

**GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE RIESGOS BASADO EN LA NORMA NTC ISO 31000:2011 EN
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

**CARMEN ERIDIA GUERRERO GONZÁLEZ
RUDY KATERINE SAAVEDRA CÁRDENAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA**

2014

**GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE RIESGOS BASADO EN LA NORMA NTC ISO 31000:2011 EN
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

**CARMEN ERIDIA GUERRERO GONZÁLEZ
RUDY KATERINE SAAVEDRA CÁRDENAS**

**Monografía para optar el título de
Especialista en Gerencia Integral de la Calidad**

**Director
CARLOS HUMBERTO PULIDO RIVERO
Ingeniero Químico**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA**

2014

DEDICATORIA

A DIOS, por ser mi guía y mi fortaleza en todo momento. A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por su incondicional apoyo, por sus consejos, por los valores y enseñanzas de vida.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Katerine Saavedra C.

A mi madre que siempre me ha dado lo mejor y me ha guiado por el camino del bien, a mi padre que ya no está conmigo, a quien recuerdo siempre, a todas las personas que me han ayudado en las dificultades, se han alegrado con mis logros y me impulsan para ser cada día mejor, y sobre todo gracias a Dios porque nada pasa si no es su voluntad.

Carmen E. Guerrero G.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2. JUSTIFICACIÓN	23
3. OBJETIVOS	31
3.1 OBJETIVO GENERAL	31
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	31
4. MARCO DE REFERENCIA	32
4.1 MARCO TEORICO	32
4.2 MARCO DE ANTECEDENTES	35
4.3 MARCO CONCEPTUAL.	37
5. METODOLOGÍA	53
5.1 ALCANCE DEL PROYECTO:	53
5.1.1 El alcance	53
5.1.2 Entregables del proyecto	53
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
5.3 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	54
5.4 CRONOGRAMA	57
6. GUÍA METODOLÓGICA	59
6.1 INTRODUCCIÓN	59

6.2 ESTRUCTURA DE LA GUIA	61
6.3 GENERALIDADES	61
6.3.1 ¿Que es gestión del riesgo?	61
6.3.2 ¿Que es la administración del riesgo?	63
6.3.3 ¿Cuáles son las clases de riesgos?	64
6.3.4 ¿Cuáles son los principios de la gestión de riesgos?	69
6.3.5 La institución educativa y la gestión del riesgo	69
6.3.6 ¿Porque es importante el proceso de gestion del riesgo y valoracion del riesgo?	72
6.3.6.1 ¿Que significa la comunicación y consulta?	73
6.3.6.2 Comunicación en las fases de gestión de riesgo	73
6.4 FASE I CONTEXTO ORGANIZACIONAL	74
6.4.1 Objetivo	74
6.4.2 Lenguaje de calidad	75
6.4.3 Comencemos	75
6.4.3.1 ¡Establecimiento del contexto!	75
6.4.3.2 ¡Establecer el contexto externo!	77
6.4.3.3 Orientación a las instituciones de educación superior	78
6.4.3.4 ¡Establecer el contexto interno!	79
6.4.3.5 ¡Establecer el contexto del proceso para la gestión del riesgo!	84
6.4.3.6 ¡Definir los criterios de riesgos!	85
6.4.3.7. ¡Apreciación del riesgo!	85
6.4.3.8 ¡Herramientas y técnicas para determinar el contexto!	86
6.4.4 Ayuda	87
6.4.4.1 Etapas del análisis del contexto	87
6.4.4.2 Métodos para realizar el análisis de contexto	88
6.4.4.3 Niveles que se requieren de un análisis del contexto	90
6.4.4.4 Responsables del análisis del contexto, ¿cuándo y cómo?	91
6.4.4.5 Análisis estratégico del contexto	94
6.5 FASE II	97

6.5.1 Objetivo	97
6.5.2 Lenguaje de calidad	97
6.5.3 Comencemos	99
6.5.3.1 ¡Proceso de valoración del riesgo!	99
6.5.3.2 ¡Identificación del riesgo!	100
6.5.3.3 ¡Análisis del riesgo!	113
6.5.3.4 ¡Evaluación del riesgo!	117
6.5.4 Ayuda	121
6.5.4.1 Otros métodos de análisis de riesgos	121
6.6 FASE III TRATAMIENTO DEL RIESGO	123
6.6.1 Objetivo	123
6.6.2 Lenguaje de calidad	123
6.6.3.1 ¡Tratamiento del riesgo!	124
6.6.3.1.1 ¡Cuando debemos enfrentarnos a los riesgos!	124
6.6.3.2 ¡Estrategias de tratamiento de riesgos!	125
6.6.3.3 ¡Metodología para tratamiento de riesgos!	128
6.6.4.1 Plan de acción para el tratamiento de las causas del riesgo.	131
6.7 FASE IV MONITOREO Y REVISIÓN DEL RIESGO	136
6.7.1 Objetivo	136
6.7.2 Lenguaje de calidad	136
6.7.3 Comencemos	138
6.7.3.1 ¡Monitoreo y revisión del riesgo!	138
6.7.3.2 Herramientas y técnicas de monitoreo	139
6.7.3.3 Revisión del riesgo	141
6.7.3.4 Registros para la gestión del riesgo.	142
6.7.3.4.1 Ejemplo de registro	144
6.7.4 Ayuda	145
6.7.4.1 Bitácora	146
7. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	148

8. CONCLUSIONES	149
9. RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFIA	152
ANEXOS	156

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Fases de la investigación	56
Gráfica 2. Tipos de Gestión de Riesgo.	63
Gráfica 3. Clases de Riesgos.	66
Gráfica 4. Principios de la Gestion de Riesgos	69
Gráfica 5: La Institución Educativa y La Gestión Del Riesgo	71
Gráfica 6. Elementos para la gestión del riesgo	72
Gráfica 7: Comunicación en las fases de gestión de riesgo	74
Gráfica 8: Establecimiento del contexto	76
Gráfica 9. Ítems para gestionar el riesgo	84
Gráfica 10. Ejemplos contexto externo e interno.	87
Gráfica 11. Métodos para realizar el análisis de contexto	89
Gráfica 12: Niveles de un análisis de contexto.	90
Gráfica 13. Identificación de riesgos	101
Gráfica 14: Variables	106
Gráfica 15: Herramientas y técnicas de monitoreo.	139
Gráfica 16: formulario	145

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Instituciones de educación superior según su carácter, 2013.	80
Tabla 2. Evolución de las IES, según su naturaleza jurídica. 2009-2013.	81
Tabla 3. Instituciones acreditadas por el CNA	81
Tabla 4. Análisis del contexto	91
Tabla 5. Ejemplo matriz de análisis.	94
Tabla 6: Matriz Para Identificación de Fuentes de Riesgos.	104
Tabla 7: Variables de amenazas	108
Tabla 8: Variable de vulnerabilidad.	110
Tabla 9: Matriz Final Para La Identificación Del Riesgo	112
Tabla 10: Nivel de exposición de riesgos	114
Tabla 11. Matriz de priorización	115
Tabla 12: Matriz Probabilidad De Ocurrencia Y El Impacto	116
Tabla 13: Valoración del riesgo	117
Tabla 14: Matriz De Evaluación De Riesgos Priorizados	117
Tabla 15: Matriz Final Evaluación De Riesgos Priorizados	119
Tabla 16: Estrategias de tratamiento de riesgos	126
Tabla 17: Identificación De Tratamiento Del Riesgo 1.	130
Tabla 18: Identificación De Tratamiento Del Riesgo 2.	131
Tabla 19: Plan de acción para el tratamiento de las causas del riesgo	135
Tabla 20: Bitácora del flujo de información para registros	146

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Articulo Agencia de Noticias de la Universidad Nacional	156
Anexo B. Articulo periódico El Espectador.	162
Anexo C Noticia Caracol radio	163
Anexo D Articulo periódico El Tiempo	164
Anexo E Noticia W Radio	165
Anexo F Articulo periódico El Espectador	166
Anexo G Articulo periódico El Espectador	167
Anexo H Artículo periódico El Espectador	168
Anexo I Articulo periódico El Tiempo	169
Anexo J Articulo periódico El Espectador	170
Anexo K Articulo periódico La Republica	171
Anexo L Articulo página sociedad en movimiento.com	172
Anexo M Noticia Universia.net.co	173

RESUMEN

TITULO: GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS BASADO EN LA NORMA NTC ISO 31000:2011 EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR*

AUTORES: CARMEN ERIDIA GUERRERO González
RUDY KATERINE SAAVEDRA CARDENAS**

PALABRAS CLAVES: Riesgo, Sistema de Gestión, NTC ISO 31000:2011, Instituciones de Educación Superior, Identificación, Análisis, Evaluación y Tratamiento del riesgo.

DESCRIPCION:

La gestión del riesgo se ha convertido actualmente, en uno de los principales elementos diferenciadores de la gestión de cualquier organización. Frecuentemente enfrentan diferentes clases de riesgos: estratégicos, de imagen, operativos, financieros, de cumplimiento, tecnológicos, corrupción, ambientales, laborales, entre otros. Para garantizar el cumplimiento de sus objetivos y la continuidad de sus operaciones, las instituciones de educación superior, deben también estar atentos a este tipo de situaciones adversas y tomar acciones adecuadas y oportunas para el tratamiento de los riesgos identificados. Lo más importante es que la Gestión del Riesgo se considere como parte de la estrategia administrativa de la institución y que se comprometa a todas las partes interesadas en cada una de las actividades que se establecen.

Las instituciones de educación superior tanto públicas como privadas tienen la gran responsabilidad de formar profesionales idóneos que proyecten socialmente soluciones para los principales problemas del país. La gestión del riesgo prepara a las instituciones para actuar adecuada y oportunamente en situaciones adversas o para aprovechar condiciones favorables.

El objetivo de esta monografía es presentar a las instituciones de educación superior una herramienta práctica y útil para la Gestión del Riesgo, basándonos en la NTC ISO 31000:2011. Esta norma propone una estructura que se adapta fácilmente a todo tipo de organizaciones. Se han formulado unas fases para la implementación de la guía de fácil comprensión y aplicación.

La guía comprende cuatro fases: establecimiento del contexto de la institución de educación superior, valoración del riesgo, tratamiento del riesgo, seguimiento y revisión de la Gestión del Riesgo. La metodología propuesta es sencilla, dinámica y de fácil aplicación.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Especialización en Gerencia Integral de la Calidad. Director Carlos Humberto Pulido

ABSTRACT

TITLE: METHODOLOGICAL GUIDE FOR THE IMPLEMENTATION OF A RISK MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE NTC STANDARD ISO 31000:2011 IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION^{*}

AUTHORS: CARMEN ERIDIA GUERRERO González
RUDY KATERINE SAAVEDRA CARDENAS^{**}

KEY WORDS: Risk, management system, NTC ISO 31000:2011, Higher Education institutions, identification, analysis, assessment and risk treatment.

DESCRIPTION:

Risk management has become today, one of the main distinguishing elements of the management of any organization. Often face different kinds of risk: technological, financial, compliance, operational, strategic, image, corruption, environmental, labor, among others. To ensure the fulfillment of its objectives and the continuity of their operations, Higher Education Institutions, must also be attentive to such adverse situations and take appropriate and timely actions for the treatment of identified risks. The most important thing is that, the risk management should be considered as part of the institution's administrative strategy and all the parties concerned be involved in each of the activities provided for.

Both public and private Higher Education Institutions have the great responsibility of forming qualified professionals that socially projected solutions to the main problems of the country. The risk management prepares institutions to act properly and timely manner in adverse situations or to take advantage of favorable conditions.

The objective of this monograph is to present Higher Education Institutions a practical and useful tool for the management of risk, based on NTC ISO 31000:2011. This standard proposes a structure that is easily adaptable to all types of organizations. A few phases for the implementation of easy understanding and application guide have been formulated.

The guide includes four phases: setting the context of the Higher Education Institution, risk assessment, treatment of risk, monitoring and review of the risk management. The proposed methodology is simple, dynamic and easy to apply.

^{*} Bachelor Thesis

^{**} Physic-Mechanical Engineering Faculty. Industrial and Business School, Especialization Specialization in Integral Quality Management Director Carlos Humberto Pulido.

INTRODUCCIÓN

El dinamismo del mercado mundial ha repercutido en una “selección natural empresarial” en la cual “sobreviven las empresas más preparadas ante al cambio, aprovechar las condiciones favorables y solucionar problemas. Los fenómenos naturales, la innovación, los avances tecnológicos, la normatividad, los cambios en las preferencias de los consumidores, el desempeño laboral y otros eventos, afectan indiscriminadamente a todos los sectores económicos. Es por eso que las empresas han decidido tomarse en serio aquello de “es mejor prevenir que curar” y han incluido la gestión de riesgos como parte integral de su estrategia para realizar sus operaciones, mejorar sus resultados y asegurar la continuidad de sus negocios.

Las instituciones de educación superior no pueden ser ajenas a esta actualidad, que ha pasado de ser una oportunidad a una necesidad. La gestión de riesgos en las instituciones de educación superior, puede constituirse como un elemento diferenciador, ya que brinda a la comunidad académica y demás partes interesadas un escenario sensato de la institución, en la que se proyectan planes de acción para enfrentar los eventos adversos y para lograr beneficios.

La Norma NTC ISO 31000:2011 propone una estructura para la gestión de riesgos basada en una serie de elementos que fácilmente pueden adaptarse a las necesidades de la institución de educación superior, independientemente de su carácter: oficial o privada; ofrece además a la institución un valor agregado y es que, puede articularse con otros sistemas de gestión, que abordan temas de alto impacto para la institución educativa como: gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional, seguridad informática, entre otros

El modelo hace énfasis principalmente en la descripción de la realidad de la institución, la conveniencia de la comunicación permanente en todos los niveles y la participación de todas las partes interesadas en la identificación de los riesgos tanto positivos como negativos y el seguimiento a los riesgos detectados y controles establecidos.

Por lo anterior, una guía metodológica basada en esta norma, destinada para uso de las instituciones de educación superior, se presenta como una herramienta práctica para que la gestión del riesgo se realice sin tropiezos en este tipo de instituciones, públicas o privadas. Esta guía comprenderá desde la identificación, análisis, valoración de los riesgos, el diseño de planes de acción para su tratamiento, mecanismos para el seguimiento y evaluación de las acciones implementadas hasta la mejora continua de la estructura de gestión de riesgos, dependiendo de la revisión realizada.

El compromiso es enfocar e impulsar a las instituciones de educación superior en prácticas continuas y naturales, que ayuden a gestionar de forma eficaz y sistemática los riesgos a los que están sometidas en el desarrollo de sus funciones sustantivas, de tal manera que puedan garantizar servicios de calidad, y cumplir con el compromiso social adquirido con la educación integral que imparten.

La guía plantea una serie de “Fases”, con el fin de alcanzar la implementación del sistema de gestión de riesgos. El interés primordial es suministrar la información, de manera didáctica y práctica. Cada una de estas fases consta de:

- **Objetivo:** Identifica el objetivo planteado para el desarrollo del paso en referencia.
- **Lenguaje de calidad:** Terminología del sistema de gestión de riesgo.

- **Comencemos:** Busca dar orientación acerca de los lineamientos de la norma para la implementación del sistema de gestión de riesgos en la institución.
- **Ayuda:** Ejemplos de modelos como apoyo para llevar a cabo las recomendaciones entregadas en el paso anterior.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ley 30 de 1992, que organiza las actividades de educación superior, establece una serie de requisitos mínimos que deben cumplir las entidades de educación superior para desarrollar sus operaciones, sin importar su origen (estatales u oficiales, privadas o de economía solidaria), sean instituciones técnicas profesionales, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas o universidades. Incluye además la responsabilidad del Estado, de la vigilancia y control de las instituciones educativas para garantizar la calidad de la prestación de los servicios de docencia, investigación y extensión o proyección social de las instituciones. Los requisitos se refieren a dos escenarios diferentes para las instituciones: la acreditación de los programas y la acreditación institucional. *“La educación superior es, en síntesis y como dice la Constitución, un servicio público que tiene una función social estratégica y que por tanto debe ser prestado con la mayor calidad posible. En este contexto, la evaluación y la acreditación han pasado a convertirse en imperativos, ya que garantizan a la sociedad la calidad y credibilidad de los procesos educativos y sus resultados”*¹

La acreditación de programas (Registro Calificado) es la autorización de la oferta académica de las instituciones de educación superior, depende de la capacidad de la institución para garantizar a los educandos estos requisitos mínimos. La acreditación del programa tiene una duración de siete años y su renovación está sujeta a la autoevaluación por parte de la institución y la evaluación de pares académicos que avalen estas condiciones.

Se considera que además del cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos para garantizar la calidad de la educación, la institución de educación superior

¹ Consejo Nacional de Acreditación. Lineamientos de Acreditación.

debe efectuar *“el análisis sistemático de las fortalezas y debilidades, enriquecido por la evaluación externa, para orientar acciones cuyos resultados son apreciables en el corto plazo”...*

En otras palabras se advierte la necesidad de la gestión del riesgo como un mecanismo para garantizar la continuidad de la prestación del servicio de la institución de educación superior.

La acreditación institucional va más allá e implica, según el Consejo Nacional de Acreditación: *“la evaluación integral de la institución como un todo. Esta evaluación se centra en el cumplimiento los objetivos de la educación superior, en el logro y en la pertinencia social de los postulados de la misión y del proyecto institucional, en la manera como se cumplen sus funciones básicas en los distintos campos de acción de la educación superior en las especificidades de los estudiantes y de los profesores, en el impacto social de la labor académica, en los procesos de autoevaluación y autorregulación y en el desarrollo de las áreas de administración, gestión y bienestar, y de recursos físicos y financieros”.*² En este escenario, cada uno de estos elementos se convierte en una fuente de posibles riesgos positivos o negativos en la medida que la institución educativa esté preparada para afrontarlos. Además de lo anterior, actualmente la acreditación institucional es voluntaria, pero la propuesta de *Política de Educación*, formulada por el CESU (Consejo Nacional de Educación Superior) para las próximas dos décadas (Anexo A) y presentada como reforma para la Ley 30 de 1992, propone la consideración de la obligatoriedad de la acreditación institucional en el corto plazo, para las instituciones de educación superior, estatales o privadas.

También se plantean posibilidades de desarrollo de las instituciones en la medida que establezcan nexos con otras instituciones del medio nacional y del exterior con las cuales pueda emprender proyectos conjuntos en sus funciones

² Consejo Nacional de Acreditación. Lineamientos de Acreditación.

sustantivas. Estas oportunidades deben fundamentarse en un análisis cuidadoso y responsable de las necesidades de la institución y su contexto, en el corto, mediano y largo plazo y deben aprovecharse, después de realizar un estudio de las posibilidades de éxito y los riesgos asociados y debe ser coherente con la naturaleza de la institución y el cumplimiento de sus objetivos. Claramente se sugiere la toma de decisiones, después de realizar una adecuada gestión del riesgo para determinar la conveniencia o no de estas opciones.

Conocer y aprender de las experiencias ajenas, buenas y malas, es necesario; el momento es propicio para que todas las instituciones de educación superior incluyan la gestión del riesgo dentro de sus operaciones y se preparen convenientemente para estos nuevos escenarios que pueden afectarlas y disminuir su capacidad para lograr los objetivos o favorecerlas y consolidarlas. La gestión del riesgo no se ha generalizado en el sector educativo y algunas exhiben mayor madurez que otras, especialmente, las instituciones de educación superior oficiales, ya que el estado dispone la obligatoriedad de establecerla dentro de sus estrategias. Sin embargo, recientemente se han presentado diferentes eventos que han afectado a las instituciones de educación superior, provenientes de fuentes diversas, que han despertado el interés en la gestión del riesgo ya que han evidenciado que aunque las instituciones dispongan de condiciones favorables, en cualquier momento enfrentan eventos que superan todos los pronósticos (Anexos B a K) o generan impactos positivos (Anexos L y M).

El problema principal es la carencia de una herramienta dinámica y sencilla, que facilite la implementación de la gestión de riesgo en estas instituciones y que sirva de guía para estructurar acciones que les permitan identificar y evaluar los riesgos con el fin de emprender en forma efectiva y oportuna las medidas necesarias para responder ante ellos.

2. JUSTIFICACIÓN

Las instituciones de educación superior, estatales o privadas tienen la gran responsabilidad de formar a los colombianos en profesiones o actividades que les permitan su desarrollo personal y su interacción con la sociedad. Los resultados obtenidos en las últimas mediciones, por la educación superior colombiana frente a los estándares internacionales, no son los mejores y esto ha despertado un renovado interés del estado, comunidad académica y otras partes interesadas en la gestión de las instituciones de educación superior.

