas antes para corregirlos en el momento oportuno y no dar un seguimiento más detallado en el proceso que conlleva la toma de inventarios.	30	M	Planificación para una mejora continua en los procesos.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
ÁREA: TESORERÍA

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.</p>				
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos	MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
Recibir todos los ingresos por los servicios brindados a los estudiantes, fondos del estado y otras actividades que lo generen, los cuales pueden ser efectivo y cheques.	Los ingresos no sean depositados en la cuenta bancaria correcta.	20	M	Revisar minuciosamente los recibos oficiales de caja antes de preparar depósito bancario.
	Recibir billetes falsos.	40	A	Entrenar al personal de caja en la detección de estos billetes, así mismo utilizar los detectores de billetes falsos.
	Errores de digitación en el recibo.	10	B	Supervisión y orientación al cajero sobre los errores cometidos.
	Apropiación indebida de los fondos de caja.	30	M	Supervisión efectiva en caja general e implementar arquezos sorpresivos con regularidad.



	Recibir cheques sin fondos.	40	A	Crear la política de aceptar solamente cheques certificados para el caso de los cheques externos.
Realizar arqueo de caja al final del día para llevar un control exacto sobre los ingresos percibidos diariamente.	No detectar situaciones de carácter irregular durante el arqueo.	40	A	Mayores orientaciones sobre las políticas de control y las consecuencias del incumplimiento de las prácticas en tesorería.
	Atrasos en la elaboración del detalle del arqueo.	15	M	Orientar al cajero general sobre un mejor desempeño en el cumplimiento de sus funciones.
Depositar los ingresos recaudados diariamente en las 24 horas hábiles.	El encargado de realizar el depósito sufra de hurto durante el trayecto al banco.	60	A	Orientar al depositante sobre las medidas de precaución a considerar en el trayecto.
	Errores de digitación en la minutas de depósitos.	20	M	Orientar al cajero general sobre un mejor desempeño en el cumplimiento de sus funciones.
Entregar los cheques elaborados y firmados a proveedores o trabajadores.	El proveedor o persona natural presente información falsa.	20	M	Solicitar los documentos de identificación del proveedor, así como soportes del pago recibido.
Custodiar los fondos y título valores de la institución.	Pérdida de títulos valores de la institución.	30	M	Acceso restringido a la caja fuerte y al área de caja general.



	La oficina sufra de hurto en horas no hábiles.	30	M	Control de las llaves de ingresos a la oficina y acceso restringido a la caja fuerte. Orientar al cuerpo de protección física el cuido y custodio del área. Instalación de cámara de video en el área.
--	--	----	----------	--



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí**

MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS

ÁREA: PRESUPUESTO

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.</p>				
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos	MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
Formular el Presupuesto del período siguiente.	Aplicación de una sub o sobre valuación del presupuesto.	30	M	Elaborar presupuestos de acuerdo a los montos asignados. Tomar en cuenta los ingresos propios.
	Orientar techos presupuestarios no correctos, por compromisos de pagos no registrados.	60	A	
Ejecución y control del presupuesto (egresos controlados y verificada la documentación contable de las distintas dependencias).	Modificaciones presupuestarias imprevistas de urgencia.	20	M	Restringir el dinero comprometido, una vez que se verifica que hay disponibilidad de fondos.
	Que las unidades ejecutoras generen afectación de gastos en áreas equivocadas.	40	A	Las unidades que elaboran documentos de pago en las que segregan gastos (prorrato), consultar a la instancia requerida a la duda de cualquier aplicación de gastos.



Evaluación del presupuesto.	Informe de ejecución de los gastos de período no contemple de forma clara el comportamiento de todas y cada una de las actividades de la institución.	20	M	Realizar proyecciones del comportamiento de los rubros que conforman el flujo de gastos de manera mensual.
	Falta de análisis cualitativo.	60	A	



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí**

MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS

ÁREA: CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Desarrollo de las capacidades profesionales y de gestión de recursos humanos para asegurar el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.</p>				
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos	MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
Reclutar al personal.	Falta de sistematicidad en la verificación de las referencias.	40	A	Sistematizar el cumplimiento de la verificación de las referencias del solicitante.
	Falta de aplicación de prueba psicológicas y de comportamiento.	40	A	Adaptarlas y aplicarlas a todos los cargos.
Seleccionar al personal.	Falta de funcionamiento de la Comisión tripartita para la selección del recurso.	60	A	Garantizar el funcionamiento de la Comisión Tripartita para la selección del recurso.
Contratar al personal para sustitución o nuevos cargos.	Contratar al personal no idóneo para determinado cargo.	40	A	Asegurar el cumplimiento de las normas establecidas para tal fin.
Realizar evaluación al desempeño al personal Administrativo.	Predisposición a ser evaluados por parte de los trabajadores administrativos.	20	M	Promover a través de capacitación la importancia de ser evaluado.



	Evaluación parcializada de los trabajadores administrativos.	20	M	Aplicar las evaluaciones a todas las áreas.
	Falta de verificación en el cumplimiento de las funciones.	40	A	Establecer y ejecutar planes de supervisión y acompañamiento a los trabajadores administrativos en el desempeño de sus funciones.
	Falta de monitoreo y control sistemático que conduce a una sobrevaluación o subvaluación al trabajador.	40	A	Asegurar la presencia de los miembros de la comisión tripartita en los procesos de evaluación, garantizando la objetividad y equidad.
Promocionar al personal.	Promocionar a un recurso que no cumpla con los requisitos del cargo y la evaluación requerida.	60	A	Asegurar el respeto en todos los niveles lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos de la División de Recursos Humanos.
Implementar un plan de capacitación anual de los recursos humanos de la institución.	Elaborar un plan que no se corresponda con las necesidades de las diferentes áreas.	20	M	Consultar oportunamente con los jefes para conocer las necesidades de capacitación del personal a su cargo.
	Falta de recursos logísticos (auditorios, refrigerios, etc.).	20	M	Coordinar las actividades con adecuada preparación en tiempo y forma.
	Metodología inadecuada del expositor.	20	M	Seleccionar adecuadamente el recurso basado en la experiencia científica y metodológica sobre el tema a impartir.



Completar y actualizar documentación en los expedientes del personal.	Pérdida de documentación o falta de soporte para un determinado trámite.	60	A	Programar revisiones sistemáticas al archivo de documentación de expedientes.
---	--	----	----------	---



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
ÁREA: HIGIENE Y SEGURIDAD

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la cultura institucional de planificación, organización, control, seguimiento y evaluación, que conduzcan a la mejora continua del quehacer de la universidad y a alcanzar la acreditación nacional e internacional.</p>				
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos	MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
Realizar inspecciones y evaluaciones Técnicas en materia de Higiene y Seguridad.	Predisposición en la realización de las inspecciones en las áreas administrativas.	60	A	Capacitar y promover conciencia en todo el personal sobre la importancia de la Ley General de Higiene y Seguridad profundizando las temáticas de la realización de políticas, reglamentos e inspecciones y las recomendaciones que se establezcan.
	Falta de cumplimiento y seguimiento para la realización de las recomendaciones derivados de los riesgos identificados a través de las inspecciones.	60	A	



Elaborar Hoja de Notificación de Accidente Laboral (NAT).	Falta de honestidad por parte del trabajador que solicita su hoja NAT.	10	B	Capacitar y divulgar al personal administrativo sobre la importancia de reportar veraz y oportunamente sus accidentes laborales.
	Reporte fuera del tiempo establecido (48 horas hábiles después de ocurrido el accidente) por parte del trabajador que sufrió accidente laboral.	90	A	
	Falta de declaración del accidente laboral por parte del trabajador a la delegación correspondiente del INSS.	30	M	
Realizar investigación de accidentes.	Incumplimiento de las recomendaciones técnicas correctivas brindadas en los informes de investigación de accidentes.	90	A	Dar seguimiento sistemático al cumplimiento de las recomendaciones técnicas brindadas.
	Falta de acompañamiento de los miembros de la comisión de higiene para la realización de investigación de accidentes.	45	A	Promover la importancia de la participación de miembros de la comisión de higiene en la investigación de accidentes.
	Determinación inadecuada de las causas básicas.	5	B	Garantizar una investigación adecuada para determinar las causas básicas del accidente laboral.
Realizar Capacitaciones.	Falta de disponibilidad de un local.	45	A	Garantizar un local adecuado para recibir las capacitaciones.