El estado es el responsable del control de la calidad del servicio de educación superior y por esto ha definido unos criterios que deben cumplir tanto los programas académicos como las instituciones. Estos criterios giran en torno a la capacidad de la institución para realizar sus funciones con calidad, responder proactivamente a los cambios de su entorno, utilizar eficientemente sus recursos y ser responsable de sus acciones.

Los organismos de control creados por el estado, vigilan el cumplimiento de los requisitos exigidos a las instituciones de educación superior en Colombia. El Ministerio de Educación Nacional, a través del CESU como organismo rector de la educación superior, define los criterios de evaluación, los cuales son aplicados por el CNA, validados por la autoevaluación y la evaluación de pares académicos para los programas y la evaluación integral de la institución para la acreditación institucional. Específicamente no se exige la gestión del riesgo a las instituciones de educación superior privadas, solo es obligatoria para las instituciones oficiales, pero definitivamente si todas quieren ejercer sus funciones en igualdad de condiciones, deben estar dispuestas a implementar la gestión del riesgo dentro de su estrategia, para garantizar sus resultados y por ende su permanencia.

Las instituciones de educación superior, constituyen una de las principales fuentes de desarrollo de nuestro país, sin embargo muchas se enfrentan a continuos cambios en su entorno, donde sus actividades y procesos se ven amenazados por situaciones diversas, se presentan problemas que aumentan su vulnerabilidad, y comprometen su sostenibilidad. Así mismo, el dinamismo del mercado ofrece oportunidades a las instituciones para fortalecer su proyección social, mejorar sus servicios, ampliar su cobertura y afianzarse en el sector educativo. Una adecuada gestión del riesgo, es una forma efectiva para resistir estos cambios, y puede convertirse en una fortaleza institucional que contribuya con el logro de objetivos y metas propuestas por la institución.

El afán del estado, la comunidad académica y de otras partes interesadas es mejorar la calidad de la educación en Colombia, por esto se han definido en la Propuesta de Política de la Educación, presentada por el CESU para las próximas dos décadas, unos elementos que se consideran claves para la estructura de la educación superior. La propuesta ha contado con la participación de todos los actores responsables de direccionar la educación: estado, rectores de instituciones de educación superior oficiales y privadas, docentes, investigadores, estudiantes y representantes de los sectores productivos. Se han identificado los problemas que afectan estos elementos claves y que deben ser atendidos por las instituciones de educación superior, responsables de la prestación del servicio. Estos problemas se constituyen en factores de riesgo para las instituciones, ya que podrían afectar la continuidad de sus funciones o generar brechas significativas entre unas y otras: las que cumplen y las que no.

Esta nueva realidad, exige que las instituciones de educación superior mejoren su capacidad para hacer frente a los riesgos, presentes en sus programas, proyectos y planes. Es imprescindible el uso de procedimientos eficaces de la gestión de riesgos, para el tratamiento y la prevención de las crisis ocasionadas por eventos inesperados. El riesgo no solo depende de la posibilidad que se presenten

eventos o fenómenos naturales intensos, sino también de aquellas condiciones de vulnerabilidad que favorecen o facilitan que se desencadenen situaciones no deseadas. Por esta razón, es necesario fortalecer el desarrollo institucional y estimular la cultura de prevención para reducir la vulnerabilidad con fines de contribuir al desarrollo sostenible de las instituciones.

El propósito es presentar a las instituciones de educación superior una alternativa para atender las amenazas a las que están expuestas en el desarrollo de sus actividades, mediante una guía para implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en la Norma NTC ISO 31000:2011. Es una oportunidad para atender una necesidad del sector de la educación superior, que facilite su gestión en el corto, mediano y largo plazo. Gestionar riesgos es un elemento esencial en la sostenibilidad de toda institución, por esto, este mecanismo se convertirá en una herramienta básica para fortalecer su criterio y afianzar su conocimiento en la administración de riesgos, aportando opciones para mejores estrategias, y alcanzar sus objetivos organizacionales, sin mayores contratiempos.

La norma **NTC ISO 31000:2011**, orienta a las organizaciones en la correcta evaluación de los riesgos que se producen en el desarrollo de sus operaciones y que pueden ser obstáculos para el logro de sus objetivos, también conlleva la identificación de riesgos potenciales y riesgos positivos para las instituciones. Es una norma que puede utilizarse en cualquier organización, de diferentes sectores económicos, adicionalmente genera un valor agregado para las organizaciones que voluntariamente deciden implementarla para la identificación y gestión de los riesgos, consigue ventajas y beneficios para la entidad, la comunidad y la economía en general. Además, la gestión del riesgo brinda a las instituciones de educación superior y a la comunidad académica y a sus partes interesadas, confianza en el desarrollo de sus actividades y garantizar el éxito en sus proyectos.

Entre las ventajas que se pueden lograr con la implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Riesgos bajo la Norma ISO 31000: 2009³, tenemos:

- Facilita la identificación de oportunidades y amenazas.
- Atención en el cumplimiento de requisitos legales y normatividad vigentes aplicables a sus actividades.
- Disminución de la incertidumbre generada por la situación financiera inestable.
- Complementa la gestión empresarial.
- Genera confianza en las partes interesadas.
- Facilita la planeación y desarrollo de las actividades.
- Mejora los controles.
- Se optimiza el uso de los recursos.
- Favorece la efectividad operacional.
- Disminuye las pérdidas de recursos
- Ayuda a garantizar la continuidad de la institución.
- Fortalece la imagen de la entidad educativa.
- Se articula con otros sistemas de gestión para el tratamiento de riesgos asociados a los aspectos ambientales, de seguridad y salud ocupacional, seguridad informática.

Para las instituciones de educación superior de origen privado, no se establece la obligatoriedad de la gestión del riesgo, sin embargo, el CNA⁴ define unos criterios de acreditación institucional que derivan en la aplicación del concepto de la gestión del riesgo:

³ NTC ISO 31000:2011

⁴ CNA, Lineamientos para Acreditación

Idoneidad

Es la capacidad que tiene la institución de cumplir a cabalidad con las tareas específicas que se desprenden de la misión, de sus propósitos y de su naturaleza, todo ello articulado coherentemente en el proyecto institucional.

Pertinencia

Es la capacidad de la institución para responder a necesidades del medio, necesidades a las que la institución no responde de manera pasiva, sino proactiva. La pro actividad es entendida como la preocupación por transformar el contexto en que se opera, en el marco de los valores que inspiran a la institución y la definen.

Responsabilidad

Es la capacidad existente en la institución para reconocer y afrontar las consecuencias que se derivan de sus acciones. Tal capacidad se desprende de la conciencia previa que se tiene de los efectos posibles del curso de acciones que se decide emprender. Se trata de un criterio íntimamente relacionado con la autonomía, aceptada ésta como tarea y como reto y no simplemente disfrutada como derecho.

Integridad

Es un criterio que hace referencia a la probidad como preocupación constante de una institución o programa en el cumplimiento de sus tareas.

Equidad

Es la disposición de ánimo que moviliza a la institución a dar a cada quien lo que merece. Expresa de manera directa el sentido de la justicia con que se opera; hacia dentro de la institución, por ejemplo, en el proceso de toma de decisiones, en los sistemas de evaluación y en las formas de reconocimiento del mérito académico. En un contexto más general, en la atención continua a las exigencias de principio que se desprenden de la naturaleza de servicio público que tiene la educación.

Coherencia

Es el grado de correspondencia entre las partes de la institución y entre éstas y la institución como un todo. Es también la adecuación a los propósitos institucionales de las políticas y de los medios disponibles. Así mismo, alude al grado de correlación existente entre lo que la institución es y lo que efectivamente realiza.

Universalidad

Hace referencia, de una parte, a la dimensión más intrínseca del quehacer de una institución que brinda un servicio educativo de nivel superior; esto es, al conocimiento humano que, a través de los campos de acción señalados en la ley, le sirve como base de su identidad. En cualquier tipo de institución, el trabajo académico descansa sobre uno o varios saberes, ya sea que se produzcan a través de la investigación, se reproduzcan a través de la docencia, o se recreen, se pongan en contexto y se difundan a través de múltiples formas.

De otra parte, la universalidad hace también referencia, desde un punto de vista más externo, a la multiplicidad y extensión de los ámbitos en que se despliega el quehacer de la institución, y su sentido puede ampliarse para aludir al ámbito

geográfico sobre el cual ejerce influencia y a los grupos sociales sobre los cuales extiende su acción, entre otros aspectos.

Transparencia

Es la capacidad de la institución para hacer explícitos, de manera veraz, sus condiciones internas de operación y los resultados de ella.

Eficacia

Es el grado de correspondencia entre los propósitos formulados y los logros obtenidos por la institución.

Eficiencia

Es la medida de cuan adecuada es la utilización de los medios de que dispone la institución para el logro de sus propósitos.

Estos criterios se autoevalúan y se evalúan por pares académicos y son requisitos en primer término para la acreditación de programas (Registro Calificado) y en un sentido más amplio para la acreditación institucional. Dentro del proyecto de reforma a la Ley 30 de 1992, se contempla exigir en el corto plazo, el requisito de la acreditación institucional obligatoria para todas las instituciones de educación superior, sin importar su origen.

Se trata de facilitar la incursión en la gestión del riesgo a las instituciones de educación superior que aún no lo han hecho, mejorar la gestión del riesgo de aquellas que ya han adoptado la gestión del riesgo dentro de sus estrategias, para que sus sistemas de gestión del riesgo, alcancen la madurez deseada.

Conviene que las instituciones de educación superior, incluyan la gestión del riesgo como parte integral de su estructura administrativa para que garanticen a la comunidad académica y demás partes interesadas, un servicio de educación acorde con las necesidades. Las instituciones de educación superior privadas u oficiales deben proyectarse nacional e internacionalmente como instituciones responsables, proactivas y eficaces en el cambio de su gestión, en respuesta a los novedades de su entorno externo e interno.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una guía metodológica para la implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en la Norma NTC ISO 31000:2011 en instituciones de educación superior, que deseen gestionar de forma eficaz y sistemática los riesgos a los que están sometidos en el desarrollo de sus actividades.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer el contexto interno y externo en el cual las instituciones definan los parámetros a considerar en la gestión de riesgo.
- Diseñar instrumentos apropiados para el tratamiento de los riesgos en instituciones de educación superior.
- Definir metodologías de monitoreo para la gestión de riesgos como mecanismos de seguimiento y revisión continua.
- Adoptar acciones para la mejora continua de la estructura de gestión del riesgo a partir del monitoreo.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

La palabra riesgo, casi siempre tiende a presumir una posición negativa o simplemente una connotación de que algo no está bien. Definir riesgos, establecer riesgos y/o simplemente redactarlos, no es sencillo, es más, en algunos casos requiere especialización y práctica de años. Según la Norma Técnica Colombiana NTC 31000 (2011) establece que el “Riesgo es un efecto de incertidumbre sobre los objetivos”

La perspectiva de riesgo siempre muestra una visión dinámica, totalmente diferente a la que cualquiera esperaría, pues el riesgo se podría visualizar o desarrollar como una posibilidad de crear valor o de oportunidad, también como incertidumbre. Desde el punto de vista de riesgos sociales, este asunto de la inseguridad en las decisiones ha establecido una serie de dificultades para neutralizar los riesgos. Pues muy a pesar que existe una peculiar preocupación por el riesgo, por caracterizar y cuantificar las situaciones que puedan ser arriesgadas, suscita un análisis de riesgos más profundo, igual se acompaña de las condiciones de un entorno y como se realiza una verdadera valoración hacia la población, lo que sin duda incrementa la percepción social del riesgo, tal como lo mencionan en su libro las autoras Ana Prades y Felisa González (1999). Por último el riesgo se puede considerar como una amenaza, lo cual podría significar la necesidad de contar con un plan de continuidad en caso que alguna de dichas amenazas se materialice.

La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que “importa” porque incide en el bienestar

de la gente... Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo". (Bodie, 1998).⁵

"El reconocimiento del dinamismo y cambio que sufre el riesgo de desastre en términos sociales, territoriales y temporales nos permite considerar su existencia en términos de un "continuo" o "proceso de riesgo" Lavell (2003). Tal y como plantea este mismo autor, se pueden definir tres grandes conjuntos del riesgo que muestran la continuidad o el proceso del riesgo:

- El riesgo primario o estructural: referente a las condiciones de riesgo existentes en la sociedad en situaciones de normalidad. Esta normalidad es diferenciada según las condiciones de vida de la población, es decir, lo diario para unos es un desastre para otros.
- El riesgo secundario, derivado o coyuntural: comprende las condiciones específicas de riesgo que surgen de manera más o menos repentina con el impacto de un fenómeno físico peligroso en la sociedad. Este riesgo se construye sobre las condiciones de riesgo primario, pero puede llegar a considerarse igualmente primario si esas condiciones de riesgo llegan a ser la normalidad. Se puede hablar de un proceso de acumulación de riesgo que vuelve cada vez más vulnerable a la población.
- El riesgo anticipado o futuro: se refiere a la posibilidad de controlar la generación de condiciones de riesgo a la hora de implementar un proceso de desarrollo en general, o programas y proyectos en particular. Estos procesos se desarrollan bajo determinadas condiciones de riesgo primario y secundario, lo cual influirá de forma directa en las posibilidades de control.

⁵ BODIE, Zwi y Robert C. Merton Finanzas. Editorial Prentice Hall, México 1999

“De lo anterior, se puede deducir fácilmente que lo que en otros momentos se ha llamado el ciclo, continuo, administración o manejo de “desastres” podría considerarse, más bien, un proceso continuo y secuenciado de gestión de riesgo” Lavell (2003)⁶.

Allan Lavel (2003) define una serie de parámetros del riesgo que se deben tener en cuenta para la gestión de riesgo como proceso social:

- El riesgo como una condición latente que representa una potencial de daño y pérdida en el futuro
- El riesgo existe porque se presenta una interacción y relación dinámica y compleja, entre factores de amenaza física y factores de vulnerabilidad humana, en espacios o territorios definidos.
- El riesgo es una construcción social, resultado de determinados y cambiantes procesos sociales derivados en gran parte de los estilos y modelos de desarrollo y los procesos de transformación social y económica, en general.
- El riesgo, y las amenazas y vulnerabilidades que lo explican, son dinámicos y cambiantes.
- El riesgo está sujeto a valoraciones objetivas, pero también subjetivas.
- El riesgo de desastre se manifiesta de forma más precisa en los niveles micro-sociales y territoriales
- El riesgo se expresa en los niveles micro-sociales y territoriales, sin embargo sus causas no pueden reducirse a una consideración de estos niveles. El riesgo

⁶ LAVEL, Allan, Ph D, Sobre la Gestión del Riesgo: Apuntes para una Definición.

“local” es también resultado de procesos y actores sociales extra “locales”, regionales, nacionales y hasta internacionales.

- El riesgo de desastre es un componente o dimensión del “riesgo global”, el cual tiene otras dimensiones y condicionantes. A la vez, el riesgo de desastre muchas veces se construye sobre otras manifestaciones de riesgo, en particular, lo que se puede llamar “riesgo cotidiano”.

4.2 MARCO DE ANTECEDENTES

Para las instituciones educativas de carácter público, el estado colombiano estableció dentro de los lineamientos de Control Interno, la “gestión del riesgo” como uno de sus elementos de control, considerando que la identificación y análisis del riesgo, brinda las instituciones de administración pública oportunidades para su desarrollo y logro de sus objetivos. Con la Ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. *Artículo 2 Literal f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.*

Mediante el Decreto 1599 del 2005, se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno MECI, que incluye la gestión del riesgo como uno de los elementos principales para que las entidades públicas evalúen aquellos eventos negativos tanto internos como externos que pueden obstaculizar el logro de sus objetivos y los eventos positivos que representan posibles oportunidades para el desarrollo de sus funciones.

Inicialmente el Modelo Estándar de Control Interno MECI, se armonizaba con la NTC5254 para la gestión del riesgo la cual se actualizo a través de la Norma NTC ISO 31000:2011.

- **Decreto 1537 de 2001**

"Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado.

- **NTC GP:1000**

- **Decreto 4485, por el que se adopta la actualización de la NTCGP 1000 a su versión 2009**

- **Congreso de Colombia Ley 1474 de 2011**

Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

- **Decreto 2641 de 2012, Presidencia de la Republica**

Por el cual se reglamentan los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011.

Otras normas aplicables a la gestión de las instituciones de educación superior:

- **Ley 30 de Diciembre 28 de 1992, Congreso de la Republica.**

Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.

- **Ley 749 de Julio 19 de 2002**

Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones.

- **Decreto 2566 de Septiembre 10 de 2003**

Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones

- **Decreto 3678 de 2003** (diciembre 19)

Por el cual se modifica el Decreto 2566 de septiembre 10 de 2003.

4.3 MARCO CONCEPTUAL.

El marco conceptual permite explicar diferentes conceptos que son mencionados y requieren una definición puntual, contribuyendo a una mejor comprensión.

A continuación se mencionan conceptos importantes que se desarrollan a lo largo de la investigación:

1. Relacionados con la educación superior⁷

ACREDITACIÓN: acto por el cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los pares académicos hacen de la comprobación que efectúa una institución sobre la calidad de sus programas académicos, su organización y funcionamiento y el cumplimiento de su función social.

⁷ Ministerio de Educación Nacional- Republica de Colombia, Glosario de la Educación Superior

Referencia:

Artículo 1º del Decreto 2904 de diciembre 31 de 1994, por el cual se reglamentan los artículos 53º y 54º de la Ley 30 de 1992

AUTOEVALUACIÓN: proceso crítico y profundo de autoestudio o revisión interna que hacen las instituciones y los programas académicos para verificar sus condiciones de calidad, valorando los aciertos y desaciertos obtenidos en un período de tiempo, tanto en los procesos como en los resultados, para construir y poner en marcha planes de mejoramiento en procura de la excelencia. La autoevaluación tiene como punto de partida la Misión y el proyecto educativo, por cuanto busca preservar las características propias de la institución o del programa.

Referencia:

Artículo 1º del Acuerdo CESU 06 del 14 de diciembre 1995, por el cual se adoptan las políticas generales de acreditación y se derogan las normas que sean contrarias.

CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: atributo del servicio público de la educación en general, y en particular, al modo como ese servicio se presta, expresado en el grado de cumplimiento de un conjunto de características que exponen las condiciones que sería deseable lograr por un programa o una institución.

Esas características hacen referencia al proyecto educativo donde el programa o institución define su especificidad o vocación primera y que le sirve de orientación en su quehacer; a los profesores con que cuenta; a la selección y atención de los estudiantes a quienes forma; a los procesos de investigación, docencia y

proyección social que adelanta; al bienestar de la comunidad que reúne; a la organización, administración y gestión; a los egresados y al impacto que logra en el medio; y a los recursos físicos y financieros con que cuenta.

Referencia:

Boletín No. 1 del Consejo Nacional de Acreditación, Octubre de 1997.

Página web del Consejo Nacional de Acreditación:
<http://www.cna.gov.co/cont/cna/index.htm>. Enlace “Acerca del CNA:

Respuesta a preguntas frecuentes”.

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN (CNA): organismo de naturaleza académica que depende del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), integrado por personas de las más altas calidades científicas y profesionales con presencia nacional e internacional, cuya función esencial es la de promover y ejecutar la política de acreditación adoptada por el CESU y coordinar los respectivos procesos; por consiguiente, orienta a las instituciones de educación superior para que adelanten su autoevaluación; adopta los criterios de calidad, instrumentos e indicadores técnicos que se aplican en la evaluación externa, designa los pares externos que la practican y hace la evaluación final.

Referencia:

Artículo 1º y 8º del Acuerdo 002 del 23 de junio de 2005, por el cual se subroga el Acuerdo 001 de 2000 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), y con el cual se expide el reglamento, se determina la integración y las funciones del Consejo Nacional de Acreditación.

CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR (CESU): organismo del Gobierno Nacional vinculado al Ministerio de Educación Nacional, con funciones de coordinación, planificación, recomendación y asesoría, en particular las siguientes: proponer políticas y planes para la marcha de la educación superior; recomendar la reglamentación y procedimientos para organizar el sistema de acreditación, organizar el sistema nacional de información, organizar los exámenes de estado, establecer las pautas sobre la nomenclatura de títulos, creación de instituciones de educación superior, establecer los requisitos de creación y funcionamiento de los programas académicos; sugerir la suspensión de las personerías jurídicas otorgadas a las instituciones de educación superior; proponer los mecanismos para evaluar la calidad académica de las instituciones de educación superior y de sus programas; darse su propio reglamento de funcionamiento; y proponer las funciones que considere pertinentes en desarrollo de la Ley 30 de diciembre de 1992.

Referencia:

Artículo 34º y 36º de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.

DESERCIÓN ESTUDIANTIL: abandono que realiza un estudiante de manera voluntaria o forzosa, por dos o más períodos académicos consecutivos, del programa académico en el que se matriculó. Este abandono por parte del estudiante puede ser de la institución de educación superior e inclusive, del sistema educativo.

Referencia: Ministerio de Educación Nacional y Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE) de la Universidad de Los Andes.

Estudio sobre la Deserción en las Instituciones de Educación Superior.

DOCENCIA: (concepto en revisión): función sustantiva de la universidad que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, planificación, la ejecución y la evaluación de los procesos formativos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional.

EDUCACIÓN SUPERIOR: proceso de formación permanente, personal, cultural y social que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media y tiene por objeto el pleno desarrollo de los estudiantes y su formación académica o profesional.

A la educación superior corresponde, primordialmente, el cultivo de la ciencia, la investigación y el desarrollo tecnológico, con un enfoque pedagógico y curricular que capacite al estudiante como persona y ciudadano, a la vez que ofrece a la sociedad y al país la formación del talento humano que requiere su progreso en todos los campos del conocimiento.

La educación tiene carácter de servicio público cultural con una función social que le es inherente.

Referencia:

Artículo 1º de la Ley 115 de febrero 8 de 1994, por la que se expide la ley general de educación.

Artículo 1º y 2º de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.

Considerando del Decreto 1655 de agosto 25 de 1999, por el se crea la Orden a la Educación Superior y a la Fe Pública “Luis López de Mesa”.

EXTENSIÓN UNIVERSITARIA: función sustantiva de la universidad que tiene como propósito el desarrollo de procesos continuos de interacción e integración con los agentes sociales y comunitarios, en orden a aportar en la solución de sus principales problemas, a participar en la formulación y construcción de políticas públicas y a contribuir en la transformación de la sociedad en una perspectiva de Democratización y equidad social, regional, política y cultural.

Para ello propende por el fortalecimiento de la comunidad universitaria con el medio social, por la formación y capacitación de la comunidad, por el intercambio de experiencias y saberes, por la construcción de conocimientos específicos y pertinentes en los procesos sociales, por la asesoría y la transferencia de conocimientos y por la promoción, la divulgación, la circulación y la comunicación del conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanístico en la sociedad.

Referencia:

Artículo 120º de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.

Red Nacional de Extensión Universitaria, promovida por la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). Documento de Trabajo sobre Políticas de Extensión. Noviembre de 2005.

FUNCIÓN SUSTANTIVA UNIVERSITARIA: actividad esencial que le es propia o le corresponde a la universidad, sin la cual perdería su naturaleza. Se han reconocido como funciones sustantivas de la universidad, a la investigación, la

docencia y la extensión.

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES): establecimientos organizados con el fin de prestar el servicio público educativo en cualquiera de los diferentes niveles de formación de la educación superior, en los términos fijados por la ley.

Referencia:

Artículo 138º de la Ley 115 de febrero 8 de 1994, por la que se expide la ley general de educación.

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR ACREDITADAS: aquellas que tienen vigente el reconocimiento público de sus altos niveles de calidad y del cumplimiento de su función social, otorgado mediante acto administrativo por el Ministerio de Educación Nacional, previo concepto del Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

INSTITUCIONES TÉCNICAS PROFESIONALES: instituciones de educación superior que se caracterizan por su vocación e identidad manifiestas en los campos de los conocimientos y el trabajo en actividades de carácter técnico, debidamente fundamentadas en la naturaleza de un saber, cuya formación debe garantizar la interacción de lo intelectual con lo instrumental, lo operacional y el saber técnico.

Estas instituciones podrán ofrecer y desarrollar programas de formación hasta el nivel profesional sólo por ciclos propedéuticos y en las áreas de las ingenierías, tecnología de la información y administración, siempre que se deriven de los programas de formación técnica profesional y tecnológica que ofrezcan, y previo

cumplimiento de los requisitos señalados en la ley. También podrán ofrecer y desarrollar programas de especialización en su respectivo campo de acción.

Referencia:

Artículo 17º de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.

Artículo 1º de la Ley 749 de julio 19 de 2002, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica.

INSTITUCIONES TECNOLÓGICAS: instituciones de educación superior que se caracterizan por su vocación e identidad manifiestas en los campos de los conocimientos y profesiones de carácter tecnológico, con fundamentación científica e investigativa.

Estas instituciones podrán ofrecer y desarrollar programas de formación hasta el nivel profesional sólo por ciclos propedéuticos y en las áreas de las ingenierías, tecnología de la información y administración, siempre que se deriven de los programas de formación tecnológica que ofrezcan, y previo cumplimiento de los requisitos señalados en la ley. También podrán ofrecer y desarrollar programas de especialización en su respectivo campo de acción.

Referencia:

Artículo 2º de la Ley 749 de julio 19 de 2002, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica.

INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS O ESCUELAS TECNOLÓGICAS:

instituciones de educación superior facultadas legalmente para ofrecer programas de formación en ocupaciones, programas de formación académica en profesiones o disciplinas y programas de especialización en sus respectivos campos de acción.

INTERNACIONALIZACIÓN: proceso de transformación institucional integral, que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior, de tal manera que sean inseparables de su identidad y cultura.

Referencia:

Gacel-Ávila, Jocelyne. Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Reflexiones y Lineamientos. 1ª edición. AMPEI, México, 1998.

INVESTIGACIÓN: función sustantiva de la universidad que se refiere al proceso de búsqueda y generación de conocimiento, mediante una actividad intelectual compleja caracterizada por la creatividad del acto, la innovación de ideas, los métodos rigurosos utilizados, y la validación y juicio crítico de pares.

La investigación es un proceso social que surge en grupos cercanos, consolidados o en proceso de formación, y se refina en el diálogo y debate con grupos más amplios de la comunidad científica internacional.

Referencia:

Artículo 4º y 19º de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.

Restrepo Gómez, Bernardo. Conceptos y Aplicaciones de la Investigación Formativa y Criterios para Evaluar la Investigación Científica en Sentido Estricto. CNA, Colombia, 2003.

ORIGEN DE LA INSTITUCIÓN: (concepto en revisión): por razón de su origen las instituciones de educación superior se clasifican en: Estatales u Oficiales, Privadas y de Economía Solidaria.

Referencia:

Artículo 23º de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.

PROGRAMAS ACADÉMICOS ACREDITADOS: aquellos que tienen vigente el reconocimiento público de sus altos niveles de calidad, otorgado mediante acto administrativo por el Ministerio de Educación Nacional, previo concepto del Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

Las instituciones de educación superior que cuenten con programas acreditados pueden ofrecerlos y desarrollarlos en extensión, obteniendo previamente el registro calificado mediante acto administrativo sin necesidad de adelantar el procedimiento de evaluación.

Referencia:

Artículo 39º del Decreto 2566 de septiembre 10 de 2003, por el cual se definen las condiciones mínimas de calidad y se trazan las directrices para obtener el registro calificado.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: documento en el que se especifican entre otros aspectos, la identidad, principios y fines de la institución; los recursos docentes disponibles y necesarios; la estrategia pedagógica y el sistema de gestión.

Referencia:

Artículo 73º de la Ley 115 de febrero 8 de 1994, por la que se expide la ley general de educación.

REGISTRO CALIFICADO: reconocimiento que hace el Estado del cumplimiento de las condiciones mínimas de calidad para el adecuado funcionamiento de programas académicos de educación superior.

Este reconocimiento que tiene una vigencia de siete (7) años, es otorgado por el Ministro de Educación Nacional mediante acto administrativo.

Para poder ofrecer y desarrollar un programa académico de educación superior se requiere contar con el registro calificado del mismo.

Referencia:

Artículo 22º y 25º del Decreto 2566 de septiembre 10 de 2003, por el cual se definen las condiciones mínimas de calidad y se trazan las directrices para obtener el registro calificado.

SISTEMA NACIONAL DE ACREDITACIÓN: conjunto de políticas, estrategias, procesos y organismos cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior que hacen parte del sistema cumplen con los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos.

Referencia:

Artículo 53º de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior

UNIVERSIDADES: instituciones de educación superior que desempeñan con criterio de universalidad las siguientes actividades: la investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas; y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional. Estas instituciones están facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones, profesiones o disciplinas, programas de especialización, maestrías, doctorados y post-doctorados, de conformidad con la ley.

Referencia:

Artículo 19º de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.

2. Relacionados con la gestión del riesgo

Tomado de: GTC 137:2011:2011⁸ (ISO Guía 73:2009⁹, definición 1.1)

ACTITUD HACIA EL RIESGO: enfoque de la organización para evaluar y eventualmente buscar, retener, tomar o alejarse del riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.7.1.1)

ANÁLISIS DEL RIESGO: proceso para comprender la naturaleza del riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.6.1).

⁸ GTC 137:2011:2011:2011 adopción idéntica (IDT) por traducción de la ISO Guide 73:2009.

⁹ ISO 73:2009 vocabulario de gestión de riesgos, que complementa la norma ISO 31000, proporcionando una colección de términos y definiciones relativas a la gestión del riesgo.

COMUNICACIÓN Y CONSULTA: procesos continuos y reiterativos que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un dialogo con las partes involucradas con respecto a la gestión del riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.2.1).

CONSECUENCIA: resultado de un evento. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.6.1.3).

CONTEXTO EXTERNO: ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.3.1.1).

CONTEXTO INTERNO: ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.3.1.2).

CONTROL: medida que modifica al riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.8.1.1).

CRITERIOS DEL RIESGO: términos de referencia frente a los cuales se evalúa la importancia de un riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.3.1.3).

ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO: definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política para la gestión del riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.3.1).

EVALUACIÓN DEL RIESGO: proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.7.1).

EVENTO: presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.5.1.3).

FUENTE DE RIESGO: elemento que solo o en combinación tiene el potencial intrínseco de originar un riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 2.1).

GESTIÓN DEL RIESGO: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo. GTC 137:2011:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 2.1)

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: proceso para encontrar, reconocer, y describir el riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.5.1).

MAPA DE RIESGOS: es una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo.

Los mapas de riesgos pueden representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación de acuerdo con el método utilizado en cada empresa. Los datos pueden agruparse en tablas, con información referente a los riesgos; a su calificación, evaluación, controles y los demás datos que se requieran para contextualizar la situación de la empresa y sus procesos, con respecto a los riesgos que la pueden afectar y a las medidas de tratamiento implementadas¹⁰.

MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO: conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la organización para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión del

¹⁰ UNIVERSIDAD EAFIT, Consultorio Contable, Notas de clase. Referencia de: MEJIA Quijano Rubí Consuelo, Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial

riesgo a través de toda la organización. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 2.1.1)

MONITOREO: verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o esperado. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.8.2.1).

NIVEL DEL RIESGO: magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.6.1.8).

PARTE INVOLUCRADA: persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.2.1.1).

PERFIL DEL RIESGO: descripción del cualquier conjunto de riesgos. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.8.2.5).

PLAN PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO: esquema dentro del marco de referencia para la gestión del riesgo que especifica el enfoque, los componentes y los recursos de la gestión que se van a aplicar a la gestión del riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 2.1.3)

POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO: declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 2.1.2)

PROBABILIDAD: oportunidad de que algo suceda. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.6.1.1).

PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO: aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.1).

PROPIETARIO DEL RIESGO: persona o entidad con la responsabilidad de rendir cuentas y la autoridad para gestionar un riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.5.1.5).

REVISIÓN: acción que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.8.2.2).

RIESGO: efecto de la incertidumbre sobre los objetivos GTC 137:2011:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 1.1)

RIESGO RESIDUAL: riesgo remanente después del tratamiento del riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.8.1.6).

TRATAMIENTO DEL RIESGO: proceso para modificar el riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.8.1).

VALORACIÓN DEL RIESGO: proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo. GTC 137:2011 (ISO Guía 73:2009, definición 3.4.1).

5. METODOLOGÍA

5.1 ALCANCE DEL PROYECTO:

5.1.1 El alcance del presente proyecto comprende desde la identificación, análisis, valoración de los riesgos que pueden afectar a las instituciones de educación superior en Colombia, el diseño de planes de acción para su tratamiento, mecanismos para el seguimiento y evaluación de las acciones implementadas hasta la mejora continua de la estructura de gestión de riesgos, dependiendo de la revisión realizada

5.1.2 Entregables del proyecto: Guía metodológica para la implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en la Norma NTC ISO 31000:2011 en instituciones de educación superior.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo con éxito la realización de esta monografía se puede identificar dos tipos de investigación la exploratoria y la descriptiva; la exploratoria ya que es un tipo de investigación que se emplea cuando se está buscando un conocimiento más profundo sobre el problema, sus alternativas de decisión y las variables que se deben considerar, en este caso podemos tener un conocimiento previo en el cual basarnos; para el caso de la descriptiva por que se seleccionan y dan a conocer características del objeto de estudio.

5.3 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y de acuerdo con las especificaciones definidas, se utilizara una serie de cuatro fases ilustradas en la siguiente figura, la cual incorpora el modelo de gestión de riesgos para instituciones de educación superior públicas y privadas siendo la base para la ejecución de la guía basada en la NTC ISO 31000:2011.

- **FASE 1:** Hace referencia al establecimiento del contexto interno y externo en las instituciones de educación superior del país, esta fase recoge toda la información documental existente, es decir, todo aquello relacionado con planes existentes de contingencia y emergencia, plan de Gestión del Riesgo, en universidades.
- **FASE 2:** Se realiza el establecimiento del contexto y la valoración del riesgo que consta de tres etapas: La identificación, el análisis y la determinación del nivel del riesgo. Para cada una de ellas fue necesario tener en cuenta la mayor cantidad de datos disponibles, como los planes de mejoramiento, y contar con la participación de las personas que ejecutan los procesos y procedimientos para lograr que las acciones determinadas alcancen los niveles de efectividad esperados.
- **FASE 3:** Diseño de instrumentos para la gestión de riesgos, determinando herramientas para el tratamiento de riesgos
- **FASE 4:** Establecer mecanismos para el seguimiento y la revisión continua para la gestión de riesgo, en este se establecerá un procedimiento para el monitoreo, revisión, evaluación de las acciones realizadas para administrar los riesgos.

El monitoreo es esencial para asegurar que dichos planes o tratamientos permanezcan vigentes y que las acciones están siendo efectivas. Evaluando la eficiencia en la implantación y desarrollo de las acciones de control, en consecuencia, es necesario repetir regularmente el ciclo de administración de riesgos. La revisión es una parte integral del plan de tratamiento de la administración de riesgos, es esencial adelantar revisiones sobre la marcha del plan de manejo de riesgos para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que puedan estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas. De igual forma se determinara acciones de mejora para la gestión de riesgos basada en los resultados obtenidos.

La Gráfica 1: Fases de la Investigación muestra un resumen de las fases anteriormente enunciadas.

Gráfica 1. Fases de la investigación



5.4 CRONOGRAMA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA (MESES)												
			ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		
Diseñar una guía metodológica para la implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en la Norma NTC ISO 31000:2011 en instituciones de educación superior, que deseen gestionar de	Establecer el contexto interno y externo en el cual las instituciones definan los parámetros a considerar en la gestión de riesgo.	-revisión documental en cuanto a gestión de riesgos en universidades públicas y privadas													
	Diseñar instrumentos apropiados para el tratamiento de los riesgos en instituciones de educación superior.	-Valoración del riesgo (identificación, análisis y evaluación del riesgo -proponer métodos adecuados para el tratamiento de los riesgos evaluados de mayor impacto													

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA (MESES)														
			ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE				
forma eficaz y sistemática los riesgos a los que están sometidos en el desarrollo de sus actividades.		-Diseño de acciones, indicadores, metas y responsables de la implementación.															
	Definir metodologías de monitoreo para la gestión de riesgos como mecanismos de seguimiento y revisión continua.	-Establecer un procedimiento para el monitoreo, revisión, evaluación de las acciones realizadas.															
	Adoptar acciones para la mejora continua de la estructura de gestión del riesgo a partir del monitoreo.	- Determinar posibles acciones de mejora de la estructura de gestión de riesgo, basadas en el resultado de la evaluación.															
	Sustentación																

6. GUÍA METODOLÓGICA

A continuación se presenta el desarrollo de la guía metodológica para la implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en la NTC ISO 31000: 2011 en instituciones de educación superior. Es una herramienta práctica, útil y de fácil comprensión para cualquier institución que desee incluir la Gestión del Riesgo como parte de su estrategia.

SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR GUIA METODOLOGICA BASADA EN LA NTC NTC ISO 31000: 2011

6.1 INTRODUCCIÓN

Un modelo de gestión de riesgos basado en la NTC ISO 31000:2011, respaldado por principios y guías del manejo de riesgos se convierte en una necesidad para instituciones de educación superior tanto públicas como privadas. Este modelo al basarse en los principios, estructura de soporte y el proceso de gestión de riesgos, incluye una metodología directamente ligada a los principios organizacionales, permitiendo crear valor agregado a la institución, destacando la comunicación y consulta de riesgos, el monitoreo y revisión como elementos que cubren una evolución, identificación, análisis, evaluación y tratamiento a los riesgos encontrados. La norma NTC ISO 31000:2011 es una norma que permite regular cualquier tipo de riesgo, su naturaleza, causa u origen.

Por lo anterior, la adopción de una guía metodológica para la implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en esta norma, contribuirá a resolver

problemas institucionales presentes, afrontar situaciones potenciales no deseables, conseguir oportunidades y buscar el mejoramiento continuo, cumpliendo con un conjunto de elementos, características y especificaciones definidas por el estado, la comunidad académica, su entorno social, obteniendo estabilidad en los resultados y estandarización de métodos, procedimientos de trabajo, conocimientos y habilidades. Esta guía comprenderá cuatro etapas iniciando desde la identificación, análisis, valoración de los riesgos que pueden afectar a las instituciones de educación superior en Colombia, el diseño de planes de acción para su tratamiento, mecanismos para el seguimiento y evaluación de las acciones implementadas hasta la mejora continua de la estructura de gestión de riesgos, dependiendo de la revisión realizada.

El estado, en cumplimiento de su obligación de vigilar las instituciones de educación superior tanto de origen oficial como privadas, ha formulado a través del Consejo Nacional de Educación Superior CESU, la Propuesta de Política Pública para la Excelencia de la Educación Superior en Colombia en el escenario de la paz. En este documento preparado con la participación de todos los interesados en la calidad de la educación y su impacto social, se han identificado una serie de problemas que afectan cada uno de los temas que estructuran la educación en el país. Estos problemas se plantean para algunas instituciones de educación superior como amenazas potenciales para su gestión; para otras, más preparadas representan oportunidades para diferenciarse de las demás. La propuesta se presenta como reforma a la educación superior en Colombia, para aplicarse en los próximos veinte años.

Como responsables de la calidad de la educación superior en Colombia, las instituciones de educación deben incluir en su estrategia, una gestión adecuada de los riesgos que les pueden representar todos elementos, con el fin de garantizar una educación de calidad a todos los colombianos.

6.2 ESTRUCTURA DE LA GUIA

La guía plantea una serie de “Fases”, para que se identifique el avance que se va alcanzando en la implementación del sistema de gestión de riesgos. El interés primordial es suministrar la información, de manera didáctica y práctica. Cada una de estas fases consta de:

- **Objetivo:** Identifica el objetivo planteado para el desarrollo del paso en referencia.
- **Lenguaje de calidad:** Terminología del sistema de gestión de riesgo según la NTC ISO 31000:2011.
- **Comencemos:** Busca dar orientación acerca de los lineamientos de la norma para la implementación del sistema de gestión de riesgos en la institución.
- **Ayuda:** Ejemplos de modelos como apoyo para llevar a cabo las recomendaciones entregadas en el paso anterior.

6.3 GENERALIDADES

6.3.1 ¿Que es gestión del riesgo? Allan Lavell lo define como un proceso social complejo, cuyo fin último es la reducción o la previsión y control permanente del riesgo de desastres en la sociedad en consonancia con las pautas del desarrollo sostenible.