	Falta de permiso al personal convocado por parte de los jefes.	5	B	Capacitar e informar a los responsables de las diferentes dependencias para promover la importancia de las capacitaciones.
	Reducción de presupuesto anual.	90	A	Establecer en el Plan Operativo anual el cronograma de capacitaciones con su debido presupuesto.
	Poco conocimiento y temática inadecuada de acuerdo a los riesgos ocurridos en la Institución.	15	M	Valorar oportunamente el desempeño y conocimiento de los facilitadores, a su vez de las temáticas que consideren necesarias.
Realizar chequeo médico ocupacional.	No llevarse a cabo el Chequeo Médico Ocupacional.	60	A	Capacitar y promover la importancia de la realización de los chequeos médicos ocupacionales.
	Insuficiente cantidad de exámenes realizados a los trabajadores expuestos a mayores riesgos.	60	A	
Planes de Emergencia y Simulacros.	Falta de elaboración y aprobación de un Plan de Emergencia.	60	A	Elaborar, actualizar y poner en práctica a través de los simulacros las actividades derivadas del Plan de emergencia de la facultad.
	Falta de seguimiento en las actividades del Plan de Emergencia.	60	A	
	Falta de realización de prácticas y simulacros.	10	B	



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí**

**MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
ÁREA: SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.</p>				
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos	MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
Elaboración del Plan Operativo de la División de Servicios Administrativo 2015.	Falta de tiempo para su elaboración.	20	M	Prever el tiempo en la programación administrativa.
	Asignación de presupuesto insuficiente.	60	A	Que las instancia correspondiente priorice las actividades más vulnerables en el Pre PAC.
	Alteración de la planificación original por solicitudes de atenciones reportada de forma imprevista.	60	A	Promover el fortalecimiento de la cultura de planificación de cada área.
Ejecutar el plan de mantenimiento de extintores existentes en la facultad e instalación de nuevos equipos donde se ameriten.	Falta de asignación del presupuesto.	60	A	Asignación de presupuesto.



Garantizar y ejecutar el plan de mantenimiento y reparación de mobiliarios y equipos de áreas administrativas.	Falta de asignación del presupuesto.	60	A	Priorizar la demanda y el presupuesto requerido.
	Reporte de solicitudes de los usuarios sin previa planificación.	60	A	Promover el fortalecimiento de la cultura de planificación de cada área.
	Incumplimiento del período de ejecución por parte del contratista.	30	M	Aplicar Garantía de Cumplimiento.
Elaborar y ejecutar el plan de limpieza de aulas, pasillos, jardines, servicios sanitarios y áreas verdes.	Ausentismo del personal con o sin permiso.	30	M	Solicitar autorización de sustituciones para permisos menores a 15 días.
	Atención de actividades extra Plan.	30	M	Contratar los recursos necesarios para cada rubro.
	Materiales incompletos.	60	A	Asignar presupuesto y garantizar la compra de materiales en el tiempo correspondiente.
Garantizar la elaboración de un plan de diagnóstico de los bienes y mobiliarios que han dado su vida útil.	Aglomeración de equipos en mal estado.	60	A	Dar de baja a los equipos obsoletos.
Garantizar las gestiones de cobro a los Arrendatarios de kioscos y fotocopiadora.	Pagos tardíos de los arrendatarios.	60	A	Hacer cumplir las condiciones del contrato.
	Depósitos incompletos.	60	A	
	Incumplimiento de las condiciones de los contratos.	60	A	
Revalorizar el costo real por arriendo de kioscos y fotocopiadora.	Resistencia por parte de algunos de los arrendatarios.	60	A	Informar con antelación y explicar las razones del incremento.



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí**

**MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
ÁREA: SERVICIOS GENERALES**

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.</p>				
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos	MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
Garantizar la limpieza de aulas, pasillos, servicios sanitarios y andenes.	Insuficiencia de materiales e insumos de limpieza.	30	M	Garantizar materiales e insumos de limpieza en 100%
	Falta de seguimiento y control en el uso de los productos y materiales de limpieza.	40	A	Mayor supervisión y control en el uso de los productos y materiales de limpieza.
	Incumplimiento en el uso de medios de protección.	60	A	Mayor supervisión y seguimiento en el uso de los medios de protección.
Garantizar la seguridad de la comunidad universitaria.	Falta de identificación de: estudiantes, docentes, personal administrativo y visitantes para el ingreso al recinto.	30	M	El personal de seguridad interna debe exigir la presentación de identificación al entrar al recinto. Control de vigilancia electrónica.



	Consumo de sustancias psicotrópicas (drogas) por algunos personas internas y externos.	30	M	Gestionar y mantener la relación policía-universidad para realizar acciones referidas al tema.
Garantizar el cuidado de vehículos ubicados en los parqueos establecidos en la facultad.	Sustracción de partes y robo de vehículos en los parqueos.	10	B	Recomendar mayor atención del miembro de seguridad asignado a esa función. Orientar al usuario para que no dejen objetos valiosos en los vehículos.
	Choque vehicular en los parqueos.	10	B	
Garantizar el cuidado del patrimonio institucional.	Daños a la infraestructura.	20	M	Que se apliquen las sanciones establecidas en los reglamentos internos.
	Pérdida y mal uso de mobiliario y equipos.	20	M	
	Salida de mobiliario y equipo sin autorización.	20	M	
Garantizar el acondicionamiento de locales para los eventos institucionales.	Limitaciones de locales, medios y equipos adecuados para cubrir los eventos.	30	M	Planificación de acuerdo a la disponibilidad de los locales.



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí**

MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS

ÁREA: PLANTA FÍSICA Y MANTENIMIENTO

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</p> <p>ESTRATEGIA: Aseguramiento de la planificación administrativa y financiera integradora en función del desarrollo coherente y pertinente de la Gestión Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.</p>				
OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos	MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
Garantizar atención de reparaciones y mantenimiento de trabajos menores a ejecutarse con servicios de personal interno con la calidad esperada.	Demanda de trabajo sin previa planificación.	60	A	Realizar coordinaciones para que se cumpla la demanda de necesidades de forma planificada.
	Asignación de Presupuesto incompleto al momento de presentar propuesta de compras de materiales stock según planificación del mantenimiento anual.	90	A	Asignar presupuesto para el mantenimiento anual en dependencia de las necesidades más urgentes y la disponibilidad de presupuesto. Asegurar el cumplimiento del plan autorizado. En caso de autorizar presupuesto extra reorganizar el plan debidamente.



	Cifras inconsistentes en la memoria de cálculo de materiales a utilizar.	20	M	Recomendar sobre una mayor precisión en el trabajo encomendado.
	Falta de uso de medios de protección.	30	M	Promover y supervisar el uso adecuado de los medios.
Garantizar la atención de reparaciones y mantenimientos de mayor magnitud a ejecutarse con servicios de personal interno con la calidad requerida.	Solicitudes de reparaciones de mayor magnitud sin previa planificación.	90	A	Orientar sobre la atención a necesidades de forma planificada.
	Interrupciones del trabajo por fenómenos naturales	10	B	Programar las obras de mayor magnitud, en período de verano y receso académico.
Elaborar diagnósticos del estado de los equipos y mobiliarios de forma sistemática y con la calidad requerida.	Incumplimiento de las normas y controles establecidos por alteración en los diagnósticos técnicos.	20	M	Orientar y promover sobre la aplicación de principios morales que garanticen identidad y lealtad con la Institución.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí

MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS

ÁREA: BODEGA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la vinculación de la planificación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las políticas de la universidad con las necesidades del desarrollo político económico, social, ambiental y cultural del país, enfatizando los sectores más vulnerables, mediante el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.

ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la cultura institucional de planificación, organización, control, seguimiento y evaluación, que conduzcan a la mejora continua del quehacer de la universidad y a alcanzar la acreditación nacional e internacional.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos	MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
Efectuar una eficaz recepción de bienes y productos.	Recibir mercadería que no se corresponda con la especificación técnica solicitada.	90	A	Adquisiciones debe asegurarse con los proveedores sobre la existencia de productos en inventario y enviar orden de compra correcta.
	Recibo de mercadería con fecha de vencimiento cerca de su uso.	15	M	Verificar y garantizar que las fechas de vencimiento sean mayores a un año.
	Que el bien o producto sufra daños en el proceso de recepción (verificar: marca, modelo, serie, etc.),	60	A	Mayor efectividad en la recepción de bienes y productos.
	Retraso en la verificación de kardex.	60	A	Mantener actualizado el kardex y master kardex.