Para Orlando Chuquisengo (bibliografía) la gestión del riesgo es la capacidad de las sociedades y de sus actores sociales para transformar sus condiciones de riesgo, actuando sobre las causas que lo producen. Incluye medidas y formas de intervención que tienden a reducir, mitigar, prevenir y responder a los desastres. La transformación de las condiciones de riesgo debe darse a través de un proceso

planificado, concertado, participativo e integral de una comunidad, una región o un país, ligado a la búsqueda de la sostenibilidad.

La gestión del riesgo parte del reconocimiento de que los desastres constituyen problemas generados en los procesos de desarrollo y por tanto la necesidad de fortalecer las capacidades y la articulación entre las diversas instituciones, organizaciones y los actores del desarrollo para reducir los riesgos.

Desde un enfoque de derechos la gestión de riesgos supone condiciones más favorables para que los habitantes de un territorio ejerzan el derecho a la vida que es indesligable de los derechos a la alimentación, salud, educación, vivienda, y a disfrutar de un ambiente integralmente sano. En un territorio capaz de garantizarles a sus habitantes la realización de sus derechos, seguramente las relaciones entre naturaleza y comunidad son más sostenibles que en uno en donde esos derechos no se pueden ejercer.

Consecuentemente la gestión de riesgos en la institución educativa implica la reducción de la vulnerabilidad de éstas, la contribución del proceso educativo en la generación de una cultura de prevención en la institución educativa y la comunidad, y el fortalecimiento de la resiliencia de la comunidad educativa para responder ante situaciones de emergencia; tareas que requieren necesariamente de la acción concertada de las diversas instancias del sistema educativo, incluida la comunidad de maestros, estudiantes y padres de familia.

De acuerdo con Allan Lavell pueden existir tres tipos de gestión de riesgo:

Gráfica 2. Tipos de Gestión de Riesgo.



Fuente: LAVEL, Allan, Ph D, Sobre la Gestión del Riesgo: Apuntes para una Definición

De acuerdo con el autor, en la Gráfica 2, se identifican tres tipos de gestión del riesgo: correctiva para reducir condiciones de riesgos existentes, prospectiva para evitar riesgos a futuro y reactiva, alertas y respuestas a emergencias ocasionadas por riesgos identificados.

6.3.2 ¿Que es la administración del riesgo? La Norma NTC ISO 31000:2011, interpreta que la administración del riesgo se traduce en la eficiencia en el control operacional, incluyendo el manejo del riesgo o eventos a los cuales están expuestas permanentemente las organizaciones, en este caso las instituciones de educación superior. El propósito de la administración de riesgos es la reducción de los mismos, garantizando que se minimicen o se reduzcan y favoreciendo el cumplimiento de los objetivos.

Riesgo es la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto positivo o negativo sobre los objetivos institucionales, del proceso o de los proyectos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias. Generalmente se asocia el riesgo como una amenaza que dificulta el éxito de la institución y se considera la administración del riesgo como el conjunto de esfuerzos o medidas institucionales para reducir, mitigar o eliminar la ocurrencia del riesgo. En otro sentido existe el concepto del riesgo como una oportunidad, lo que significa que la administración del riesgo estaría encaminada a maximizar y aprovechar los resultados que este genere.

6.3.3 ¿Cuáles son las clases de riesgos? Todas las actividades de las organizaciones vinculan algún tipo de riesgo. Conviene que las entidades realicen una clasificación de los riesgos asociados a su actividad con el fin de formular acciones para darles el tratamiento adecuado; también para determinar el impacto o consecuencias del riesgo.

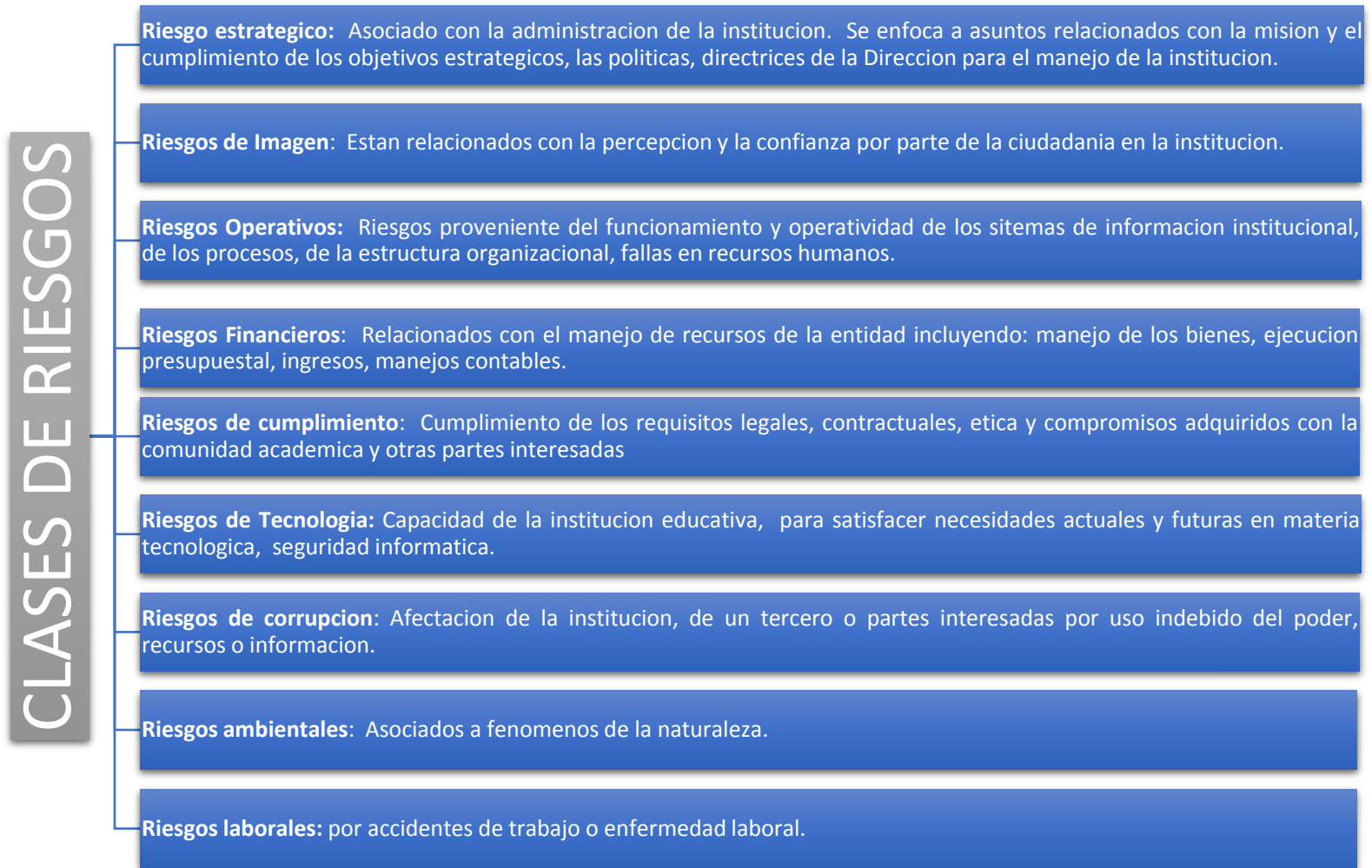
Las instituciones de educación superior tanto públicas como privadas, se ven afectadas indistintamente por estas clases de riesgos, sin embargo, su impacto en la institución depende de su capacidad para adaptarse a las situaciones cambiantes y formular estrategias adecuadas que les permitan garantizar el cumplimiento de los requisitos exigidos por el estado para continuar con su oferta académica y su gestión.

La responsabilidad de las instituciones de educación superior es garantizar el desarrollo de la sociedad colombiana, identificando oportunamente los problemas que puedan afectarla en su contexto institucional y que comprometan la calidad de la educación, la pertinencia de los programas y el acceso de toda la población a la educación.

En la actualidad desde el punto de vista académico e institucional muchas instituciones de educación superior están expuestas a riesgos generados ya sea por su entorno o por el desarrollo de sus actividades.

En la gráfica 3 se presentan algunos tipos de riesgos a los que pueden estar expuestas estas instituciones.

Gráfica 3. Clases de Riesgos.



En el siguiente cuadro comparativo se resumen los tipos de riesgos identificados por algunas instituciones de educación superior en Colombia.

CUADRO COMPARATIVO GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR- PUBLICAS- PRIVADAS											
INSTITUCIONES	TIPOS DE RIESGOS										
	INTERNOS						EXTERNOS				
	Riesgo Operacional	Riesgo de Conocimiento	Riesgos de Imagen	Riesgos de Recursos	Riesgos Tecnológicos	Riesgos Financieros	Riesgos Tributarios	Riesgos con Terceros	Riesgos Legales	Riesgos Regulatorios	Riesgos Ambientales
Universidad Industrial de Santander	x			x	x				x		
Universidad de valle	x			x	x	x					x
Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña				x	x			x	x		
Universidad Militar Nueva Granada											x
Universidad de la Salle						x					
Universidad del Pacifico		x	x	x							x
Universidad de							x	x	x	x	

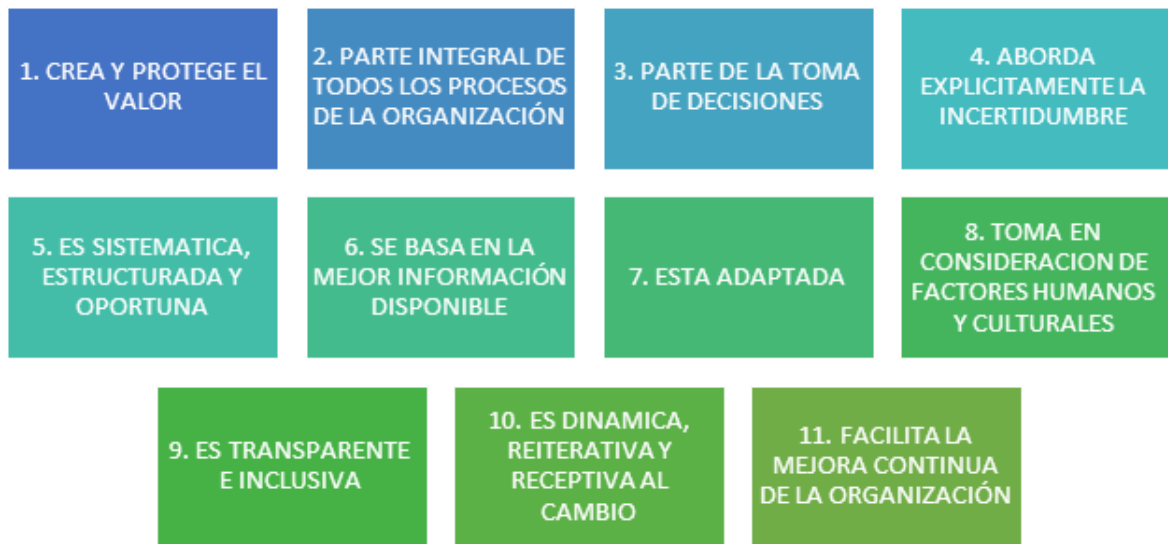
**CUADRO COMPARATIVO
GESTIÓN DE RIESGOS
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR- PUBLICAS- PRIVADAS**

INSTITUCIONES	TIPOS DE RIESGOS										
	INTERNOS						EXTERNOS				
	Riesgo Operacional	Riesgo de Conocimiento	Riesgos de Imagen	Riesgos de Recursos	Riesgos Tecnológicos	Riesgos Financieros	Riesgos Tributarios	Riesgos con Terceros	Riesgos Legales	Riesgos Regulatorios	Riesgos Ambientales
Cartagena											
Universidad Nacional de Colombia		x	x	x	x						x
Universidad del Quindío	x		x	x	x	x		x	x	x	
Universidad de Pamplona	x			x		x		x	x		x
Universidad de Antioquia	x	x	x	x	x	x			x		x
Universidad de Nariño	x			x					x	x	
Escuela Superior de Administración Publica		x		x		x			x		
Universidad EAFIT	x				x	x			x		x

Fuente: Gestión del Riesgo en las Instituciones referenciadas.

6.3.4 ¿Cuáles son los principios de la gestión de riesgos? Según la norma técnica colombiana ISO 31000:2011, para que la gestión de riesgos sea eficaz, las organizaciones o instituciones deberían cumplir con cada uno de los siguientes principios, descritos en la gráfica 4. Estos principios a su vez permiten dar una mejor orientación y enfoque institucional.

Gráfica 4. Principios de la Gestión de Riesgos



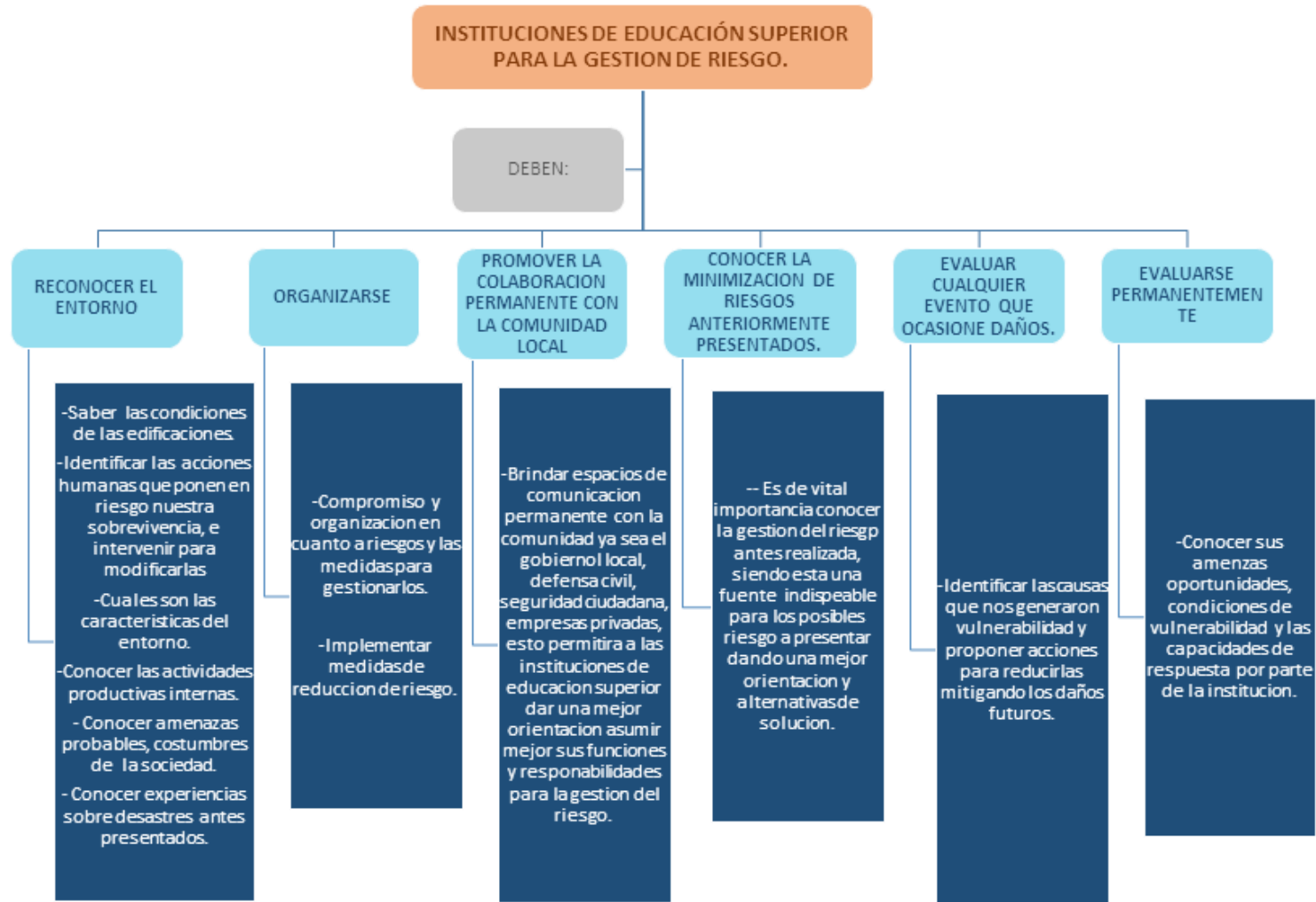
Fuente: . NTC ISO 31000:2011

6.3.5 La institución educativa y la gestión del riesgo Tal como se expresa en el *Acuerdo por lo Superior 2034 Propuesta de Política Pública para la Excelencia de la Educación Superior en Colombia en el escenario de la Paz*, formulado por el CESU, “la revisión de los distintos componentes del sistema educativo colombiano, así como las dinámicas modernas de este tema de desarrollo, evidenciaron la necesidad de propiciar un ajuste frente a los principales problemas, desafíos y oportunidades para una educación superior con visión de futuro”.

Se establece que la educación superior en Colombia ha tenido dificultades que han afectado la calidad de la educación, no ha tenido un modelo de financiamiento unificado, requiere mayor transparencia y obligatoriedad en la rendición de cuentas, más eficiencia en la gestión de las instituciones y la contextualización de la institución para su proyección regional y nacional.

Se percibe la necesidad de la gestión del riesgo como una de las propuestas para tener una mejor educación. La gestión del riesgo implica la transformación del comportamiento de la institución, de la comunidad académica y otras partes interesadas en un proceso o conjunto de acciones orientadas a desarrollar una cultura de prevención que le permita a las instituciones de educación superior, dar cumplimiento a su compromiso con el desarrollo del país. Hoy, la educación en gestión del riesgo implica un proceso o conjunto de acciones encaminadas a desarrollar una cultura de prevención en los miembros de la comunidad educativa y tienen como rol importante desarrollar conocimientos para reducir riesgos existentes o generar una cultura de prevención frente a estos. En el gráfico 5 se plantean una serie de ítems básicos y esenciales que deberían destacar para la gestión de riesgos en estas instituciones de educación superior.

Gráfica 5: La Institución Educativa y La Gestión Del Riesgo



Fuente: ROCA, David. Guía gestión del riesgo en instituciones educativas. Perú, 2009.

6.3.6 ¿Porque es importante el proceso de gestion del riesgo y valoracion del riesgo? En general, la gestion del riesgo en las organizaciones ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad, garantiza la efectividad en los procesos organizacionales, permitiendo la mejora continua de la institucion. Debe definirse como una politica de gestion de la organización, y contar con el compromiso de todos para que la implementacion de la metodologia utilizada permita establecer exitosamente mecanismos adecuados para identificar, valorar y minimizar los riesgos que afectan a la organización.

La NTC ISO 31000:2011 establece los siguientes elementos para la gestion del riesgo:

- Comunicación y consulta.
- Establecimiento del contexto
- Valoracion del riesgo (incluye identificacion, analisis y evaluacion del riesgo).
- Tratamiento del riesgo
- Monitoreo y Revision.

Gráfica 6. Elementos para la gestión del riesgo



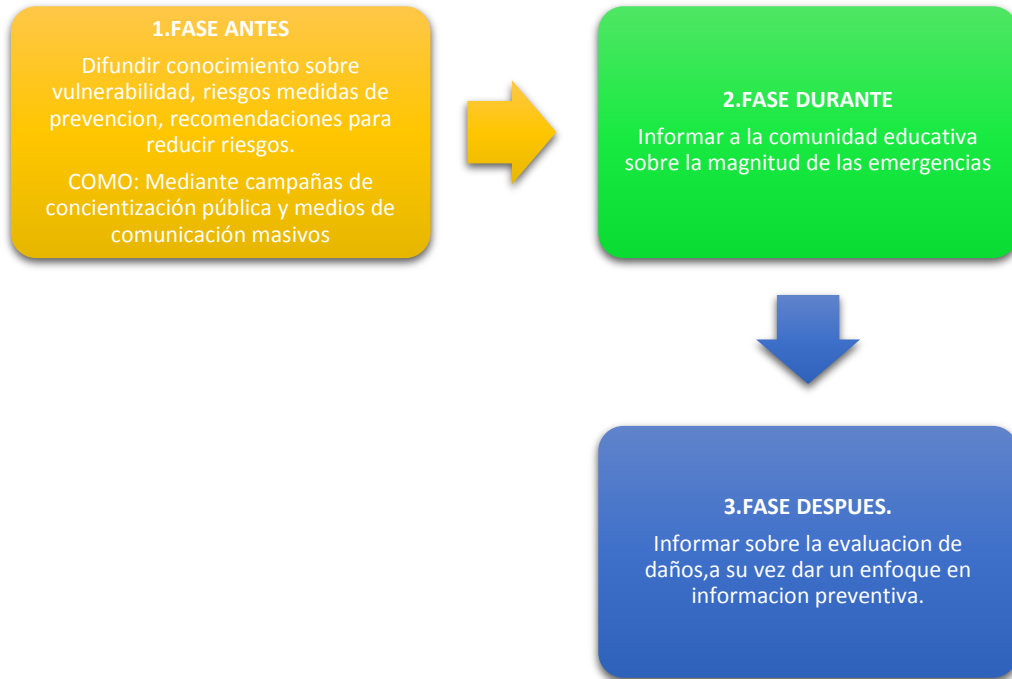
Fuente: NTC ISO 31000:2011

Se muestran en la gráfica 6, las actividades que componen la gestión del riesgo, planteadas por la Norma NTC ISO 31000:2011. La comunicación y consulta, son actividades transversales a toda la gestión del riesgo, ya que el éxito de las diferentes etapas depende de la participación de todas las partes interesadas y requiere el flujo permanente de información en todos los niveles de la institución y con su entorno. A continuación se definen las actividades de comunicación y consulta dentro de la gestión del riesgo. Las demás actividades constituyen las fases de la guía metodológica que se presenta para la gestión del riesgo en instituciones de educación superior en Colombia.

6.3.6.1 ¿Que significa la comunicación y consulta? Se refiere a la participación de la comunidad académica en la administración del riesgo en todas sus etapas, el conocimiento previo que deben tener para lograr que las acciones tomadas sean pertinentes para el manejo de los riesgos identificados, partiendo de la correcta identificación de los riesgos asociados a la actividad de la entidad, sus causas, posibles consecuencias.

6.3.6.2 Comunicación en las fases de gestión de riesgo Aplicar sistemáticamente la comunicación a la gestión de riesgo en instituciones de educación superior, implica integrarla en cada etapa o fase del ciclo de su manejo.

Gráfica 7: Comunicación en las fases de gestión de riesgo



FASES	ACCIÓN DE COMUNICACIÓN
Antes	Educación, Capacitación, Promoción, Información
Durante	Información
Después	Información, Capacitación, Promoción, Información

Fuente: Fernandez Gibbs, 1998

6.4 FASE I CONTEXTO ORGANIZACIONAL

6.4.1 Objetivo Definir los parámetros externos e internos que se van a considerar al gestionar el riesgo y establecer el alcance y los criterios del riesgo para el resto del proceso.

6.4.2 Lenguaje de calidad

RIESGO: efecto de incertidumbre sobre los objetivos

ANÁLISIS DEL CONTEXTO: término que resume las actividades a las que se dedica una organización, institución o empresa para comprender mejor su entorno y cómo este se transforma; puede enfocarse en la situación actual o servir como base para una valoración a largo plazo del desarrollo en el futuro (análisis estratégico del contexto).

CONTEXTO EXTERNO: ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

CONTEXTO INTERNO: ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

ALCANCE: se basa en la naturaleza de los productos de la organización y sus procesos de realización, el resultado de una evaluación de riesgo, consideraciones comerciales, y requisitos contractuales y reglamentarios.

6.4.3 Comencemos

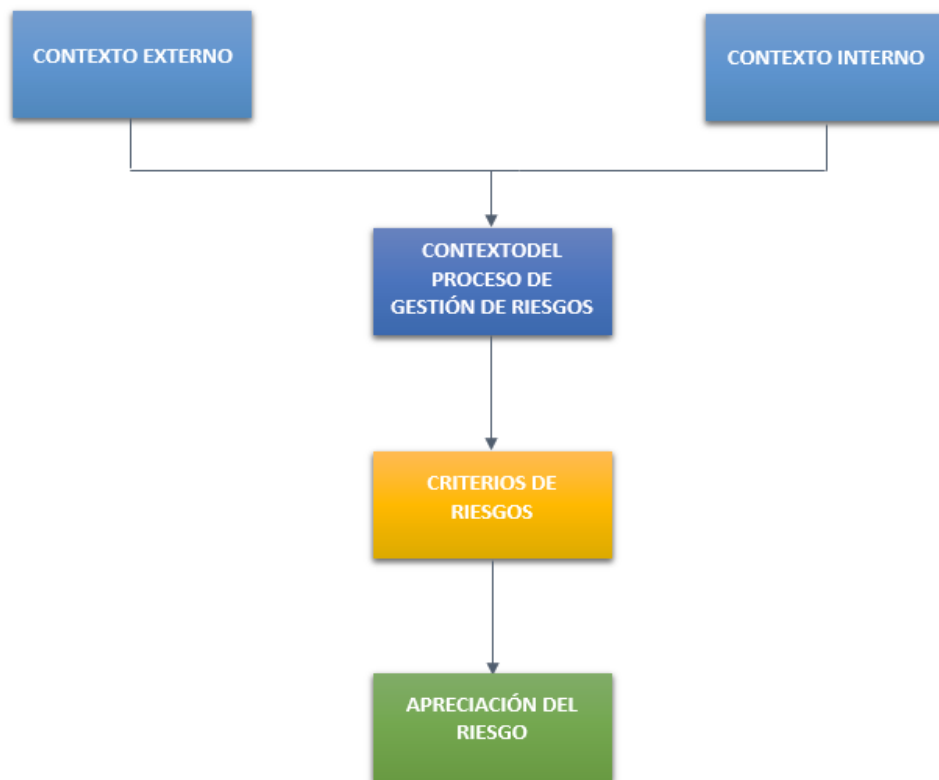
6.4.3.1 ¡Establecimiento del contexto! Son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución.

Las situaciones del entorno o externas pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político y legal, bien sean internacionales, nacionales o regionales según sea el caso de análisis.

Las situaciones internas están relacionadas con la estructura, cultura académica, el cumplimiento de los planes y programas, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta una institución de educación superior¹¹.

Una relación tanto en el contexto externo como interno en las instituciones, permite dar una visión más clara para su contexto del proceso de gestión de riesgo, siendo esta la base esencial para determinar criterios de riesgos y a su vez realizando su apreciación. La grafica 8 permite dar una visión general del establecimiento del contexto externo e interno y sus interrelaciones.

Gráfica 8: Establecimiento del contexto



¹¹ Departamento Administrativo de la Función Pública, Guía para la Administración del Riesgo, Bogotá, septiembre de 2011, Pág. 20.

6.4.3.2 ¡Establecer el contexto externo! Se analizan las amenazas y oportunidades que se observan en los aspectos sociales, económicos, políticos, tecnológicos y geográficos.

- **Aspectos sociales:** Tener en cuenta la participación de las instituciones públicas y privadas quienes aportaran y apoyaran en acción de gestiones de riesgo.
- **Aspectos económicos:** Identificar el aporte de los costos que se requieren para la implementación de proyectos de gestión de riesgos en las instituciones educativas.
- **Aspectos políticos:** Tomar en cuenta la normatividad vigente en todos los niveles centrales, regionales y locales que son viables para la gestión de riesgos en las universidades, teniendo en cuenta la participación de la comunidad educativa.
- **Aspectos tecnológicos:** Considerar las tecnologías y herramientas probadas e implementadas para hacer frente a los riesgos (Ej. Evaluación de Daños y Necesidades - EDAN, Sistema de Alerta temprana)
- **Aspectos geográficos:** Analizar si la propia topografía es una oportunidad o una amenaza desde la perspectiva de la ubicación de la institución educativa. Se identifican las zonas seguras y las zonas críticas a nivel externo de la Institución educativa¹².

La NTC ISO 31000:2011, define los siguientes elementos como componentes del contexto externo:

¹² Min educación Perú, Gestión del Riesgo en Instituciones Educativas, Pág. 38

- Entorno ambiental, cultural, político, legal, reglamentario, financiero, económico y competitivo a nivel local, regional, nacional o internacional.
- Percepciones y valores de las partes académicas externas involucradas.
- Tendencias y motivadores clave que tienen impacto en los objetivos de la organización.

6.4.3.3 Orientación a las instituciones de educación superior En el estudio realizado por el CESU para la formulación de la Propuesta de Política Pública para la Excelencia de la Educación Superior en Colombia, se mencionan algunos factores que constituyen el contexto externo de las instituciones de educación superior tales como:

- a. Diversidad de la población colombiana, pluralidad de culturas y territorios, conflicto armado, difícil acceso a la educación superior por circunstancias políticas, económicas, sociales, culturales, lingüísticas, físicas y geográficas (Fuente: Acuerdo por lo Superior, CESU). Estos factores dificultan el acceso a la educación superior de todos los grupos sociales del país.
- b. Otro aspecto importante del contexto externo es la regionalización. Tanto la oferta académica que no corresponde a las necesidades de la economía local y regional como las investigaciones de las instituciones de educación superior que no aportan soluciones a las necesidades de la región o grupo social de su influencia. También se presentan desigualdades en la financiación de las instituciones de educación superior oficiales, por la nación o por entes regionales. Para algunas instituciones la regionalización conlleva el desaprovechamiento de su capacidad tecnológica.
- c. También se debe tener en cuenta la deficiente orientación vocacional, que conlleva a la deserción estudiantil o a la inestabilidad laboral del profesional egresado. Se evidencia la falta de comunicación entre las instituciones de

educación superior y los sectores productivos, lo que dificulta el desarrollo de alianzas para la creación de oferta laboral para el recién egresado.

- d. Las nuevas modalidades de educación desarrolladas a partir de la aparición de nuevos avances tecnológicos, constituyen otro factor importante del contexto externo que deben analizar las instituciones de educación superior. Además se han registrado incrementos en las preferencias de los estudiantes en programas de modalidad virtual. No obstante no existe un marco regulatorio tan exigente para los programas virtuales como para los presenciales, generándose una diferenciación en la calidad de algunos programas de esta modalidad.

6.4.3.4 ¡Establecer el contexto interno! En los últimos tiempos la educación superior ha experimentado cambios y transformaciones ya sea en cuanto a sus políticas, sistemas de gestión y esquemas de funcionamientos para llegar a su adaptación. Frente a esta situación estas instituciones ven la necesidad de ajustar sus estructuras académicas. Por esto, en búsqueda de nuevos conocimientos y nuevas técnicas a continuación se plantean una serie de pautas en cuanto a calidad, formación, investigación, proyección social, campus y recursos y talento humano en las instituciones de educación superior, que serán de ayuda y orientación para lograr el éxito institucional. Factores que afecten positivamente o negativamente cada una de estas variables, se constituyen como fuentes de riesgos para la institución de educación superior:

En la Propuesta de Política Pública para la Excelencia de la Educación Superior en Colombia, Acuerdo por lo Superior 2034, presentada por el CESU, se mencionan las siguientes variables como parte integral de la educación superior que deben brindar las instituciones, en Colombia:

a. Calidad:

- Consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación: mediante programa de fomento de competencias, desarrollo de docentes directivos, fomentar investigación e innovación.
- Acreditación, donde las instituciones brindan información sobre sus actividades y logros a un ente externo que evalúa y juzga, de forma independiente para dar declaración sobre su estado y calidad de la universidad. La acreditación se da en dos escenarios: acreditación de los programas académicos y la acreditación institucional.

La acreditación institucional constituye un garante de la calidad del servicio de la institución, ya que la evaluación del cumplimiento de requisitos se realiza en forma integral, es decir, se evalúa la institución como un todo. Aunque es un factor de aseguramiento de la calidad, no es obligatorio.

Tabla 1: Instituciones de educación superior según su carácter, 2013.

Carácter	Oficial	No Oficial	Régimen Especial	Total
Universidad	31	49	1	81
Institución universitaria/ Escuela tecnológica	15	92	12	119
Institución tecnológica	6	38	6	50
Institución técnica profesional	9	27	0	36
Total general	61	206	19	286

Fuente: MEN-SACES. Información con corte a diciembre de 2013

Tabla 2. Evolución de las IES, según su naturaleza jurídica. 2009-2013.

	2009	2010	2011	2012	2013
Oficial*	80	80	80	80	80
Privada	201	206	208	208	206
Total	281	286	288	288	286

Fuente: ME-SACES. Información con corte a diciembre de 2013

Notas: (*) Incluye régimen especial

Tabla 3. Instituciones acreditadas por el CNA

Carácter	Número	Porcentaje
IES públicas	13	40%
IES privadas	20	60%
TOTAL	33	100%

Fuente: Consejo Nacional de Acreditación, CNA

En las tablas presentadas, se concluye que el 28% de las instituciones de educación superior son oficiales; que solo el 12% del total de las instituciones de educación superior cuentan con la Acreditación de Alta Calidad: 16% de las públicas se encuentran acreditadas y el 10% de las IES privadas. Cabe anotar que únicamente las instituciones de educación superior de carácter oficial, están obligadas a gestionar sus riesgos. Tanto la Gestión del Riesgo, como la Acreditación Institucional, se constituyen como elementos diferenciadores de las instituciones de educación superior, frente a aquellas que no tienen en cuenta estos aspectos dentro de su gestión.

b. Formación

- Fortalecer sus capacidades de docencia, investigación y extensión interdisciplinarias
- Flexibilizar sus estructuras académicas
- Programas de actualización y superación académica del cuerpo docente, incluyendo estímulos laborales.

c. Investigación

- Fortalecer la transferencia del conocimiento en procesos de innovación, desarrollo.
- Realizar inversiones en recursos importantes: personal, insumos infraestructura, máquina y equipo.

d. Proyección social

- Desarrollo social y humano a través del compromiso cívico.
- Coordinar desde sus funciones principales con diferentes instituciones de educación superior y agentes sociales para alcanzar un desarrollo social, equitativo y sostenible.

e. Campus y recursos académicos

- Tener en cuenta las condiciones que apoyan el aprendizaje de los estudiantes y comunidad universitaria, en búsqueda del desarrollo social, físico y de sus conocimientos.

f. Talento humano

- Generar estrategias que permitan la optimización de la capacidad organizacional mediante el enriquecimiento de su personal, siendo el pilar fundamental de cualquier institución.

También deben tenerse en cuenta en el análisis del contexto interno de la institución de educación superior, aspectos pedagógicos, institucionales, administrativos, recursos e infraestructura.

Aspecto pedagógico: Insertar condiciones en las instituciones educativas en sus programas curriculares en cuanto a fortalezas y debilidad en sistemas de gestión de riesgos.

Aspecto institucional: Diseñar e implementar proyectos educativos para la gestión de riesgos en universidades.

Aspecto administrativo: Brindar estabilidad al cuerpo docente para garantizar la continuidad de los procesos de implementación curricular y ejecución de proyectos en las Instituciones de Educación superior

Aspecto de recursos: identificación de materiales y equipos que cuentan las instituciones para la gestión de riesgos. Ejemplo: botiquines, implementos de alerta temprana, señalizaciones, etc.

Aspecto de infraestructura: tener como referencia los análisis de los riesgos en las universidades respecto al estado y condiciones de las aulas, zonas educativas, de seguridad interna y externa, sistemas sanitarios eléctricos entre otros.¹³

De acuerdo con los aspectos anteriormente mencionados es necesario tener en cuenta los siguientes ítems de la gráfica 9, para gestionar el riesgo en las instituciones de educación superior. Estos ocho ítems contribuirán a una mejor planeación en el diseño de la gestión del riesgo, ya que se plantean con el fin de establecer una mejor estructura; de estos se puede destacar la importancia en cuanto a la disposición de recursos, la buena comunicación entre la comunidad

¹³ Gestión del Riesgo en Instituciones Educativas, Pág. 38.

académica, la planeación estratégica estableciendo políticas, objetivos, estructuras y modelos en cuanto a la gestión del riesgo.

Gráfica 9. Ítems para gestionar el riesgo



Fuente: ROCA, David. Guía gestión del riesgo en instituciones educativas. Perú, 2009.

6.4.3.5 ¡Establecer el contexto del proceso para la gestión del riesgo! Para realizar el contexto del proceso se recomienda establecer los siguientes ítems, siendo estos la base, que permitirá como beneficio primordial la seguridad institucional:

- Objetivos, estrategias, alcance, y parámetros de las actividades de la institución de educación superior o aquellas partes de la institución en donde se aplica el proceso para la gestión del riesgo.
- Los recursos utilizados para realizar la gestión.
- Las responsabilidades y autoridades y los registros a conservar

6.4.3.6 ¡Definir los criterios de riesgos! La definición de criterios en la gestión del riesgo hace parte de un buen proceso, desde el momento de su planeación, diseño, implementación y control. Estos deben estar bien definidos y estructurados para que contribuyan en una mejor toma de decisiones, los criterios deben ser revisados continuamente y reflejar o tener en cuenta los siguientes ítems institucionales:

- Valores
- Objetivos
- Recursos de la institución educativa
- Requisitos legales o reglamentarios
- Otros requisitos

Factores a considerar para definir criterios de riesgos:

Para definir adecuadamente los criterios de riesgos de la institución superior, el responsable de la gestión del riesgo y demás involucrados, deben considerar los siguientes factores:

- a. La naturaleza y los tipos de causas, consecuencias que puede presentar, forma de medición.
- b. Como se define la probabilidad.
- c. Como determinar el nivel de riesgo.
- d. Opiniones partes interesadas.

6.4.3.7. ¡Apreciación del riesgo! Es determinante en la gestión del riesgo porque:

- a. Implica, a su vez, una identificación, un análisis y una evaluación de los riesgos.
- b. Permite aportar información relevante para establecer el tratamiento oportuno.

- c. Las instituciones pueden configurar sus mapas de riesgos¹⁴ determinando cuáles de ellos son más críticos, atendiendo la probabilidad de ocurrencia y las potenciales consecuencias derivadas de ello.

6.4.3.8 ¡Herramientas y técnicas para determinar el contexto!

Inventario de eventos

- Son listas de eventos posibles utilizadas con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada.
- Son útiles para asegurar una visión coherente con otras actividades similares dentro de la entidad.

Talleres de trabajo

- Habitualmente reúnen a funcionarios de diversas funciones o niveles.
- El propósito es aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos que están relacionados con un proceso, proyecto o programa.

Análisis de flujo de procesos

- Representación esquemática de interrelaciones de ENTRADAS, TAREAS, SALIDAS Y RESPONSABILIDADES.
- Una vez realizado el esquema los eventos son analizados frente a los objetivos del proceso.

¹⁴ Mapa de riesgos: Es una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo. Los mapas de riesgos pueden representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación de acuerdo con el método utilizado en cada empresa. Los datos pueden agruparse en tablas, con información referente a los riesgos; a su calificación, evaluación, controles y los demás datos que se requieran para contextualizar la situación de la empresa y sus procesos, con respecto a los riesgos que la pueden afectar y a las medidas de tratamiento implementadas.

<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2016%20Mapa%20de%20Riesgos.pdf>

- Esta técnica puede utilizarse para tener una visión a cierto nivel de detalle del proceso analizado¹⁵.

6.4.4 Ayuda Grafico 10: Ejemplos contexto externo e interno. Se incluyen elementos que constituyen factores del contexto externo e interno de las instituciones de educación superior. Algunos son comunes a todas las instituciones de educación superior en Colombia, otros se establecen como parte de la brecha que existe entre estas instituciones.

Gráfica 10. Ejemplos contexto externo e interno.

CONTEXTO EXTERNO	CONTEXTO INTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • Económicos: disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia. • Medioambientales: emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible. • Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación. • Sociales: demografía, responsabilidad social, terrorismo. • Tecnológicos: interrupciones, comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital. • Personal: capacidad del personal, salud, seguridad. • Procesos: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento. • Tecnología: integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento.

Fuente: Guía Para La Administración Del Riesgo

6.4.4.1 Etapas del análisis del contexto Conviene tener en cuenta los siguientes pasos, para hacer un análisis del contexto, se trata de incluir todos los factores relevantes para establecer correctamente el contexto organizacional:

- **Identificación de los eventos del entorno interno y externo:** Determinar situaciones del entorno que podrían afectar el desempeño de la institución a mediano y largo plazo; se deben identificar situaciones del entorno interno y

¹⁵ Departamento Administrativo de la Función Pública, Guía para la Administración del Riesgo, Bogotá, septiembre de 2011, Pág. 20.

externo, agrupando las variables que integran cada entorno, en forma exhaustiva.