Garantizar que los bienes del almacén estén en buen estado.	Ambiente no adecuado en el almacén y alrededores, para el debido resguardo de los bienes y materiales.	90	A	Garantizar presupuesto para mejorar la infraestructura interna y externa.
	Manipulación no adecuada en el proceso de traslado del área de recibido al estante de ubicación de resguardo.	60	A	Garantizar los medios adecuados para el manejo de productos y materiales.
	Hacinamiento de las estanterías, pasillos; falta de iluminación adecuada.	60	A	
	Falta de uso de los equipos de protección y herramientas necesarias para el almacenamiento de los productos.	60	A	Promover y supervisar al personal en el uso correcto de los medios de protección.
	Falta de capacitación en la técnica de carga y traslado de los bienes y materiales.	20	M	Implementar capacitación sobre el tema.
Entrega de mercadería de forma eficaz.	Recepción de solicitudes autorizadas sin una planificación adecuada.	60	A	Planificar las entregas de solicitud de salidas de Bodega.
	Poco personal para cubrir la demanda.	60	A	Autorización de Recurso Humano necesario.
	Caso omiso de parte de los usuarios a los llamados de retiro de productos.	10	B	Orientar a los usuarios para que cumplan con el retiro oportunamente.
	Inconsistencias en la digitación de los documentos.	20	M	Orientar mayor concentración al digitar datos.
	Fallas de fluido eléctrico y de sistemas.	20	M	Garantizar respaldo constante de información.
Garantizar las condiciones previas para el levantamiento del Inventario general anual.	Que la instancia correspondiente no informe con anticipación la fecha de realización del inventario a las diferentes áreas solicitantes de materiales.	90	A	Divulgar oportunamente el periodo de inventario.



	Mal conteo en la toma del inventario y reflejado en los informes.	90	A	Garantizar personal con conocimiento en inventario que realice con precisión el levantamiento y procesamiento de la información.
--	---	----	----------	--



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí - FAREM Estelí**

MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS

ÁREA: ADQUISICIONES

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la vinculación de la planificación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las políticas de la universidad con las necesidades del desarrollo político económico, social, ambiental y cultural del país, enfatizando los sectores más vulnerables, mediante el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.

ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la cultura institucional de planificación, organización, control, seguimiento y evaluación, que conduzcan a la mejora continua del quehacer de la universidad y a alcanzar la acreditación nacional e internacional.

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS ESPECÍFICOS	Calificación Nivel de Riesgo	Impacto del riesgo en los objetivos	MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS
Recepcionar y ejecutar solicitudes de compras.	Que no se cumpla con los requisitos establecidos para la ejecución del proceso.	90	A	Que se cumplan los requisitos establecidos.
Elaborar solicitudes de pagos a diferentes proveedores.	Que no haya disponibilidad de fondos al momento de elaborar la solicitud.	30	M	Promover el fortalecimiento de la cultura de planificación de cada área.
	Falta de coordinación en la ubicación de los códigos de gasto.	30	M	Promover la unificación de criterios en la selección de códigos, en el clasificador de gastos.
	Retraso en la entrega de documentación correspondiente.	30	M	Que se cumplan los requisitos establecidos.



Realizar los procesos completos de compras de bienes y servicios.	Que no se complete la documentación que soporte la compra.	20	M	Promover el cumplimiento oportuno de la documentación que soporta los gastos.
---	--	----	----------	---

Una vez propuestas las acciones para mitigar los riesgos es importante señalar que requieren ser monitoreados ya que estos no son estáticos, de manera que pueden cambiar los factores que los originan y en consecuencia cambiar el nivel e impacto de los riesgos en la consecución de los objetivos. Las actividades de mitigación planteadas deben contenerse en un plan en el que se identifiquen los responsables de llevarlas a cabo así como el periodo de realización.

En todas las fases del proceso de evaluación de riesgos es necesaria una comunicación efectiva para lograr coordinar las acciones y tomar las mejores decisiones en el manejo de riesgos.



VIII. CONCLUSIONES

- ✓ El contexto estratégico y el contexto organizacional de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí están claramente definidos, destacándose como elementos del entorno interno su naturaleza, objetivos y fines, misión y visión, principios, estructura interna, principales funciones, políticas y líneas estratégicas.
- ✓ Se identificaron 135 riesgos para las 10 áreas administrativas de la facultad, distribuidos en su mayoría en las áreas de Contabilidad y Finanzas, Higiene y Seguridad, Bodega y Servicios Administrativos.
- ✓ El análisis de la importancia, probabilidad e impacto generó distintos niveles de riesgos entre los que figuran riesgos de alta importancia, con probabilidades de ocurrencia causando un alto impacto.
- ✓ Atendiendo a la clasificación del impacto de los riesgos en las categorías de impacto Alto, Moderado y Bajo, y según las calificaciones obtenidas en los distintos niveles, la mayoría de los riesgos identificados causan un alto impacto en la consecución de los objetivos de la facultad.
- ✓ Las acciones propuestas para mitigar los riesgos evaluados deben complementarse con monitoreos constantes que permitan actualizar los factores (internos o externos) que generen situaciones de riesgo.



IX. RECOMENDACIONES

1. Integrar el proceso de gestión de riesgos en los planes operativos anuales para cada una de las funciones sustantivas que desarrolla la facultad, con la finalidad de superar las debilidades y evitar riesgos futuros.
2. Promover la supervisión y monitoreo en la aplicación de los controles internos establecidos, con el objetivo de evaluar riesgos que puedan afectar la consecución de los objetivos planteados en los planes operativos anuales.
3. Utilizar la matriz de riesgos contenida en la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos emitida por la Contraloría General de la República de Nicaragua, adecuándola a las características particulares de la facultad.
4. Considerar la realización de las acciones para la mitigación de riesgos propuestas en la presente investigación, con el fin de disminuir los posibles impactos que puedan generar los riesgos evaluados.



X. REFERENCIAS

10.1. Bibliográficas

- Asamblea Nacional Nicaragua. (1987). *Constitución Política de la República de Nicaragua*. Managua.
- Asamblea Nacional Nicaragua. (2009). *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de control de la administración pública y fiscalización de los bienes y recursos del estado*. Managua.
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2015). *Diccionario de riesgos para el sector público*. Santiago.
- Contraloría General de la República de Nicaragua. (2004). *Normas Técnicas de Control Interno*. Managua.
- Contraloría General de la República de Nicaragua. (2012). *Guía especializada para la evaluación de riesgos*. Managua.
- Contraloría General de la República de Nicaragua. (2015). *Normas Técnicas de Control Interno*. Managua.
- UNAN Managua. (2013). *Guía de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora*. Managua: Editorial Universitaria.
- UNAN Managua. (2013). *Manual de Control Interno*. Managua: Editorial Universitaria.
- UNAN Managua. (2014). *Informe de autoevaluación institucional con fines de mejora*. Managua.



10.2. Sitios web

✓ Glosario administrativo. (26 de Marzo de 2016). Obtenido de http://www.businesscol.com:http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_v.html