- **Identificación de las variables claves:** Partiendo de la etapa anterior, se deben identificar las variables determinantes para el éxito o fracaso de la institución a largo plazo. Para elegir estas variables se tiene en cuenta criterios como: relación directa con el éxito de la organización, nivel de impacto sobre otras variables y nivel de incertidumbre.
- **Recolección y análisis de información relevante:** Información requerida para el análisis del contexto, analizar y sintetizar los resultados.
- **Identificación de oportunidades y riesgos:** Se analizan detalladamente los eventos positivos o negativos identificados, describiendo su fuente y naturaleza, así como su posible impacto en caso de presentarse.
- **Supuestos escenarios:** Se describen tendencias de las variables claves sobre las hipótesis formuladas.
- **Informe de resultados:** Se elabora un informe de análisis del contexto, incluyendo los resultados de cada una de las etapas descritas anteriormente.

6.4.4.2 Métodos para realizar el análisis de contexto Existen varios métodos para hacer un análisis de contexto. Todos tienen sus ventajas y desventajas. A continuación se definen algunos de estos métodos, y se explican condiciones especiales de cada uno que deben tenerse en cuenta al momento de seleccionar el método más adecuado para la institución de educación superior. La selección depende también del criterio y la experticia del responsable de la gestión del riesgo en la institución.

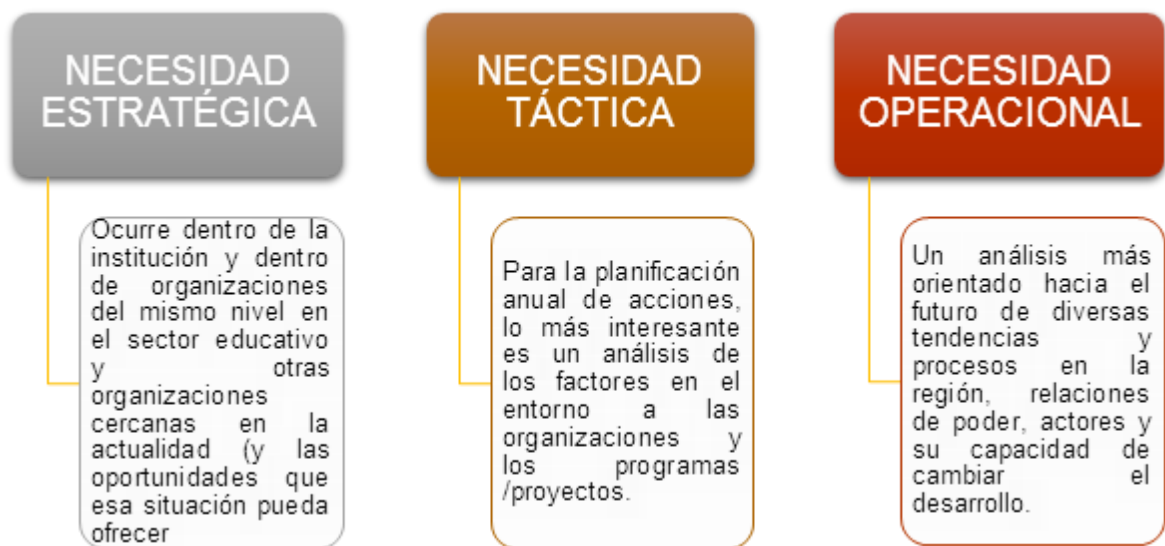
Gráfica 11. Métodos para realizar el análisis de contexto



Fuente: Tierra del Futuro, Svalorna LA y UBV, Autora principal: Åsa Thomason y otros, Guía Metodológica de Cooperación para el Desarrollo

6.4.4.3 Niveles que se requieren de un análisis del contexto Podemos distinguir tres niveles de necesidad de análisis del contexto; necesidad estratégica, táctica y operacional. Esta propuesta de modelo de análisis del contexto hace una división entre los tres niveles de planificación que hay en una organización o institución. La gestión del riesgo debe realizarse en toda la institución de educación superior e incluye tanto la gestión administrativa como las funciones sustantivas. En la siguiente gráfica, se muestran cada uno de estos niveles y su aplicación al momento de analizar el contexto organizacional de la institución.

Gráfica 12: Niveles de un análisis de contexto.



Fuente: METODER.NU, Guía Metodológica de Cooperación para el Desarrollo.

El análisis del contexto:

- Debe ser dinámico
- Requiere un esfuerzo continuo y participativo de la comunidad académica.
- Debe realizarse un proceso continuo de monitoreo de los cambios del entorno, para comprometer a todos los niveles de la institución en la identificación temprana de los riesgos potenciales, cambios en la valoración de los riesgos actuales por la probabilidad de ocurrencia o impacto en la entidad.

6.4.4.4 Responsables del análisis del contexto, ¿cuándo y cómo? La dirección o una persona (o más) en su representación, deberá siempre ser escogida como responsable para coordinar las discusiones del análisis de contexto y documentar el mismo. ¿Quién/quienes debería(n) ser? depende del nivel del análisis de contexto:

Tabla 4: Análisis del contexto. De acuerdo a cada nivel de análisis, debe definirse quién es el responsable del análisis, cuando y como debe realizarse el análisis y cuál es el grupo de interés de cada uno de los niveles analizados. Los responsables del análisis corresponden a diferentes niveles de responsabilidad dentro de la institución, encargados de diferentes niveles de administración, cuando y como, debe definirse por la Alta Dirección, sin embargo, actualmente se presentan constantes cambios que afectan el entorno interno y externo de las instituciones de educación superior, en cuanto al grupo destinatario, deben definirse las partes interesadas, para la entrega de la información analizada, con el fin de involucrar a los grupos de interés en las acciones formuladas.

Tabla 4. Análisis del contexto

Tipo de análisis	¿Quién?	¿Cuándo y cómo?	Grupo destinatario
Análisis operacional del contexto			
Objetivo: Dar a conocer a la dirección y colaboradores eventos que afectan las operaciones actuales	Responsable del control operacional en la entidad educativa	En reuniones periódicas de informes de gestión	Participantes de la reunión, colaboradores, representantes de partes interesadas
Análisis táctico del contexto			
Objetivo: Tratar con amenazas y oportunidades que	Designado a nivel directivo o administrativo.	En reuniones de seguimiento o informes	Financieres o Dirección o coordinación

Tipo de análisis	¿Quién?	¿Cuándo y cómo?	Grupo destinatario
afectan las condiciones previas para las actividades y motivar la orientación de la organización durante el año	Responsables de proyectos o programas de la institución.	periódicos, según programación o convocadas por la Administración.	Participantes de la reunión Colaboradores de los proyectos y programas
Análisis estratégico del contexto			
Objetivo: Hacer toda la organización más orientada para el contexto/futuro y definir las prioridades para los próximos años, contemplando la gestión del riesgo como parte integral de la planeación estratégica para garantizar el logro de los objetivos de la institución.	Alta Dirección o persona responsable del direccionamiento es trágico y colaboradores, involucrar partes interesadas	Asamblea anual, informe de gestión anual o cuando se identifiquen eventos negativos que pueden tener alto impacto en las actividades. Dependiendo del Plan Estratégico organizacional cuando se hayan programado los informes de seguimiento	Asamblea General Dirección Partes Interesadas Colaboradores

Fuente: METODER.NU, Guía Metodológica de Cooperación para el Desarrollo

Para el análisis del contexto en los niveles **operacionales y tácticos**, se puede aplicar una encuesta a todos los niveles de la institución y a su comunidad académica, para identificar posibles sucesos que aparecen en el escenario de la institución y que pueden afectar sus actividades a corto y mediano:

- a. ¿Cuáles acontecimientos en la actualidad afectan directamente las actividades de la entidad?

- b. Que procesos o tendencias en la actualidad deberíamos conocer, pero no lo hacemos (ideas sobre cómo adquirir este conocimiento)
- c. ¿Qué normatividad ha formulado el estado, relacionada con las actividades que desarrolla la Universidad, sus proyectos o programas?
- d. ¿Cuáles proyectos ha iniciado el gobierno local, regional o nacional u otras instituciones educativas que compiten con los proyectos de la institución?
- e. ¿Se han formulado nuevas iniciativas por parte del Estado que afectan las oportunidades de nuestra institución para actuar a nivel local, regional o nacional? Cuáles.
- f. ¿Qué nuevas iniciativas han implementado otras instituciones educativas que favorecen el cumplimiento de nuestros objetivos y deberíamos acompañar o apoyar?
- g. ¿Qué actividades están realizando la comunidad o grupos de interés de la Universidad que afectan su gestión positiva o negativamente?
- h. ¿Qué innovaciones aplicadas en otras entidades representan una amenaza para el logro de los objetivos de la institución?
- i. ¿Qué aspectos del desarrollo regional impactan la gestión de la institución?

Teniendo en cuenta la situación actual, ¿qué factores afectarían positiva o negativamente la imagen de la institución?

Los resultados de la encuesta pueden organizarse en una matriz para su análisis.

Ejemplo:

Tabla 5. Ejemplo matriz de análisis.

Nivel/espacio	Proceso/Evento	Resultados esperados	¿Cómo afecta?
Localmente en el municipio	Fenómeno del Niño	Disminución suministro de agua Racionamiento de energía	Jornadas de clase (suspensión temporal) Actividades de extensión (programación) Plataformas virtuales
Nacional	Vigencia de la Ley Habeas Data	Incumplimiento de la normatividad Uso indebido de la información	Requiere controles a la seguridad informática Responsabilidad del personal (cumplimiento) Imagen de la institución

Fuente: METODER.NU, Guía Metodológica de Cooperación para el Desarrollo

6.4.4.5 Análisis estratégico del contexto Un plan estratégico puede ser reelaborado profundamente cada tres o cuatro años, dependiendo de las directrices institucionales sobre el tema. El plan estratégico debe elegir un camino entre varias alternativas diferentes, y para eso necesita de un análisis de contexto más general y direccionado para el futuro, incluyendo una visión de posibles escenarios asociados a riesgos potenciales o actuales. Una estrategia requiere un proceso profundo involucrando toda la organización, es necesario contar con un facilitador, interno o externo, para todo el proceso de la estrategia, y él mismo debe también coordinar y efectuar el análisis de contexto. Ese líder del proceso tiene que adecuar las preguntas para el análisis.

6.4.4.5.1 Ejemplos de análisis estratégico del contexto Un claro ejemplo del análisis estratégico del contexto para las instituciones de educación superior está contenido en la Propuesta de Política Pública para la Excelencia de la Educación Superior en Colombia en el escenario de la Paz, presentada por el CESU¹⁶ para las próximas dos décadas. Esta propuesta “*construida con el aporte de todos los sectores sociales y académicos del país*” analiza detalladamente aspectos relevantes de cada una de las variables que componen el sistema educativo del país y su proyección para los próximos veinte años. Así mismo referencia una serie de problemas identificados por cada uno de estos elementos que pueden interferir el éxito del proyecto educativo de las instituciones de educación superior, como responsables de brindar educación superior de acuerdo a las necesidades del país, en el nuevo escenario. Esos problemas identificados representan factores de riesgos en el corto, mediano y largo plazo para las instituciones de educación superior. Cada institución de educación superior posee fortalezas y debilidades frente a estos nuevos escenarios, por eso se sugiere un análisis de estos aspectos:

Diferentes imágenes del futuro:

- Procesos actuales, eventos y tendencias de nivel nacional, regional y global.
- Diferentes escenarios del futuro para el desarrollo político en la región, país, mundo.
- Diferentes escenarios del futuro para la sociedad, obstáculos y oportunidades;
- Diferentes escenarios para el sector educativo, nuevos competidores, segmentación del mercado, nuevos productos, nuevas tendencias, innovación tecnológica.
- Los roles de los diversos actores en el desarrollo, su responsabilidad, relaciones de poder y recursos;

¹⁶ Acuerdo por lo Superior 2034 Propuesta de Política Pública para la Excelencia de la Educación Superior en Colombia en el escenario de la Paz 2034, CESU

- ¿Cómo tratar con las amenazas y oportunidades en los escenarios del futuro analizados?

Imágenes deseadas del futuro

- ¿Qué proyección queremos a mediano y largo plazo?
- ¿Qué actividades planeamos en el corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cómo queremos nuestra organización de aquí a diez o veinte años?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Qué podemos hacer, concretamente, para tomar el primer paso en la dirección de los escenarios deseados?

“La educación superior se constituye como una de las herramientas más poderosas para superar las barreras sociales de la exclusión, la poca confianza, la desigualdad y la ignorancia. Es, asimismo el instrumento clave para construir las condiciones permanentes que permitan cerrar las brechas en materia de equidad social, mejorar las condiciones de competitividad y vivir en armonía. En suma, la educación superior incluyente de calidad constituye la verdadera garantía para convivir en una Colombia que pueda superar el conflicto y reconstruirse positivamente”.¹⁷

Con lo anterior se evidencia el impacto social de la gestión de las instituciones de educación superior y su responsabilidad en el futuro del país por eso el estado ha iniciado programas de capacitación a las instituciones oficiales, como preparación para este compromiso. Se requiere que las instituciones de educación superior de origen privado hagan lo propio para desarrollar sus funciones sustantivas en condiciones adecuadas a los nuevos escenarios normativos propuestos.

¹⁷ Acuerdo por lo Superior 2034 Propuesta de Política Pública para la Excelencia de la Educación Superior en Colombia en el escenario de la Paz 2034, CESU

6.5 FASE II

VALORACIÓN DEL RIESGO

6.5.1 Objetivo Identificar, analizar y evaluar los riesgos asociados a los posibles eventos que puedan impactar directamente al cumplimiento de los objetivos institucionales.

6.5.2 Lenguaje de calidad

PARTE INVOLUCRADA: Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad.

VALORACIÓN DEL RIESGO: Proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: Proceso para encontrar, reconocer, y describir el riesgo.

FUENTE DE RIESGO: Elemento que solo o en combinación tiene el potencial intrínseco de originar un riesgo.

EVENTO: Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

CONSECUENCIA: Resultado de un evento.

PROBABILIDAD: Oportunidad de que algo suceda.

ANÁLISIS DEL RIESGO: Proceso para comprender la naturaleza del riesgo.

CRITERIOS DEL RIESGO: Términos de referencia frente a los cuales se evalúa la importancia de un riesgo.

NIVEL DEL RIESGO: Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad.

EVALUACIÓN DEL RIESGO: Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables.

AMENAZA: Se entiende como amenaza el peligro latente de que un evento físico de origen natural, causado o inducido por la acción humana de manera accidental, se presente con una severidad suficiente para causar pérdida de vidas, lesiones o impactos en la salud, así como también daños y pérdidas en los bienes, la infraestructura, los medios de sustento, la prestación de servicios y los recursos ambientales.

VULNERABILIDAD: La vulnerabilidad de una comunidad o de un bien material depende de varios factores, entre los cuales pueden destacarse los siguientes:

- Su grado de exposición a un tipo de amenaza (localizado sobre un terreno inundable o no inundable, corrientes de viento que arrastran sustancias contaminantes, suelos blandos que pueden amplificar las ondas sísmicas, sobre -o aledaño- a un terreno que puede deslizarse, etc.).
- El grado de incorporación en la Cultura de la educación y de los conocimientos que permita a la comunidad universitaria reconocer las amenazas a las cuales está expuesta. Es decir, el grado de entendimiento sobre los procesos naturales, tecnológicos y políticos o sociales que pueden afectarla, como insumo básico para prevenir y mitigar (evitar o disminuir) los efectos de los fenómenos considerados como peligrosos

- La calidad del diseño y de la construcción de las edificaciones y de la urbanización (p. ej. la disposición de suficientes espacios libres y de vías amplias); la calidad de los servicios públicos; la calidad de los terrenos o la presencia o ausencia de medidas físicas adecuadas de protección.
- El grado de organización de la comunidad universitaria y la capacidad de interacción y de diálogo entre las personas y los grupos de todos los estamentos y de éstos con el entorno.
- La voluntad política de la Dirección universitaria y de quienes toman decisiones (incluyendo a las organizaciones de los estamentos y grupos de base), y la capacidad de los equipos de planificación para orientar el desarrollo físico, socioeconómico y cultural, teniendo en cuenta medidas de prevención y de mitigación de riesgos. Las capacidades de la institución en cuanto a grupos de investigación en temas relacionados con la mitigación de riesgos; la inserción en la Academia de temas de gestión de riesgos; disponibilidad y capacitación de brigadas de emergencia, etc.

6.5.3 Comencemos

6.5.3.1 ¡Proceso de valoración del riesgo! La valoración del riesgo es el proceso total de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.

El proceso de valoración de riesgos le permite a la institución, definir los riesgos principales a los que se enfrenta, y calcular cual es la posible consecuencia de la aparición de los mismos, establecer las acciones necesarias para tratar de minimizar la aparición de esos riesgos en algunos casos (amenazas), determinar la eficacia de los controles existentes y el impacto de su materialización en cualquier caso (riesgos positivos y negativos), en la calidad del servicio, de la institución, reputación, responsabilidades legales. Simultáneamente permite

identificar nuevos riesgos no considerados inicialmente o alertar sobre la probabilidad de ocurrencia de los ya identificados.

Generalmente el riesgo se percibe como amenaza para la gestión de la organización y la gestión del riesgo se enfoca en la instalación de sistemas de control que minimicen tanto la probabilidad de ocurrencia como su severidad.

Existe también la percepción del riesgo como una oportunidad, en ese caso la gestión se enfoca en la utilización de alternativas que maximicen los resultados, limitando posibles perjuicios o costos.

El proceso de valoración del riesgo, consta de tres componentes: Identificación del riesgo, Análisis del Riesgo, Evaluación del riesgo.

6.5.3.2 ¡Identificación del riesgo! Una vez establecido el contexto, las instituciones deben identificar e incluir los riesgos. Una forma de facilitar tal identificación es tener en cuenta alguna clasificación de las principales fuentes de riesgos, áreas de impacto, las causas y consecuencias que pueden afectar a las instituciones.

Esta identificación de los riesgos puede partir además de fuentes como por ejemplo los planes estratégicos, planes de acción, reportes de desempeño, presupuestos, riesgos identificados por otras entidades, lluvia de ideas, políticas, análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), encuestas y cuestionarios. Igualmente es importante realizar la identificación de variables y criterios de valoración en cuanto a amenazas y vulnerabilidad que puedan influir en el cumplimiento de objetivos en la institución.

Gráfica 13. Identificación de riesgos



Fuente: MAZARS, Mx, Identificación e inventario de Riesgos, 2014. [http://www.mazars.mx/Pagina-inicial/Nuestros-servicios/Publicaciones-de Negocios/Boletín-de-Seguros/Gestión-del-Riesgo-Operativo](http://www.mazars.mx/Pagina-inicial/Nuestros-servicios/Publicaciones-de-Negocios/Boletín-de-Seguros/Gestión-del-Riesgo-Operativo)

La identificación del riesgo debe establecerse a todas las actividades de la institución, en todas las etapas operacionales, de tal manera que todos estén en capacidad de identificar fuentes y consecuencias de los riesgos identificados. Todas las actividades de la institución, operacionales, tácticas y estratégicas son susceptibles de eventos negativos y positivos, proyectos, programas, áreas, sectores, deben estar preparados para identificarlos oportunamente para tomar las acciones necesarias para su tratamiento. Para esto se requiere un conocimiento amplio del contexto en el cual se desempeña la institución para hacer una correcta identificación de los riesgos asociados a sus actividades: entorno legal, social político, cultural, mercado, ambiente que lo rodea y demás.

Conviene analizar adecuadamente:

- a) Los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- b) Las posibles causas, internas y externas, de los eventos identificados y las posibles consecuencias de la ocurrencia de dichos eventos sobre el cumplimiento de los objetivos.
- c) Las formas de ocurrencia de dichos eventos y el momento y lugar en el que podrían incurrir.
- d) Las medidas para la administración de riesgos existentes que se asocian con los riesgos identificados.

Es importante clasificar los riesgos de acuerdo a su fuente, relacionados con los procesos y actividades operacionales, los que pueden afectar la continuidad de las actividades y los que pueden afectar el plan estratégico de la institución

6.5.3.2.1 Listado de posibles fuentes de riesgos

Cambios en el entorno (CE): deben considerarse aspectos tanto internos como externos. Entre los internos tenemos la formulación o modificación de políticas institucionales, reorganización o reestructuración administrativa, ingreso de nuevos(as) empleados(as), creación o reformulación de sistemas, procedimientos y tecnologías. Entre los externos podemos citar: cambios en la legislación, formulación o modificación de políticas gubernamentales, suscripción del país a tratados internacionales, aparición de nuevas formas delictivas, etc.

Disponibilidad de recursos (DR): hace referencia a la falta de materiales para realizar la labor sustantiva debido a limitaciones presupuestarias, aparición de nuevas técnicas y tecnologías, variaciones en las políticas económicas, etc.

Factor humano (FH): se incluyen temas tales como la preparación con que cuentan los(as) colaboradores(as) para el desempeño adecuado de sus funciones, necesidades de capacitación, condiciones ambientales, protección a la integridad física de usuarios(as) y funcionarios(as), clima institucional.

Infraestructura (IE): en este punto se toman en consideración la calidad de las instalaciones físicas, disponibilidad de conexiones eléctricas y telemáticas, espacio físico.

Usuarios(as) internos(as) (UI): personal de oficinas y despachos dentro de la misma institución.

Usuarios(as) externos(as) (UE): partes del proceso, víctimas, testigos, otras instituciones, prensa, etc.

Organización del trabajo (OT): debe considerarse la distribución de labores, procedimientos administrativos y de tramitación judicial.

Ubicación geográfica del campus o zonas (UG): debe valorarse su influencia para la realización de los procesos (desplazamientos), condiciones climáticas, tipos de delitos más frecuentes, etc.

Seguridad (SEG): acceso a áreas restringidas y a documentos impresos y electrónicos confidenciales, evidencias, etc. Posibilidad de robos y fraudes y daños a los activos por funcionarios(as) y personas externas a la institución.

Ética (E): Actos de corrupción, hurtos, fuga de información, descuido en la realización del trabajo.

6.5.3.2.2 Matriz para identificación de fuentes de riesgos. A partir de las fuentes de riesgos mencionados se elabora la siguiente matriz con el fin de identificar los riesgos que se puedan presentar en las instituciones de educación superior.

Tabla 6: Matriz Para Identificación de Fuentes de Riesgos.

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACION DE FUENTES DE RIESGOS		
FUENTE	RIESGO	EFEECTO
<i>Registro Calificado Programas académicos</i>	<i>Imagen de la Institución</i>	<i>Deserción estudiantil</i>
	<i>Económico</i>	<i>Legales</i>

PRIMERA COLUMNA: En esta columna se señalan las fuentes correspondientes enunciadas anteriormente. Las fuentes de riesgos tienen diferentes componentes, algunos se encuentran dentro de la institución y otros en su entorno, lo importante es tener en cuenta todos los componentes a la hora de identificar las fuentes. Como fuentes genéricas se mencionan en la Norma NTC ISO 31000:2011:

Requisitos legales y del cliente.

Factores económicos

Comportamientos humanos

Eventos Naturales

Actualidad Política

Aspectos tecnológicos

Actividades y controles administrativos

Actividades individuales

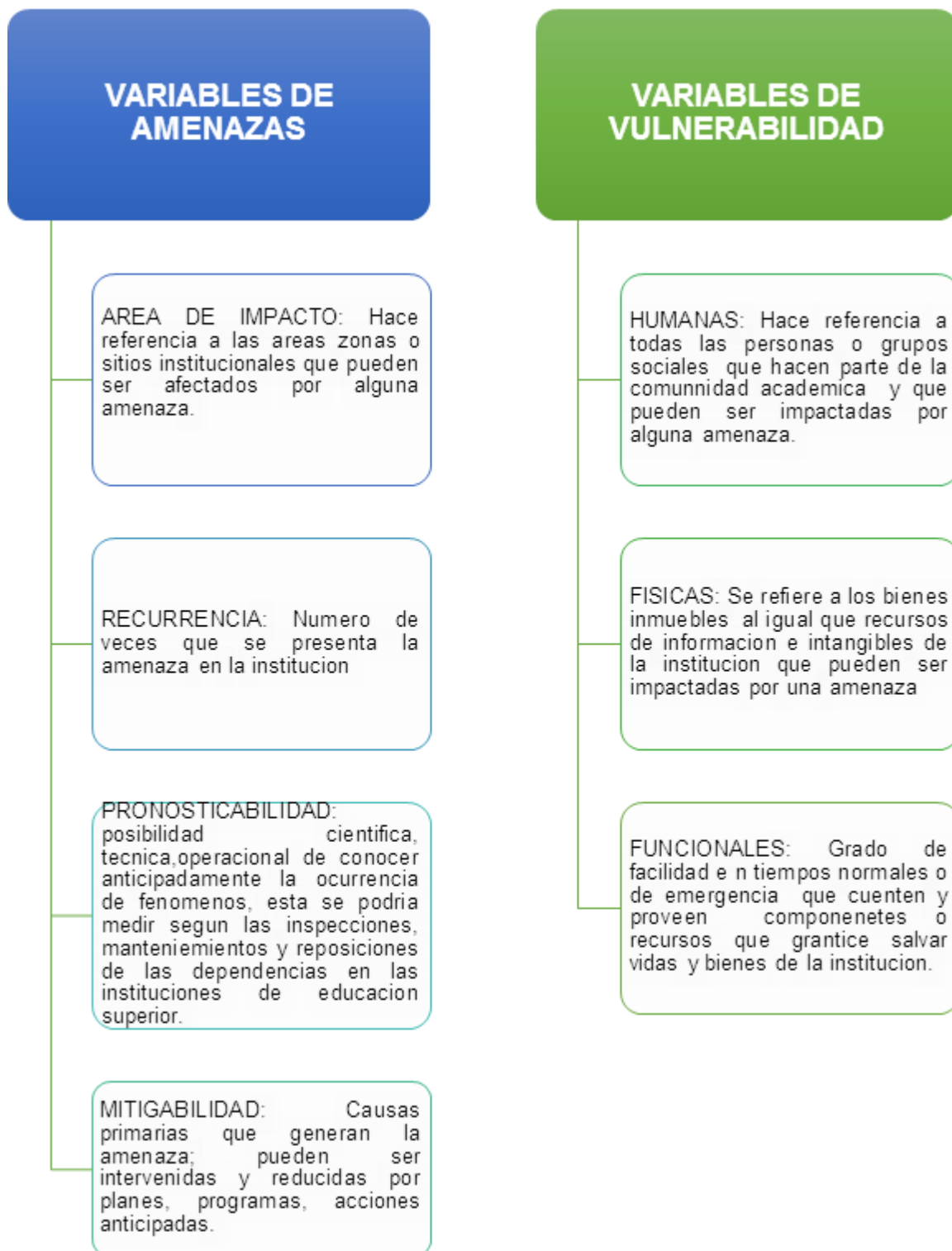
SEGUNDA COLUMNA: En esta columna se indica el riesgo; al respecto, es importante anotar, que una misma fuente podría dar origen a varios riesgos. De acuerdo a los riesgos identificados por cada institución, se ingresan uno o más

generados por la fuente mencionada. Se deben tener en cuenta tanto riesgos positivos como negativos.

TERCERA COLUMNA: Se indica los efectos que pueden generar la ocurrencia del riesgo. Favorables o desfavorables en caso de materializarse el riesgo identificado.

6.5.3.2.3 Lista de variables para la valoración del riesgo en función de amenazas y vulnerabilidad Las variables de amenaza son aquellas que se refieren a la intensidad, tiempo y espacio afectados en caso de la ocurrencia del evento y las variables de vulnerabilidad tiene que ver con factores físicos, socioeconómicos o ambientales que aumentan la susceptibilidad de la comunidad a los impactos de amenaza.

Gráfica 14: Variables



Fuente: Guía gestión del riesgo universidad del valle.

6.5.3.2.4 Matriz para la identificación del riesgo en función de amenazas y vulnerabilidad A continuación se presenta una serie de matrices (tablas 7, 8, 9) para la identificación del riesgo en función de amenazas y vulnerabilidad, en estas se describirán cada variable con su calificación correspondiente (1, 3, 5) y una columna de aplica- riesgo teniendo como opción **si/no** según aplique o no en la institución, si esta aplica se describe el riesgo que pudiese presentar.

El rango de la calificación (1, 3, 5) es propio de la institución referenciada como ejemplo. Cada institución determina el rango de calificación y su definición. Lo importante es socializar convenientemente el método para establecer la calificación y los rangos de valores a utilizar.

Tabla 7: Variables de amenazas

VARIABLES DE AMENAZAS								
AREA DE IMPACTO		APLICA-RIESGO	RECURRENCIA		APLICA-RIESGO	PRONOSTICABILIDAD		APLICA-RIESGO
AREAS	1. efectos sobre un edificio, parte de él u otra pequeña área de los campus		POCO FRECUENTE	1. Se presenta cada tres o más semestres.		MUY PREDECIBLE	1. Se aplica a amenazas predecibles se perciben a corto plazo	
ZONAS	3. Afecta zona o zonas universitarias		FRECUENTE	3. se presenta cada semestre una o dos veces		PREDECIBLE	3. asociadas a condiciones naturales de ocurrencia periódica o Semi periódica	
CAMPUS	5. Impacto uno o más campus y su entorno		MUY FRECUENTE	5. se presenta cada semestre tres o más veces		NO PREDECIBLE	5. No se dispone de conocimientos científicos ni técnicas para hacer un pronóstico del evento.	

MITIGABILIDAD		APLICA- RIESGO
MUY PREDECIBLE	1. las causas del fenómeno pueden ser intervenidas para lograr un alto nivel de éxito en la reducción de la amenaza.	
PREDECIBLE	3. Existen conocimientos, técnicas, métodos e incluso políticas y actitudes que permiten intervenir con un grado de éxito aceptable las causas que generan el fenómeno conduciendo a la reducción de sus impactos. Afecta zona o zonas universitarias	
NO PREDECIBLE	5. No se dispone de conocimientos, técnicas ni procedimientos para intervenir las causas del fenómeno y reducirlo, o se dispone de ellos, pero su aplicación desborda las capacidades de la Universidad para su inmediata implementación, razón por la cual se deben incorporar en el Plan de Desarrollo	

Fuente: Basada en Guía de gestión del riesgo universidad del valle.

Tabla 8: Variable de vulnerabilidad.

VARIABLES DE VULNERABILIDAD								
HUMANAS		APLICA- RIESGO	FISICAS		APLICA- RIESGO	FUNCIONAL		APLICA- RIESGO
VULNERABILIDAD HUMANA BAJA	1. Afecta la comunidad académica		VULNERABILIDAD FISICA BAJA	1. Una edificación, una parte de la misma o una pequeña área de un campus.		MUY FUNCIONAL	1. tiene sistemas de emergencia como salidas o equipos de extinción redundantes; hay brigada de emergencias; se hace al menos un simulacro de evacuación al año.	
VULNERABILIDAD HUMANA MEDIA	3. Afecta la comunidad académica en más de un campus		VULNERABILIDAD FISICA MEDIA	3. Una de las zonas de cualquiera de los campus. o dos veces		FUNCIONAL	3. Salidas de emergencia disponibles, con objetos y muebles adecuadamente distribuidos; equipos de extinción disponibles; señalización; personal capacitado	

VARIABLES DE VULNERABILIDAD								
HUMANAS		APLICA- RIESGO	FISICAS		APLICA- RIESGO	FUNCIONAL		APLICA- RIESGO
							comunicaciones adecuadas.	
VULNERABILIDAD HUMANA ALTA	5. Afecta la comunidad académica más de un campus y su entorno		VULNERABILIDAD FISICA ALTA	5. Un campus o los campus y su entorno.		NO FUNCIONAL	5. edificios con pocos accesos, no hay señalización, no hay equipo de emergencia adecuado, mala comunicación.	

Fuente: Basada en Guía de gestión del riesgo universidad del valle

6.5.3.2.5 Matriz final para la identificación del riesgo Una vez finalizada la identificación de los riesgos según las matrices planteadas, es conveniente realizar la siguiente matriz como consolidación total de esta identificación de riesgos en instituciones de educación superior, con el fin de realizar una adecuada valoración del riesgo.

Tabla 9: Matriz Final Para La Identificación Del Riesgo

MATRIZ FINAL PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
NUMERO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	PROCESO (Donde se puede presentar el riesgo)	Causas (Factores Internos y Externos)	Efectos (Consecuencias posibles)

6.5.3.3 ¡Análisis del riesgo! El análisis del riesgo permite establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias, determina cuales son los eventos de riesgo que potencialmente pueden tener un mayor efecto positivo o negativo, sobre la institución y deben por lo tanto ser gestionados en forma inmediata, el análisis del riesgo se realiza una vez se han identificados y clasificado los riesgos.

A continuación se darán a conocer dos métodos diseñados para el análisis de riesgos en instituciones de educación superior.

PRIMER METODO

ANALISIS DEL RIESGO				
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		IMPACTO		NIVEL DE EXPOSICIÓN DEL RIESGO
La probabilidad de ocurrencia de un riesgo es la estimación de la posibilidad de que este se haga realidad, es decir, que se convierta en un problema.		El impacto es el daño o perjuicio que ocasionaría un riesgo en caso de que se haga realidad.		Determina el nivel de exposición del riesgo en el cual se obtiene de la multiplicación de los valores de Probabilidad e impacto de cada riesgo identificado.
ANÁLISIS DE RIESGOS PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (A)		ANÁLISIS DE RIESGOS IMPACTO (B)		ANÁLISIS DE RIESGOS NIVEL DE EXPOSICIÓN
Muy probable	90%	Muy alto	9	(PROBABILIDAD DE OCURRENCIA X IMPACTO) (AxB)
Bastante Probable	70%	Alto	8	
Probable	50%	Moderado	5	
Poco probable	30%	Bajo	2	
Improbable	10%	Muy bajo	0,5	

El objetivo de este análisis es calificar los riesgos identificados en la primera fase. Para realizar esta calificación de los riesgos es necesario tener en cuenta los

siguientes factores de la tabla 10 de Análisis de Riesgos:

Fuente: Basado en guía para la implementación del sistema específico de valoración del riesgo en el poder judicial (sevri-pj)

Teniendo en cuenta los datos anteriores es posible dar una calificación de los niveles de exposición de riesgos ya sea alto, medio y bajo con unos intervalos de 810-450, 400-80, 60-5 respectivamente.

La definición de las variables tanto de la probabilidad de ocurrencia como el impacto deben establecerse por cada institución de educación superior, así como los valores asociados a cada uno de las variables establecidas y los intervalos para el análisis del nivel de exposición, resultante de la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia por el impacto del riesgo en caso de materializarse.

Tabla 10: Nivel de exposición de riesgos

NIVEL DE EXPOSICIÓN	
CALIFICACION	INTERVALO
ALTO	810-450
MEDIO	400-80
BAJO	60-5

Fuente: Basado en guía para la implementación del sistema específico de valoración del riesgo en el poder judicial.

Continuando con el ejemplo del riesgo de la pérdida del Registro calificado de un programa académico, la probabilidad de ocurrencia sería del 50% (probable) pero el impacto es muy alto 9. En este caso el nivel de exposición, sería calculado multiplicando 50 por 9, resultando 450, que se encuentra en el intervalo de nivel de exposición ALTO, el cual está definido por el intervalo entre 450 y 810.

Para llevar a cabo el análisis final de los riesgos según la identificación realizada es conveniente implementar la siguiente matriz, esta consta de seis columnas, en la cual a cada riesgo identificado se le asignan los valores de probabilidad de ocurrencia e impacto, para determinar su nivel de exposición, debidamente justificado. Una vez finalizada esta calificación, se procede, a desarrollar la matriz de priorización planteada.

Tabla 11. Matriz de priorización

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN				
RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICIÓN	JUSTIFICACIÓN

6.5.3.3.1. Matriz de priorización de riesgos Para realizar una priorización de los riesgos analizados es indispensable tener como base central la probabilidad de ocurrencia y el impacto para su ubicación en la matriz. En ella se presentaran los siguientes términos que tendrán como fin dar una mejor orientación en el momento de la calificación, estos son:

Probabilidad de ocurrencia: Frecuencia que podría presentar el riesgo.

ALTA: Es muy factible que el riesgo se presente

MEDIA: Es factible que el riesgo se presente

BAJA: Es muy poco factible que el riesgo se presente

Impacto: Forma en la cual el riesgo afecta los resultados del proceso.

ALTO: Si el riesgo llegara a presentarse, afecta en alto grado al proceso.

MEDIO: Si el riesgo llegara a presentarse, afecta en grado medio al proceso.

BAJO: Si el riesgo llegara a presentarse, afecta en grado bajo al proceso

Tabla 12: Matriz Probabilidad De Ocurrencia Y El Impacto

MATRIZ PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y EL IMPACTO				
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	<u>M</u>	<u>A</u>	<u>A</u>
	MEDIA	<u>M</u>	<u>M</u>	<u>A</u>
	BAJA	<u>B</u>	<u>M</u>	<u>M</u>
		BAJO	MEDIO	ALTO
		IMPACTO		

Finalizada la calificación en la matriz de priorización de riesgos y teniendo en cuenta su ubicación en ella, es indispensable tomar como base los resultados de los análisis anteriores, ya que permiten valorar el grado de exposición de los riesgos identificados que pueden afectar a las Universidades en su conjunto o a las diferentes personas, procesos y dependencias que la integran.

Para la toma de decisiones en torno a la reducción del impacto que se pueda generar se utiliza el siguiente criterio o clasificación de valoración del riesgo:

Tabla 13: Valoración del riesgo

VALORACION DEL RIESGOS		
	A: Riesgo alto. Se requiere de acciones a corto plazo.	De seis (6) a doce (12) meses
	M: Riesgo moderado. Se requiere de acciones a mediano plazo.	De uno (1) a cuatro (4) años.
	B: Riesgo bajo. Se requiere de acciones a largo plazo.	De cuatro (4) a diez (10) años.

6.5.3.4 ¡Evaluación del riesgo! Una vez hecha la calificación y priorización de todos los riesgos identificados, es adecuado realizar la evaluación de estos, para ello se ordenan, de mayor a menor, de acuerdo con el nivel de exposición. Para obtener una efectiva evaluación se diseña una matriz de evaluación de riesgos priorizados, teniendo en cuenta las matrices del análisis de los riesgos ya establecidos al igual que los valores y cálculos planteados. Para realizar tal priorización se toman como criterios, el puntaje obtenido, grado en que la institución puede aplicar medidas para su control, la importancia de la actividad afectada y la eficacia y eficiencia de las soluciones que en otras oportunidades hayan sido aplicadas.

6.5.3.4.1 Matriz de evaluación de riesgos priorizados

Tabla 14: Matriz De Evaluación De Riesgos Priorizados

MATRIZ EVALUACION DE RIESGOS PRIORIZADOS				
NUMERO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICIÓN

Es importante tener en cuenta que al realizar la matriz de evaluación de riesgos, se pueden presentar diversas situaciones, tales como:

- Los riesgos prioritarios administrados adecuadamente, pueden perder relevancia, y entonces se sustituyen por otros que ascienden en la matriz de evaluación, o por nuevos riesgos identificados.
- Es posible, una vez hecho este ejercicio, desactivar algunos riesgos, debido a su escaso nivel de prioridad, para centrar los esfuerzos en los riesgos que requieren una administración continua.
- Algunos riesgos se desactivan porque su probabilidad de ocurrencia es cero y no se esperan cambios en su comportamiento. Otros riesgos se desactivan porque sus consecuencias serían menores al esfuerzo para definir una estrategia de mitigación o contingencia. Desactivar riesgos no significa resolverlos, por lo cual el equipo a cargo debe estar atento, pues estos pueden variar y convertirse en una amenaza que requiera ser enfrentada.

NOTA:

Según la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000:2011, señala que: en algunas circunstancias, la evaluación del riesgo puede llevar a la decisión de emprender un análisis adicional. La evaluación del riesgo también puede tener como resultado la decisión de no tratar el riesgo de ninguna manera diferente del mantenimiento de los controles existentes. Esta decisión estará influida por la posición de la organización hacia el riesgo y por los criterios del riesgo que se han establecido.

Sin embargo en esta guía metodológica se expondrá un mecanismo para hacer un análisis adicional a la evaluación, donde una vez priorizados los riesgos, se identifica si existen controles asociados, si son efectivos y están documentados, con el fin de determinar el nivel de Riesgo, teniendo como base central la matriz de priorización de riesgos:

Tabla 15: Matriz Final Evaluación De Riesgos Priorizados

MATRIZ FINAL EVALUACION DE RIESGOS PRIORIZADOS				
NIVEL	RIESGO CON PRIORIZACIÓN	CONTROLES	ACCIONES	SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCION
1	Alta (A) Media (M)	Sin controles	Acciones preventivas inmediatas.	
2	Alta (A) Media (M)	con controles no efectivos	Acciones preventivas	
3	Alta (A) Media (M)	con controles no documentados	Acciones preventivas	
4	Baja (C) Alta (A) Media (M)	tienen controles efectivos y documentados	Acciones de seguimiento	

Las estrategias básicas propuestas para afrontar los riesgos más importantes son:

- Atender
- Eliminar
- Modificar
- Prevenir
- Transferir
- Retener

De acuerdo con la Contraloría General de la República (2005), las estrategias mencionadas tienen las siguientes características:

1. Atender: “actuar ante las consecuencias de un evento [riesgo], una vez que este ocurra”. Por ejemplo, ante daños en un equipo informático, la acción inmediata debería ser restituirlo con otro que esté destinado para dicho fin.