XI. ANEXOS

ANEXO No. 1



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ

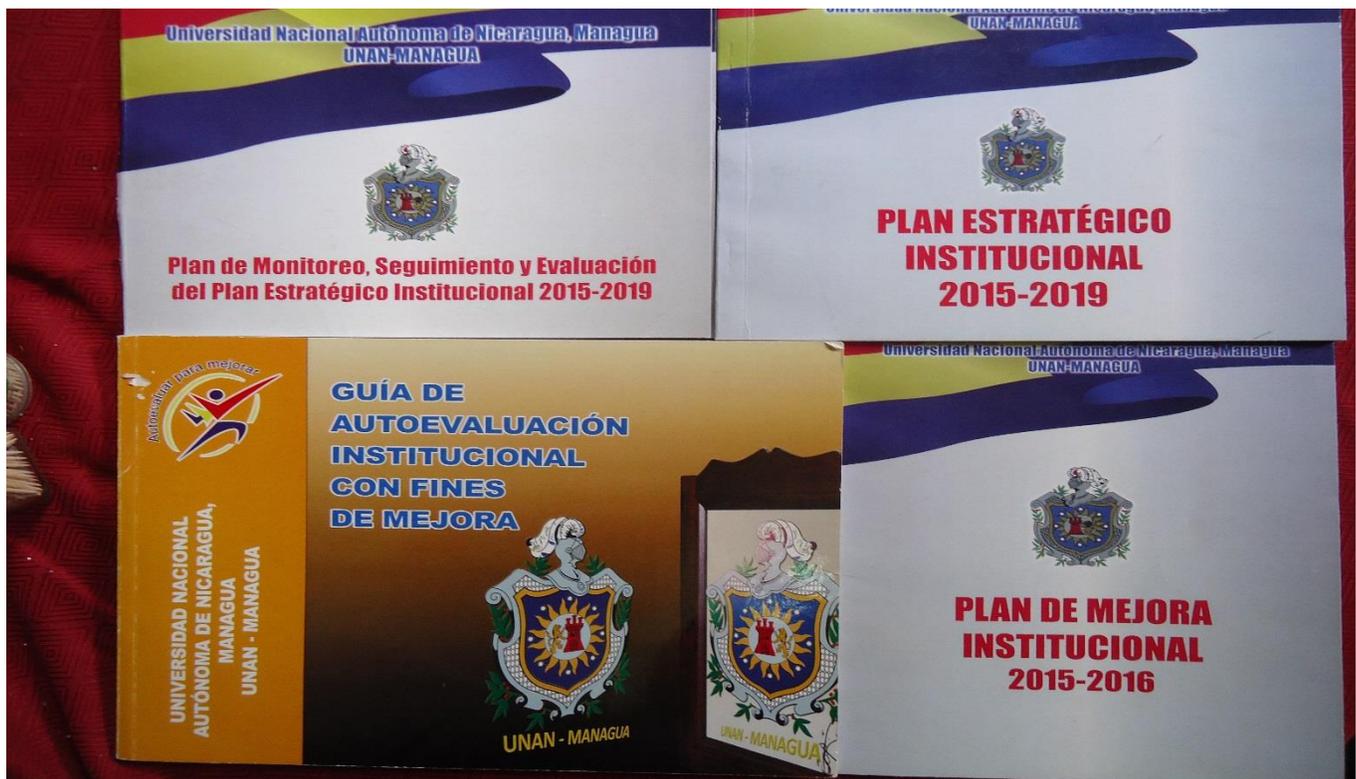
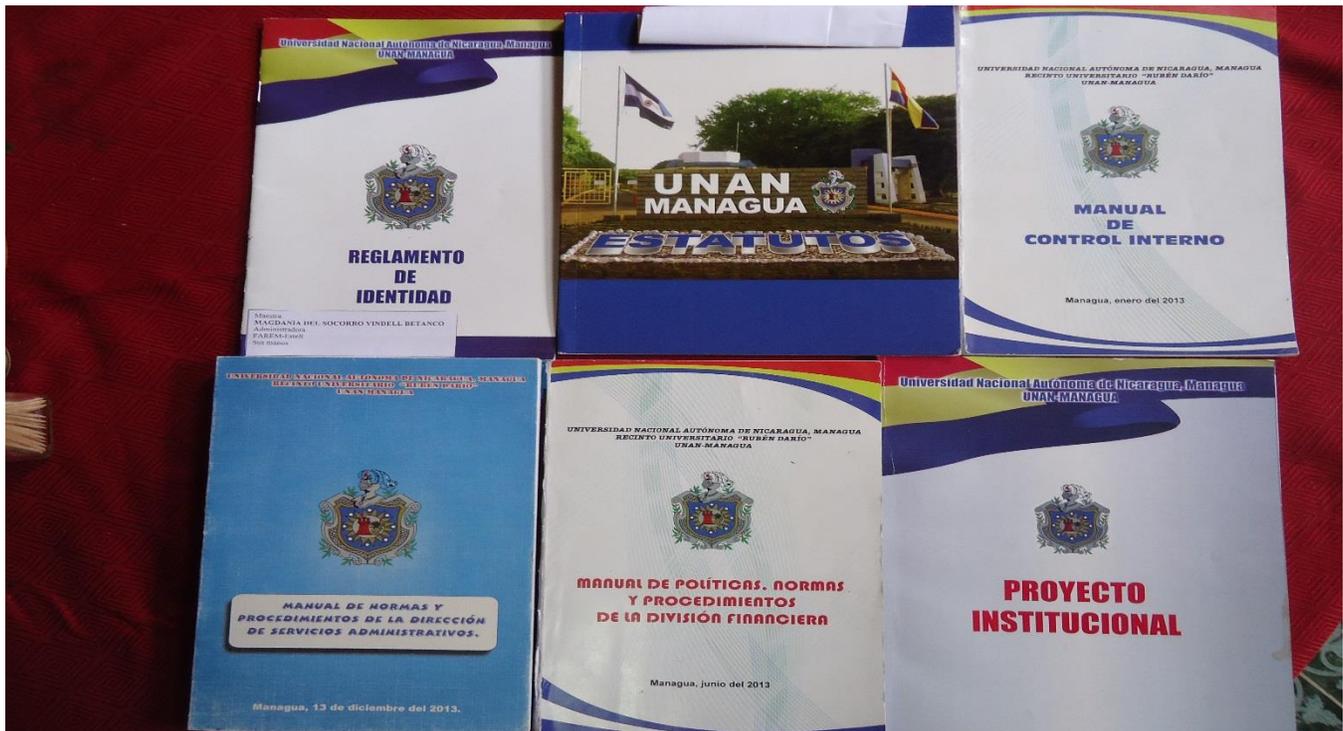
GUÍA DE OBSERVACIÓN

Tema: Gestión de Riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la "Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos" emitida por la CGR de Nicaragua.

Objetivo del instrumento: Verificar la existencia y/o aplicación de diferentes aspectos relacionados con los factores que constituyen la Función Gestión Institucional en la FAREM Estelí.

No.	Elementos a observar	Fuente	Valoración			Observaciones
			SI	NO	NO APLICA	
1	Publicación de la misión y visión de la facultad	Murales, Página web, Afiches				
2	La automatización de los procesos administrativos facilita la gestión administrativa.	Unidades administrativas				
3	Condiciones de las instalaciones dedicadas al trabajo del personal administrativo.	Planta física				
4	Asignación a cada instancia de trabajo los medios adecuados a la naturaleza de su desempeño.	Unidades administrativas				
5	Sistema integral de limpieza en las áreas de trabajo del personal administrativo.	Unidades administrativas				
6	Existencia de los servicios fundamentales de bienestar universitario.	Planta física				
7	Existencia de áreas y locales destinados al desarrollo de las actividades deportivas, artísticas y culturales.	Planta física				

ANEXO No. 2 REVISIÓN DOCUMENTAL



ANEXO No. 3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ

Encuesta dirigida a trabajadores administrativos de la FAREM Estelí

Tema: Gestión de Riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la "Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos" emitida por la CGR de Nicaragua.

Objetivo del instrumento: Obtener información sobre aspectos relacionados con los factores que constituyen la Función Gestión Institucional en la FAREM Estelí.

Estimado (a): Actualmente estoy realizando mi tesis para optar al título de Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, por lo que solicito su colaboración para responder de manera objetiva a las interrogantes presentadas a continuación. La información proporcionada será útil para el desarrollo de la investigación por lo que de antemano agradezco su colaboración.

A. PROYECTO INSTITUCIONAL

1. ¿Conoce y se identifica con la misión y visión de la FAREM Estelí?

Sí _____ No _____

2. ¿A través de qué medios e instrumentos conoció la misión y visión de la facultad?

* Murales _____ *Página web _____ *Afiches _____

*Otros _____

3. ¿Utiliza la visión y misión como un referente para el desarrollo de su trabajo?

Sí _____ No _____

4. ¿Conoce y se identifica con los objetivos de la unidad administrativa en la que trabaja?

Sí _____ No _____

5. ¿Existe coherencia e integración entre los fines y objetivos de la unidad administrativa con la misión y visión de la FAREM Estelí?

Sí _____ No _____

B. GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

6. ¿Cómo valora el cumplimiento de las funciones de las autoridades?

*Excelente _____ * Muy bueno _____ *Bueno _____ *Regular _____

7. ¿Cómo valora el cumplimiento de las funciones de los trabajadores administrativos?

*Excelente _____ * Muy bueno _____ *Bueno _____ *Regular _____

8. ¿Cómo valora la correspondencia entre las actividades que realizan los trabajadores con las establecidas en el Manual de Cargos y Funciones?

*Adecuada _____ *Inadecuada _____

9. ¿Se corresponden los requisitos del cargo con las funciones establecidas en el manual de cargos y funciones?

Sí _____ No _____

C. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

10. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones dedicadas al trabajo del personal administrativo?

*Adecuada _____ *Inadecuada _____

11. ¿Cuál es el nivel de satisfacción del personal administrativo respecto a las instalaciones físicas que utiliza?

*Alto _____ *Medio _____ *Bajo _____

12. ¿Se asigna a cada instancia de trabajo los medios adecuados a la naturaleza de su desempeño?

Sí _____ No _____

13. ¿Cumplen los centros de distribución de alimentos de la facultad con condiciones higiénico-sanitarias?

Sí _____ No _____

14. ¿Existe un sistema integral de limpieza en las áreas de trabajo del personal administrativo?

Sí _____ No _____

15. ¿Se realizan actividades de mitigación y prevención de desastres naturales?

Sí _____ No _____

D. PRESUPUESTO Y FINANZAS

16. ¿Participa el personal administrativo en la formulación del presupuesto?

Sí _____ No _____

17. ¿Conoce el personal administrativo los mecanismos de rendición de cuentas?

Sí _____ No _____

E. BIENESTAR UNIVERSITARIO

18. ¿Qué tipo de actividades deportivas se promueven en la facultad?

19. ¿Cuál es el nivel de participación del personal administrativo en las actividades deportivas?

*Alto _____ *Medio _____ *Bajo _____ *Nulo _____

20. ¿Cuál es el nivel de participación del personal administrativo en las actividades artísticas y culturales?

*Alto _____ *Medio _____ *Bajo _____ *Nulo _____

21. ¿Cuenta la facultad con áreas y locales destinados al desarrollo de las actividades deportivas, artísticas y culturales?

Sí _____ No _____

22. ¿Cuenta la facultad con personal especializado para salvaguardar la integridad de la comunidad universitaria?

Sí _____ No _____



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ

Encuesta dirigida a: Responsables de Inventario y Activo fijo de la FAREM Estelí

Tema: Gestión de Riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la "Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos" emitida por la CGR de Nicaragua.

Objetivo del instrumento: Obtener información sobre aspectos relacionados con los factores que constituyen la Función Gestión Institucional en la FAREM Estelí.

Estimado (a): Actualmente estoy realizando mi tesis para optar al título de Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, por lo que solicito su colaboración para responder de manera objetiva a las interrogantes presentadas a continuación. La información proporcionada será útil para el desarrollo de la investigación por lo que de antemano agradezco su colaboración.

A. GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

1. ¿Cuenta la facultad con un inventario actualizado de bienes?

Sí _____ No _____

2. ¿Cómo valora el aseguramiento de los bienes de la institución?

*Adecuado _____ *Inadecuado _____

3. ¿Cuenta la facultad con manuales o normativas que regulen el uso de sus recursos?

Sí _____ No _____

4. ¿Los manuales o normativas que regulan el uso de los recursos de la facultad son efectivos?

Sí _____ No _____

5. ¿Existen normas establecidas, vigentes y aprobadas que regulen la administración institucional?

Sí _____ No _____

6. ¿Las unidades administrativas hacen uso de las normas que regulan la administración institucional?

Sí _____ No _____

B. PRESUPUESTO Y FINANZAS

7. ¿Existen y se aplican normas generales de control interno en correspondencia con las NTCI emitidas por la CGR?

Sí _____ No _____

8. ¿Cómo valora el nivel de cumplimiento de las normas generales de control interno de la facultad?

*Alto _____ *Medio _____ *Bajo _____



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ

ENCUESTA DIRIGIDA A AUTORIDADES DE LA FAREM ESTELÍ

Tema: Gestión de Riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la "Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos" emitida por la CGR de Nicaragua.

Objetivo del instrumento: Obtener información sobre aspectos relacionados con los factores que constituyen la Función Gestión Institucional en la FAREM Estelí.

Estimado (a): Actualmente estoy realizando mi tesis para optar al título de Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, por lo que solicito su colaboración para responder de manera objetiva a las interrogantes presentadas a continuación. La información proporcionada será útil para el desarrollo de la investigación por lo que de antemano agradezco su colaboración.

A. PROYECTO INSTITUCIONAL

1. ¿Están debidamente declaradas la Visión y la Misión Institucional de la FAREM Estelí?

Sí _____ No _____

2. ¿La FAREM Estelí cuenta con medios y mecanismos efectivos de difusión de la visión y misión institucional?

Sí _____ No _____

3. ¿Cuáles son los mecanismos empleados por la FAREM Estelí para divulgar la visión y misión institucional?

* Murales _____ *Página web _____ *Afiches _____

*Otros _____

B. PLAN ESTRATÉGICO

4. ¿Cuenta la FAREM Estelí con el plan operativo anual 2015 derivado del Plan Estratégico Institucional de la UNAN Managua?

Sí _____ No _____

5. ¿El plan operativo anual 2015 es coherente con la misión y visión de la FAREM Estelí?

Sí _____ No _____

6. ¿Existen mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales?

Sí _____ No _____

7. ¿Con qué mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales cuenta la FAREM Estelí?

8. ¿Considera efectiva, sistemática y oportuna la evaluación de los planes operativos anuales?

Sí _____ No _____

9. ¿Existen mecanismos efectivos de difusión de los resultados de las evaluaciones de los planes operativos anuales?

Sí _____ No _____

10. ¿Con qué mecanismos de difusión de resultados de las evaluaciones de los planes operativos anuales cuenta la FAREM Estelí?

11. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas del plan operativo anual 2015?

* Alto _____ *Medio _____ *Bajo _____

C. GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

12. ¿Están definidas las funciones de las autoridades y trabajadores administrativos en un manual de cargos y funciones?

Sí _____ No _____

13. ¿Se corresponden las funciones de las autoridades y trabajadores administrativos con la misión y visión de la facultad?

Sí _____ No _____

14. ¿Cómo valora el cumplimiento de las funciones de las autoridades?

*Excelente _____ *Bueno _____ *Regular _____

15. ¿Cómo valora el cumplimiento de las funciones de los trabajadores administrativos?

*Excelente _____ *Bueno _____ *Regular _____

16. ¿Cómo valora la correspondencia entre la estructura organizativa definida y los cargos efectivamente nombrados?

*Adecuada _____ *Inadecuada _____

17. ¿Se ejecutan planes de supervisión y control de los planes de trabajo en las diferentes unidades administrativas?

Sí _____ No _____

D. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

18. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones dedicadas al trabajo del personal administrativo?

*Adecuada _____ *Inadecuada _____

19. ¿Cuál es el nivel de satisfacción del personal administrativo respecto a las instalaciones físicas que utiliza?

*Alto _____ *Medio _____ *Bajo _____

E. PRESUPUESTO Y FINANZAS

20. ¿Cómo valora la planificación presupuestaria para la sostenibilidad financiera?

*Adecuada _____ *Inadecuada _____

21. ¿Se aprovechan los recursos existentes para la sostenibilidad financiera de la facultad?

Sí _____ No _____

22. ¿Qué políticas se aplican en la búsqueda de fuentes de financiamiento?

23. ¿Existe relación entre la planificación presupuestaria y el plan operativo anual 2015?

Sí _____ No _____

24. ¿Cómo valora la disponibilidad de los recursos financieros para el cumplimiento de objetivos y metas de la facultad?

*Suficiente _____ *Insuficiente _____

F. BIENESTAR UNIVERSITARIO

25. ¿Qué tipo de actividades deportivas y culturales se promueven en la facultad?

22. ¿Cuenta la facultad con áreas y locales destinados al desarrollo de las actividades deportivas, artísticas y culturales?

Sí _____ No _____

23. ¿Cuenta la facultad con personal especializado para salvaguardar la integridad de la comunidad universitaria?

Sí _____ No _____



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ

Encuesta dirigida a: Contadora de la FAREM Estelí

Tema: Gestión de Riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la "Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos" emitida por la CGR de Nicaragua.

Objetivo del instrumento: Obtener información sobre aspectos relacionados con los factores que constituyen la Función Gestión Institucional en la FAREM Estelí.

Estimado (a): Actualmente estoy realizando mi tesis para optar al título de Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, por lo que solicito su colaboración para responder de manera objetiva a las interrogantes presentadas a continuación. La información proporcionada será útil para el desarrollo de la investigación por lo que de antemano agradezco su colaboración.

A. GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

1. ¿Cuenta la facultad con un inventario actualizado de bienes?

Sí _____ No _____

2. ¿Cómo valora el aseguramiento de los bienes de la institución?

*Adecuado _____ *Inadecuado _____

3. ¿Cuenta la facultad con manuales o normativas que regulen el uso de sus recursos?

Sí _____ No _____

4. ¿Los manuales o normativas que regulan el uso de los recursos de la facultad son efectivos?

Sí _____ No _____

5. ¿Existen normas establecidas, vigentes y aprobadas que regulen la administración institucional?

Sí _____ No _____

6. ¿Las unidades administrativas hacen uso de las normas que regulan la administración institucional?

Sí _____ No _____

B. PRESUPUESTO Y FINANZAS

7. ¿Existen normas y procedimientos para la formulación del presupuesto de la facultad?

Sí _____ No _____

8. ¿Cuenta la facultad con un presupuesto técnicamente estructurado por unidades administrativas?

Sí _____ No _____

9. ¿Existen y se aplican normas generales de control interno en correspondencia con las NTCI emitidas por la CGR?

Sí _____ No _____

10. ¿Cómo valora el nivel de cumplimiento de las normas generales de control interno de la facultad?

*Alto _____ *Medio _____ *Bajo _____

11. ¿Cuáles son los mecanismos empleados para la rendición de cuentas?

12. ¿Se aplican efectivamente los mecanismos empleados para la rendición de cuentas?

* Siempre _____ *Casi siempre _____ *A veces _____ * Nunca _____

13. ¿Se aprovechan los recursos existentes para la sostenibilidad financiera de la facultad?

Sí _____ No _____

15. ¿Cuáles son las fuentes de recursos financieros?

16. ¿Está debidamente sustentada la disponibilidad de recursos financieros?

Sí _____ No _____

17. ¿Cómo valora la disponibilidad de los recursos financieros para el cumplimiento de objetivos y metas de la facultad?

* Suficiente _____ * Insuficiente _____

18. ¿Los resultados de la revisión de los estados financieros permiten la toma de decisiones a corto y mediano plazo?

* Siempre _____ * Casi siempre _____ * A veces _____ * Nunca _____



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ

Encuesta dirigida a Responsables de Cultura y Deportes de la FAREM Estelí

Tema: Gestión de Riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la "Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos" emitida por la CGR de Nicaragua.

Objetivo del instrumento: Obtener información sobre aspectos relacionados con los factores que constituyen la Función Gestión Institucional en la FAREM Estelí.

Estimado (a): Actualmente estoy realizando mi tesis para optar al título de Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, por lo que solicito su colaboración para responder de manera objetiva a las interrogantes presentadas a continuación. La información proporcionada será útil para el desarrollo de la investigación por lo que de antemano agradezco su colaboración.

A. PROYECTO INSTITUCIONAL

1. ¿Conoce y se identifica con la misión y visión de la FAREM Estelí?

Sí _____ No _____

2. ¿A través de qué medios e instrumentos conoció la misión y visión de la facultad?

* Murales _____ *Página web _____ *Afiches _____

*Otros _____

3. ¿Utiliza la visión y misión como un referente para el desarrollo de su trabajo?

Sí _____ No _____

B. GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

4. ¿Cómo valora el cumplimiento de las funciones de las autoridades?

*Excelente _____ * Muy bueno _____ *Bueno _____ *Regular _____

5. ¿Cómo valora el cumplimiento de las funciones de los trabajadores administrativos?

*Excelente _____ * Muy bueno _____ *Bueno _____ *Regular _____

6. ¿Cómo valora la correspondencia entre las actividades que realizan los trabajadores con las establecidas en el Manual de Cargos y Funciones?

*Adecuada _____ *Inadecuada _____

7. ¿Se corresponden los requisitos del cargo con las funciones establecidas en el manual de cargos y funciones?

Sí _____ No _____

C. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

8. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones dedicadas al trabajo del personal administrativo?

*Adecuada _____ *Inadecuada _____

9. ¿Cuál es el nivel de satisfacción del personal administrativo respecto a las instalaciones físicas que utiliza?

*Alto _____ *Medio _____ *Bajo _____

10. ¿Existe un sistema integral de limpieza en las áreas de trabajo del personal administrativo?

Sí _____ No _____

11. ¿Se realizan actividades de mitigación y prevención de desastres naturales?

Sí _____ No _____

D. BIENESTAR UNIVERSITARIO

12. ¿Qué tipo de actividades deportivas y culturales se promueven en la facultad?

13. ¿Cuál es el nivel de participación del personal administrativo en las actividades deportivas?

*Alto _____ *Medio _____ *Bajo _____ *Nulo _____

14. ¿Cuál es el nivel de participación del personal administrativo en las actividades artísticas y culturales?

*Alto _____ *Medio _____ *Bajo _____ *Nulo _____

15. ¿Cuenta la facultad con áreas y locales destinados al desarrollo de las actividades deportivas, artísticas y culturales?

Sí _____ No _____

16. ¿Las áreas y locales destinados al desarrollo de las actividades deportivas, artísticas y culturales cuentan con el equipamiento necesario?

Sí _____ No _____

17. ¿Cuenta la facultad con personal especializado para salvaguardar la integridad de la comunidad universitaria?

Sí _____ No _____

ANEXO No. 4



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ

ENTREVISTA DIRIGIDA A ADMINISTRADORA DE LA FAREM ESTELÍ

Tema: Gestión de Riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la "Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos" emitida por la CGR de Nicaragua.

Objetivo del instrumento: Obtener información sobre aspectos relacionados con los factores que constituyen la Función Gestión Institucional en la FAREM Estelí.

Estimado (a): Actualmente estoy realizando mi tesis para optar al título de Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, por lo que solicito su colaboración para responder de manera objetiva a las interrogantes presentadas a continuación. La información proporcionada será útil para el desarrollo de la investigación por lo que de antemano agradezco su colaboración.

A. PLAN ESTRATÉGICO

1. ¿Cuenta la FAREM Estelí con el plan operativo anual 2015 derivado del Plan Estratégico Institucional de la UNAN Managua?
2. ¿El plan operativo anual 2015 es coherente con la misión y visión de la FAREM Estelí?
3. ¿Con qué mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales cuenta la FAREM Estelí?
4. ¿Con qué mecanismos de difusión de resultados de las evaluaciones de los planes operativos anuales cuenta la FAREM Estelí?
5. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas del plan operativo anual 2015?

B. GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

6. ¿Están definidas las funciones de las autoridades y trabajadores administrativos en un manual de cargos y funciones?
7. ¿Se corresponden las funciones de las autoridades y trabajadores administrativos con la misión y visión de la facultad?

8. ¿Cómo valora el cumplimiento de las funciones de las autoridades?
9. ¿Cómo valora el cumplimiento de las funciones de los trabajadores administrativos?
10. ¿Están claramente definidos los procedimientos y normas para la creación y el nombramiento de cargos en la FAREM Estelí?
11. ¿Existen planes de capacitación coherentes con el perfil de los trabajadores administrativos?
12. ¿Cuenta la FAREM Estelí con una política de evaluación del desempeño del personal administrativo?
13. ¿Se ejecutan planes de supervisión y control de los planes de trabajo en las diferentes unidades administrativas?

C. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

14. ¿Cuenta la facultad con un plan de desarrollo de infraestructura institucional?
15. ¿Cuáles han sido las mejoras físicas en la facultad en los últimos cinco años?
16. ¿Existe un plan de prevención y atención a situaciones de riesgo y desastres naturales?

D. PRESUPUESTO Y FINANZAS

17. ¿Existen normas y procedimientos para la formulación del presupuesto de la facultad?
18. ¿Corresponde el nivel de inversión con las necesidades de desarrollo contenidas en POA 2015?

E. BIENESTAR UNIVERSITARIO

19. ¿Cuenta la facultad con personal especializado para salvaguardar la integridad de la comunidad universitaria?
20. ¿El personal especializado para salvaguardar la integridad de la comunidad universitaria cuenta con los medios apropiados para su desempeño?

ANEXO No. 5 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Estelí, 27 de abril de 2016

Lic. María José Castillo Toruño
Auditora Interna INATEC
SUS MANOS

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos que serán utilizados para recopilar la información requerida en la investigación titulada: **Gestión de Riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la "Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos" emitida por la CGR de Nicaragua**, en el desarrollo de la Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría.

Por su experiencia profesional y los méritos académicos que posee, me he permitido seleccionarla para la validación de los instrumentos; sus observaciones y recomendaciones contribuirán para mejorar la versión final de mi trabajo.

Agradezco de antemano su valioso aporte.

Atentamente

Karla Vanessa Cornejo Sevilla
Maestrante Contabilidad con Énfasis en Auditoría

Estelí, 27 de abril de 2016

MSc. Marcio Antonio Toruño Balladares
Asesor Fiscal RVT Consultores y Cía. Ltda.
SUS MANOS

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos que serán utilizados para recopilar la información requerida en la investigación titulada: **Gestión de Riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la "Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos" emitida por la CGR de Nicaragua, en el desarrollo de la Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría.**

Por su experiencia profesional y los méritos académicos que posee, me he permitido seleccionarlo para la validación de los instrumentos; sus observaciones y recomendaciones contribuirán para mejorar la versión final de mi trabajo.

Agradezco de antemano su valioso aporte.

Atentamente

Karla Vanessa Cornejo Sevilla
Maestrante Contabilidad con Énfasis en Auditoría

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Tema: Gestión de riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la "Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos" emitida por la CGR de Nicaragua.

Objetivo General: Evaluar la gestión de riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la "Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos" emitida por la CGR de Nicaragua.

Objetivos Específicos		Variables	Dimensiones	Instrumentos
1	Caracterizar el contexto estratégico y organizacional de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí.	Planes operativos anuales	Proyecto Institucional, Plan Estratégico	Guía de observación, Encuesta, Entrevista
2	Identificar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos organizacionales contemplados en los planes operativos anuales del 2015.			
3	Determinar el nivel de los riesgos identificados en las diferentes áreas administrativas de la Facultad.	Gestión de riesgo	Gobierno y Administración, Infraestructura y Equipamiento, Presupuesto y Finanzas	
4	Analizar el impacto de los riesgos en la consecución de los objetivos de la Facultad.			
5	Proponer la aplicación del plan de mitigación de riesgos en las áreas administrativas de la Facultad.	Mitigación	Plan de mejora (Bienestar Universitario)	

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores mencionados en el siguiente cuadro y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un (X) en la casilla correspondiente.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con las variables y dimensiones.		X			

3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	X				
4	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables y dimensiones.		X			

Observaciones: *Las observaciones van insertas en el instrumento.*

Firma del experto

Martín

*Recibido
28/04/16*



ANEXO No. 6 RELACIÓN DE OBJETIVOS, DIMENSIONES Y CATEGORÍAS.

Tema: Gestión de riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua.

Objetivo General: Evaluar la gestión de riesgos en el área administrativa de la FAREM Estelí en el año 2015, basada en la “Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos” emitida por la CGR de Nicaragua.

	Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Instrumentos
1	Caracterizar el contexto estratégico y organizacional de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí.	Planes operativos anuales	Proyecto Institucional, Plan Estratégico	Guía de observación, Encuesta, Entrevista
2	Identificar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos organizacionales contemplados en los planes operativos anuales del 2015.			
3	Determinar el nivel de los riesgos identificados en las diferentes áreas administrativas de la Facultad.	Gestión de riesgo	Gobierno y Administración, Infraestructura y Equipamiento, Presupuesto y Finanzas	
4	Analizar el impacto de los riesgos en la consecución de los objetivos de la Facultad.			
5	Proponer la aplicación del plan de mitigación de riesgos en las áreas administrativas de la Facultad.	Mitigación	Plan de mejora (Bienestar Universitario)	

ANEXO No. 7 ESQUEMA DE MARCO TEÓRICO

I. Guía Especializada para las Normas Generales de Control Interno en Evaluación de Riesgos.

1. Referencias de la Guía
2. Objetivos
3. Contenido general
4. Marco legal
5. Marco conceptual

II. Contexto institucional

1. Conceptos básicos
 - 1.1. Contexto estratégico
 - 1.2. Contexto organizacional

- 1.3. Misión y visión
- 1.4. Objetivos organizacionales
- 1.5. Planes operativos anuales
- 2. Guía de Autoevaluación Institucional
 - 2.1. Definición
 - 2.2. Objetivos
 - 2.3. Matriz de indicadores de la UNAN Managua
 - 2.4. Factores de la Función Gestión Institucional
- 3. Actividades para emprender la gestión de riesgos
 - 3.1. Acciones
 - 3.2. Política de riesgos
 - 3.3. Responsables y roles
 - 3.4. Etapas para la implementación
 - 3.5. Diccionario de riesgos

III. Riesgo

- 1. Definición
- 2. Identificación de riesgos
- 3. Gestión y Evaluación de riesgos

IV. Nivel del riesgo

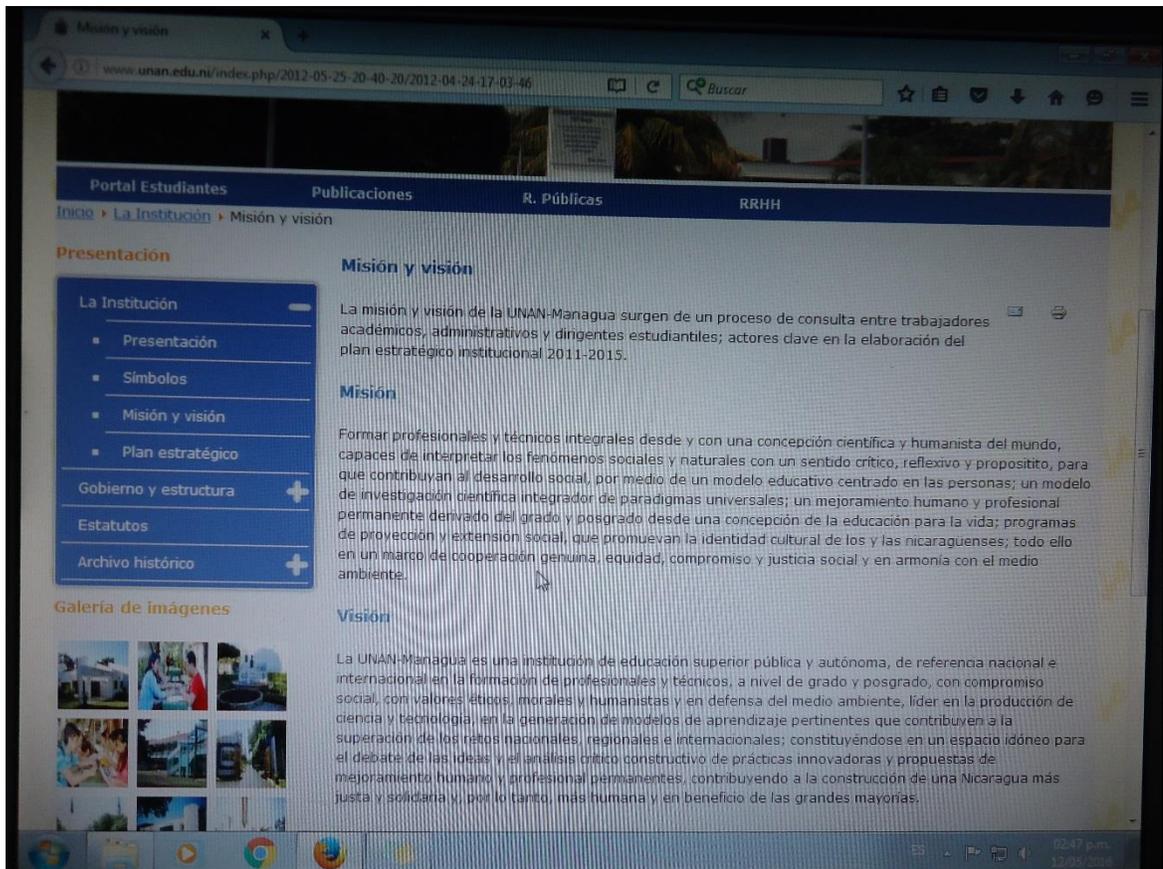
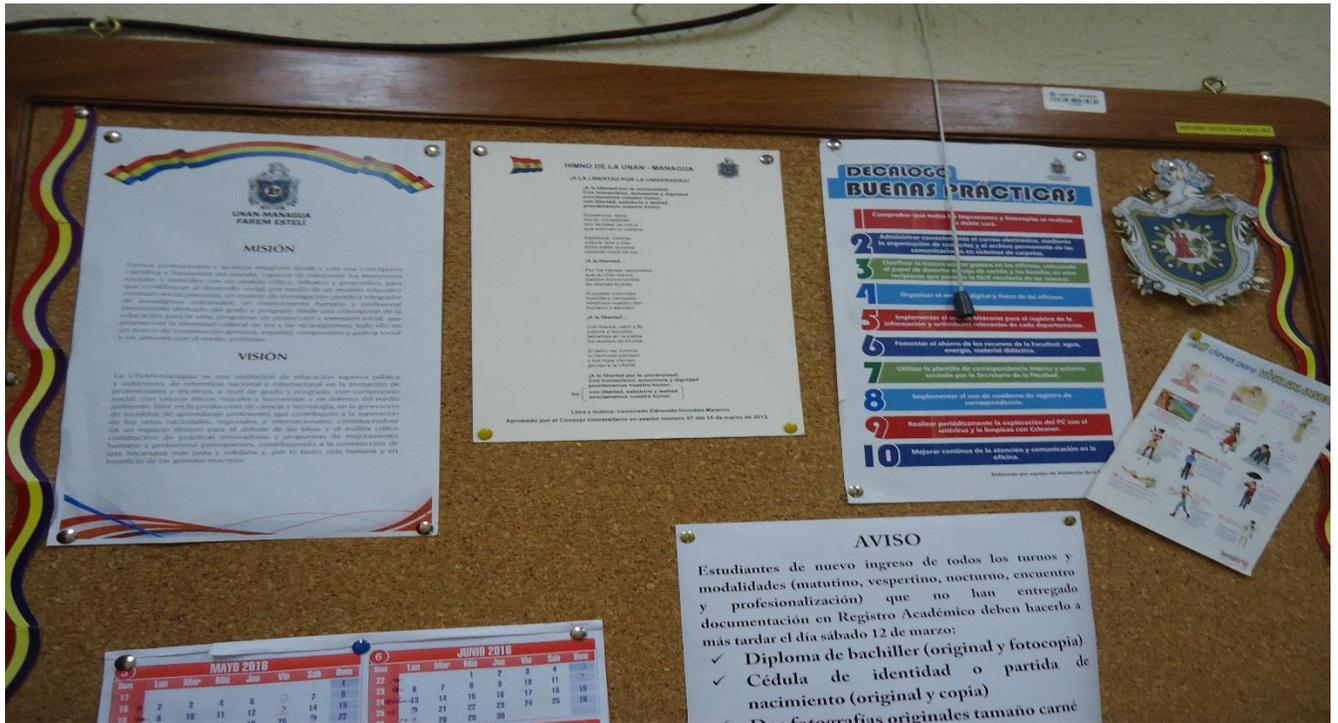
- 1. Aspectos de análisis
 - 1.1. Probabilidad
 - 1.2. Impacto
 - 1.3. Importancia
- 2. Calificación del riesgo

V. Determinación del impacto del riesgo

VI. Mitigación del riesgo

- 1. Alternativas
 - 1.1. Evitar
 - 1.2. Reducir
 - 1.3. Compartir
 - 1.4. Aceptar
- 2. Monitorear y revisar
- 3. Comunicar y consultar

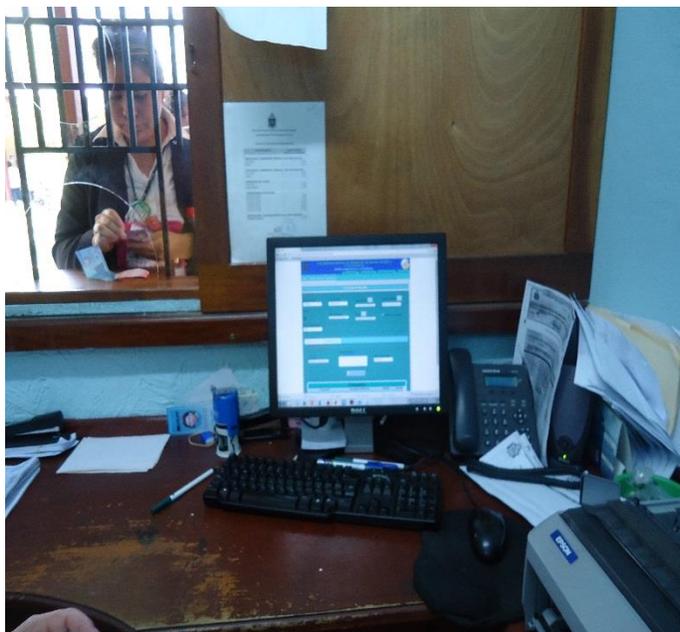
ANEXO No. 8 MECANISMOS DE DIFUSIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN



ANEXO No. 9 EXISTENCIA Y ASEGURAMIENTO DE LOS INVENTARIOS



ANEXO No. 10 EXISTENCIA Y AUTOMATIZACIÓN DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.



ANEXO No. 11 *INSTALACIONES FÍSICAS DEDICADAS AL TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.*

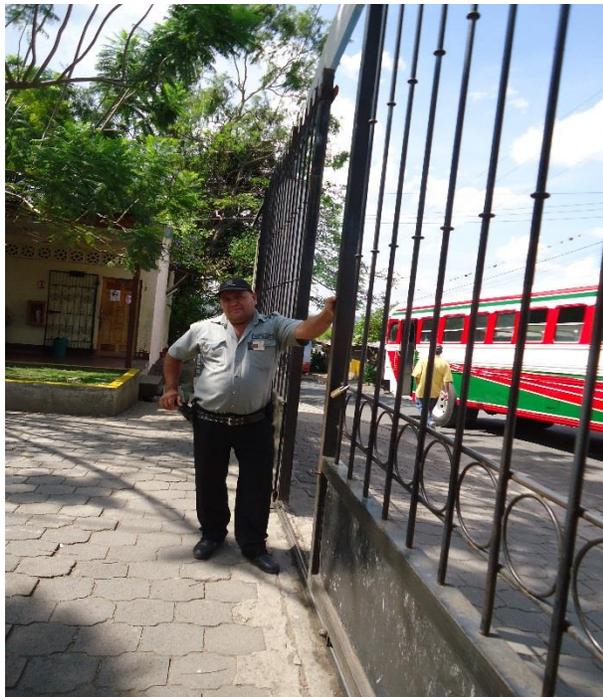
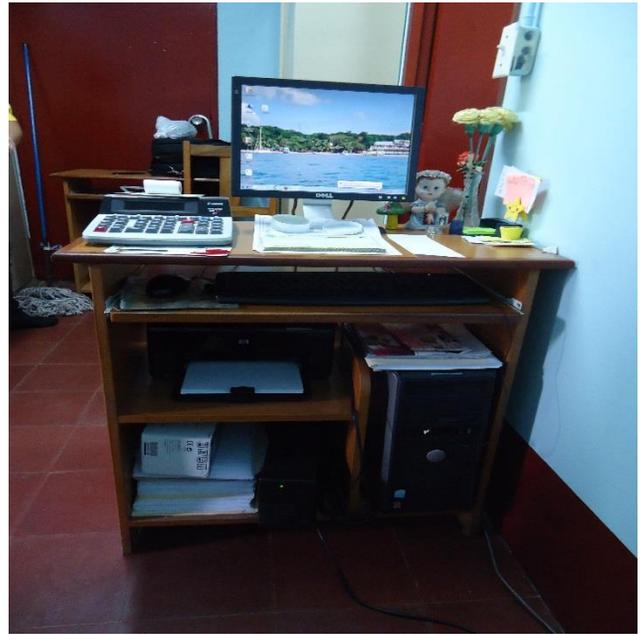


ANEXO No. 12 DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL.





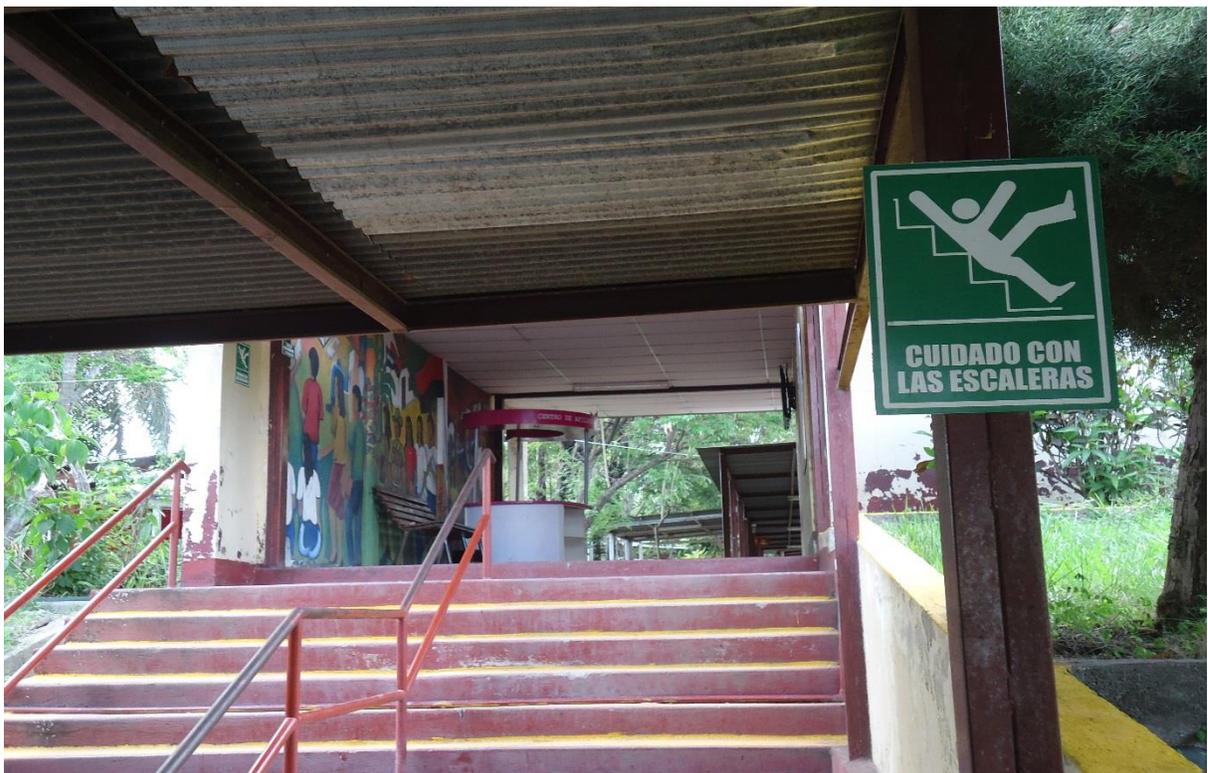
ANEXO No. 13 ASIGNACIÓN DE MEDIOS ADECUADOS DE TRABAJO.



ANEXO No. 14 CONDICIONES HIGIÉNICO- SANITARIAS



ANEXO No. 15 PREVENCIÓN Y ATENCIÓN A SITUACIONES DE RIESGO Y DESASTRES.



ANEXO No. 16 SERVICIOS FUNDAMENTALES DE BIENESTAR UNIVERSITARIO





ANEXO No. 17 ESPACIOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES.





ANEXO No. 18 MAPA DE CALOR DE RIESGOS