2. Eliminar: Tomar medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos controles apropiados y acciones emprendidas¹⁸
3. Modificar: “afectar los factores de riesgo [fuentes] asociados a la probabilidad y/o consecuencia de un evento, previo a que este ocurra”. Un ejemplo es el riesgo de que se extravíe alguna prueba, provocado por falta de seguridad (fuente de riesgo) debido a que en el despacho no existe un espacio protegido para guardar este tipo de evidencias. Para que el riesgo no se presente, lo apropiado sería modificar el espacio físico con el fin de que cumpla los requerimientos de seguridad. Otro ejemplo: si un despacho judicial está ubicado en un local viejo y deteriorado, mudarse a un edificio nuevo aumentaría la seguridad ante eventos tales como incendios, robos, etc.
4. Prevenir: no llevar a cabo el proyecto, función o actividad, o modificarlos para que se logre el objetivo sin que el riesgo lo afecte. Por ejemplo, si se requiere la compra de cierta cantidad de equipo, pero por una situación presupuestaria institucional, ya no se dispondrá de los recursos necesarios para respaldar dicha compra, una opción es reducir el número de equipos por comprar y replantear las actividades para las cuales se planificó dicha adquisición.
5. Transferir: “que un tercero soporte o comparta parcial o totalmente, la responsabilidad y/o las consecuencias potenciales de un evento [riesgo]”.

Por ejemplo, se desea la impresión de folletos informativos para los usuarios(as) de un despacho judicial, para lo que se tiene prevista una fecha específica. Con el fin de reducir el riesgo de incumplimiento, se establece un

¹⁸ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA, Guía para la Gestión de Riesgos, Bogotá, septiembre de 2011. Pag. 33.

acuerdo formal con el Dpto. de Artes Gráficas para fijar la fecha y, en caso de incumplimiento, dicho departamento se encargaría de ofrecer alguna alternativa que no perjudique los objetivos planteados o bien, asumiría la responsabilidad del incumplimiento.

Retener: “no aplicar los otros tipos de medidas (atención, modificación, prevención o transferencia) y estar en disposición de enfrentar las eventuales consecuencias”. La retención se aplica cuando el riesgo tiene un nivel bajo o cuando el costo del control supera las posibilidades institucionales. Cuando se decide por la estrategias de retener un riesgo, se deben hacer dos acciones: una, darle seguimiento permanente y, sobre todo, estar atentos a sus disparadores. La otra, es elaborar un plan de contingencia.

6.5.4 Ayuda

6.5.4.1 Otros métodos de análisis de riesgos Se consideran tres tipos de métodos para el análisis de riesgos:

CUALITATIVOS

Es el método de análisis de riesgos más utilizado en la toma de decisiones en proyectos empresariales, los emprendedores se apoyan en su juicio, experiencia e intuición para la toma de decisiones.

Se pueden utilizar cuando el nivel de riesgo sea bajo y no justifica el tiempo y los recursos necesarios para hacer un análisis completo. O bien porque los datos numéricos son inadecuados para un análisis más cuantitativo que sirva de base para un análisis posterior y más detallado del riesgo global del emprendedor.

Los métodos cualitativos incluyen:

- Cuestionario y entrevistas estructuradas
- Evaluación para grupos multidisciplinarios
- Juicio de especialistas y expertos (Técnica Delphi)

SEMI-CUANTITATIVOS:

Se utilizan clasificaciones de palabra como alto, medio o bajo, o descripciones más detalladas de la probabilidad y la consecuencia.

Estas clasificaciones se demuestran en relación con una escala apropiada para calcular el nivel de riesgo. Se debe poner atención en la escala utilizada a fin de evitar malos entendidos o malas interpretaciones de los resultados del cálculo.

CUANTITATIVOS:

Se consideran métodos cuantitativos a aquellos que permiten asignar valores de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados, es decir, calcular el nivel de riesgo del proyecto.

Los métodos cuantitativos incluyen:

- Análisis de probabilidad
- Análisis de consecuencias
- Simulación computacional

OTROS:

- Basados en la evidencia como listas de verificación y revisión de datos históricos.
- Enfoques sistemáticos en equipos, en los cuales un grupo de expertos sigue un proceso sistemático basado en una serie de preguntas estructuradas

- Técnicas de razonamiento inductivo.
- Matriz DOFA
- Lluvia de ideas
- Benchmarking
- Entrevistas
- Talleres de Trabajo
- Cuestionarios

6.6 FASE III TRATAMIENTO DEL RIESGO

6.6.1 Objetivo Seleccionar y aplicar las medidas u opciones más adecuadas, con el fin de poder modificar el riesgo, para evitar de este modo los daños intrínsecos al factor de riesgo, o bien aprovechar las ventajas que pueda reportarnos.

6.6.2 Lenguaje de calidad

CONTROL: las políticas, los procedimientos, las prácticas y las estructuras organizativas concebidas para mantener los riesgos de seguridad de la información por debajo del nivel de riesgo asumido. Control es también utilizado como sinónimo de salvaguarda o contramedida. En una definición más simple, es una medida que modifica el riesgo.

CONTROL CORRECTIVO: control que corrige un riesgo, error, omisión o acto deliberado antes de que produzca pérdidas relevantes. Supone que la amenaza ya se ha materializado pero que se corrige.

CONTROL DETECTIVO: control que detecta la aparición de un riesgo, error, omisión o acto deliberado. Supone que la amenaza ya se ha materializado, pero por sí mismo no la corrige.

CONTROL PREVENTIVO: control que evita que se produzca un riesgo, error, omisión o acto deliberado. Impide que una amenaza llegue siquiera a materializarse.

PLAN DE TRATAMIENTO DE RIESGOS: documento que define las acciones para gestionar los riesgos de la institución, implantar los controles necesarios para proteger la misma.

TRATAMIENTO DE RIESGOS: proceso de modificar el riesgo, mediante la implementación de controles.

Parte involucrada: persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad.

6.6.3 Comencemos

6.6.3.1 ¡Tratamiento del riesgo! Según la NTC ISO 31000:2011 señala que el tratamiento del riesgo involucra la selección de una o más opciones para modificar los riesgos y la implementación de tales opciones. Una vez implementado, el tratamiento suministra controles o los modifica. Por lo anterior y en base a la evaluación de riesgos planteada, es necesario tener en cuenta la priorización realizada.

6.6.3.1.1 ¡Cuando debemos enfrentarnos a los riesgos! Para que el tratamiento de los riesgos sea efectivo, es necesario adoptar determinadas medidas y acciones encaminadas a modificar, reducir o eliminar el riesgo. Dichas medidas o acciones, tienen un costo de puesta en práctica que debe ser asumido por la alta dirección de la institución. Del mismo modo, si decidimos no adoptar ninguna medida contra el riesgo, puede tener importantes pérdidas.

Para elegir la estrategia más correcta con la que hacer frente al riesgo en cada caso concreto, se debe analizar, de un lado, el costo de cada una de las diferentes medidas que podríamos adoptar de forma efectiva; de otro lado, debe evaluar y cuantificar las posibles pérdidas que derivarían de la no adopción de medidas contra el riesgo. Al comparar los resultados, podremos saber si debemos actuar o no ante el riesgo, y en caso de decidir actuar, cuál será la medida más adecuada. El tratamiento del riesgo debe ser el más apropiado de acuerdo a su importancia y relevancia en la actividad de la institución.

En una primera aproximación, podemos mencionar:

- Los riesgos de bajo nivel, pueden ser aceptados, pudiendo no ser necesaria una acción adicional, aunque se requiera su control y seguimiento.
- Los riesgos de nivel significativo deben ser tratados y controlados siempre, y su aceptación o no, responderá a la estrategia de la universidad y la oportunidad que el riesgo pueda generar.
- Los niveles altos de riesgo requerirán de una cuidadosa administración y gestión, así como de la preparación de planes específicos para administrar y corregir posibles consecuencias.

Los mecanismos para tratamientos de riesgos parten de concebir los riesgos como una función de las amenazas y vulnerabilidades que pueden ser disminuidos mediante acciones de mitigación, prevención y atención.

6.6.3.2 ¡Estrategias de tratamiento de riesgos! Existen dos estrategias principales:

Tabla 16: Estrategias de tratamiento de riesgos

ESTRATEGIAS DE EVITACIÓN	ESTRATEGIAS DE MINIMIZACIÓN
Trata de minimizar la probabilidad de que el riesgo se presente. Para ello existen 4 opciones principales: transferencia, reducción, elusión y diversificación.	Trata de reducir el impacto del riesgo en el producto o proyecto. Las estrategias de minimización se plantean cuando han fallado las estrategias de evitación, y por tanto, el riesgo pasa a ser un hecho. En estos casos, deberá plantearse un Plan de contingencia, que intentará paliar los efectos negativos del riesgo, una vez éste ya se ha producido.

Fuente: Análisis de riesgo, gestión de riesgo (Tratamiento)

6.6.3.2.1 Estrategias de evitación Una vez identificado y analizado los riesgos, debe tener claro cuales pueden ofrecer una oportunidad de beneficio, y cuales suponen una amenaza, así como la probabilidad de manifestarse de cada uno de ellos. Dependiendo por tanto del tipo de riesgo al que se enfrente, y de la situación y características en que se encuentre la universidad, debemos elegir la estrategia de evitación de riesgos más adecuada.

Disponemos de 4 opciones para tratar de evitar que los riesgos pasen a ser una realidad negativa para las instituciones:

- **Transferencia:** representa el conjunto de procedimientos cuyo objetivo es eliminar el riesgo transfiriéndolo de un lugar a otro. Consiste, por ejemplo, en vender un activo dudoso, asegurar una actividad con importantes riesgos, etc.
- **Reducción:** esta estrategia busca, bien reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo, bien reducir sus consecuencias, o bien lograr ambos objetivos a la vez. La probabilidad de ocurrencia de un riesgo puede reducirse a través de controles de gestión, arreglos organizacionales, y procedimientos encaminados a reducir la frecuencia o la oportunidad de que ocurra un error. Las

consecuencias pueden reducirse asegurando o garantizando que todos los controles se encuentren en el lugar apropiado para minimizar cualquier consecuencia adversa.

- **Elusión:** existen dos opciones para intentar eludir un riesgo: no proceder con el proyecto o la actividad que incorporaría el riesgo, o escoger medios alternativos para la actividad, que logren el mismo resultado y no incorporen el riesgo detectado. El problema de eludir riesgos es que podemos perder oportunidades de negocio, y además, otros riesgos no identificados inicialmente, pueden volverse más significativos.
- **Diversificación:** consiste en intentar extender el riesgo de un área en concreto, a diferentes secciones, con el fin de impedir la pérdida. Son ejemplos de diversificación orientarse a nuevos mercados y proveedores, diversificar la lista de productos y servicios, etc.

6.6.3.2.2 Estrategias de minimización Se aplican cuando los riesgos ya han producido sus efectos, y son, por tanto, una realidad. En este momento, lo único que cabe es tomar medidas correctoras con el fin de minimizar las consecuencias. Estas situaciones producen retrasos en los proyectos etc., por lo que no son aconsejables, y sólo deben ser utilizadas como medida de emergencia.

La principal medida que se puede adoptar en estas situaciones, son los Planes de Contingencia. Un Plan de Contingencia define los procedimientos y procesos alternativos que se han de acometer en una organización o institución cuando un riesgo deja de serlo para convertirse en realidad, así como las personas implicadas en dichos procedimientos. Se asume, por tanto, que han fallado las estrategias de evitación y monitorización de los riesgos, y sus efectos ya son inevitables.

En tal caso se realiza una activación del Plan de Contingencia que debe cubrir tres actividades principales:

- Coordinar el manejo de la crisis.
- Asegurar la utilización de procesos alternativos que permitan la continuidad del negocio.
- Resolver el incidente para restituir la normalidad en los procesos y operaciones.

No hay que olvidar que tan complejo como el paso a contingencia es la vuelta a la normalidad, ya que durante el período transitorio se habrán realizado operaciones que implican que la vuelta a la normalidad no deba realizarse restituyendo las condiciones al punto en que se pasó a contingencia, sino que deberá actualizarse para reflejar los resultados de los procesos alternativos ejecutados durante la crisis.

6.6.3.3 ¡Metodología para tratamiento de riesgos! Con base a las estrategias para el tratamiento de los riesgos, se ha construido en esta guía metodologías para mitigar, prevenir y atender cada una de los riesgos identificados.

DE RIESGO ALTO

De acuerdo a la valoración y al nivel de priorización dada se define que cuando se tiene una situación que ha sido calificada como de riesgo alto se requiere que se lleven a cabo acciones a corto plazo, las cuales deben ser realizadas dentro del año siguiente a la identificación de la misma, para reducir o eliminar el riesgo.

DE RIESGO MODERADO

De acuerdo a la valoración y al nivel de priorización de riesgo dado se define que cuando se tiene una situación que ha sido calificada como de riesgo moderado se

requiere que se lleven a cabo acciones de mediano plazo, las cuales deben ser realizadas entre uno y cuatro años, para reducir o eliminar el riesgo.

DE RIESGO BAJO

De acuerdo a la valoración y al nivel de priorización de riesgo dada se define que cuando se tiene una situación que ha sido calificada como de riesgo bajo se requiere que se lleven a cabo acciones inmediatas, las cuales deben ser realizadas entre cuatro y diez años, para reducir o eliminar el riesgo.

A continuación se presentan una tabla que permitirá detallar de forma clara las acciones que se llevarán a cabo para atender, prevenir y mitigar las situaciones que fueron calificadas según el tipo riesgo alto, medio o bajo. Además, se presentan una columna para las acciones de atención en caso de que ocurra la situación. Igualmente en la parte superior se señala la calificación del riesgo según su probabilidad de ocurrencia, impacto y valoración.

Tabla 17: Identificación De Tratamiento Del Riesgo 1.

IDENTIFICACIÓN DE TRATAMIENTO DEL RIESGO 1.		
RIESGO:		
ALTO:	MEDIO:	BAJO:
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	Probabilidad de ocurrencia:	
	Impacto:	
	Valoración:	
TIPO	ACCIÓN PROPUESTA EN EL PLAN DE RIESGOS.	PLANES DE ACCIÓN
PREVENCIÓN		
MITIGACIÓN		
ATENCIÓN		

Como otra medida o mecanismo para llevar a cabo el tratamiento del riesgo se plantea la siguiente herramienta que consiste en una serie de pautas que serán las bases para el diseño, y a su vez el desarrollo de la tabla planteada.

6.6.3.3.1 Tratamiento del riesgo Seleccione aquellos riesgos que como resultado de la valoración se hayan seleccionado candidatos a tratamiento:

- a. Establezca para cada uno de ellos las medidas a adoptar.
- b. Indique el responsable de implementar la actividad de control.

- c. Establezca los recursos necesarios.
- d. Establezca las actividades de seguimiento.
- e. Como se ve reflejada la eficacia del control.

Tabla 18: Identificación De Tratamiento Del Riesgo 2.

IDENTIFICACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DEL RIESGO 2.					
RIESGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	SEGUIMIENTO	EFICACIA

6.6.4 Ayuda

6.6.4.1 Plan de acción para el tratamiento de las causas del riesgo. El tratamiento de los riesgos involucra identificar las opciones para tratar los riesgos, evaluar esas opciones (Costo-Beneficio, Viabilidad técnica y jurídica, etc.), preparar planes para tratamiento de los riesgos e implementarlos.

Se deben tener en cuenta alguna de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

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

ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

- **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 consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

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

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

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos, entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica y se puede realizar con base en los siguientes criterios:

- a. La valoración del riesgo

b. El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma. Para la ejecución de las acciones, se deben identificar las áreas o dependencias responsables de llevarlas a cabo, definir un cronograma y unos indicadores que permitan verificar la efectividad de las acciones en el tratamiento del riesgo.

Para el desarrollo o aplicación de la tabla 19, plan de acción para el tratamiento de las causas del riesgo, es necesario realizar los siguientes pasos:

a) Procedimiento para el desarrollo del plan de acción para el tratamiento de las causas del riesgo

1. Revisar el desarrollo del análisis, la valoración y la identificación de la política de administración de Riesgos para cada Proceso.
2. Identificar los riesgos y las causas que se van a tratar, de acuerdo a la priorización.
3. Programar las actividades a desarrollar y el respectivo seguimiento.
4. Ejecutar las actividades programadas y correspondiente seguimiento

b) Instructivo para el desarrollo del plan de acción para el tratamiento de las causas del riesgo

1. Identificar el proceso sobre el cual se va a trabajar.
2. Transcribir la política de administración de riesgos del proceso.
3. En las columnas correspondientes a “IDENTIFICACIÓN”, describir los “RIESGOS” prioritarios con las “CAUSAS” raíces correspondientes, sobre las cuales se van a tomar acciones.
4. En las columnas correspondientes a “PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES”, identifique la “ACTIVIDAD” propuesta para eliminar la causa raíz, el “RESPONSABLE” del desarrollo de la actividad, y la “FECHA PROGRAMADA ACTIVIDAD”, fecha límite en la que se realizará la actividad propuesta.

5. En las casillas correspondientes a “PROGRAMACIÓN DEL SEGUIMIENTO”, definir la “FECHA PROGRAMADA para ejecutar el SEGUIMIENTO” a la efectividad de actividad ejecutada, el “RESPONSABLE DE ejecutar el SEGUIMIENTO”, y la “METODOLOGÍA” a utilizar para identificar la efectividad de cada actividad.

6. Finalmente en las columnas referentes a “SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN”, se registra la “FECHA DE EJECUCIÓN” del seguimiento, la “ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO” ejecutada, el “RESPONSABLE” de ejecutar el seguimiento, y los “RESULTADOS” o hallazgos obtenidos en dicha labor.

c) Instrumento para el desarrollo del plan de acción para el tratamiento de las causas del riesgo

Para la formulación del plan de acción para el tratamiento de las causas del riesgo se ha adoptado el siguiente formato:

6.7 FASE IV MONITOREO Y REVISIÓN DEL RIESGO

6.7.1 Objetivo Asegurar y evaluar que las acciones implementadas se están llevando a cabo de forma eficiente para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones.

6.7.2 Lenguaje de calidad

MONITOREO: verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o esperado.

REVISIÓN: acción que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

EFICACIA: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

ENSAYO / PRUEBA: determinación de una o más características de acuerdo con un procedimiento.

VERIFICACIÓN: confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

VALIDACIÓN: confirmación mediante un suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

PROCESO DE CALIFICACIÓN: proceso para demostrar la capacidad para cumplir los requisitos especificados.

REVISIÓN: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos

CONTROL DE LA CALIDAD: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

DOCUMENTO: información y su medio de soporte.

ESPECIFICACIÓN: documento que establece requisitos.

REGISTRO: documento que presenta resultados obtenidos o proporción evidencia de actividades desempeñadas.

REGISTRO DE RIESGOS: registro de riesgos proporciona toda la información de los riesgos identificados, incluyendo sus planes de respuesta y la lista de seguimiento.

AUDITORÍA: proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

PROGRAMA DE AUDITORÍA: conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

CRITERIOS DE AUDITORÍA: conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.

EVIDENCIA DE LA AUDITORÍA: registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que sea pertinente para los criterios de la auditoría y que sean verificables.

HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA: resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría.

6.7.3 Comencemos

6.7.3.1 ¡Monitoreo y revisión del riesgo! En esta Sesión, como última fase en esta guía metodológica para instituciones de educación superior toma un papel esencial en la gestión de riesgos, ya que garantiza que los controles son eficaces y eficientes, permite obtener información para la valoración del riesgo, de igual forma detecta cambios en el contexto interno como externo e identifica riesgos emergentes. El monitoreo como la revisión debería ser planificada incluyendo verificaciones regulares, periódicas o según sea necesario.

El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de:

- Los responsables de los procesos
- La Oficina de Control Interno responsable de la Gestión de Riesgo

Su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. Es necesario monitorear continuamente los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser revisadas constantemente para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos, la aparición de riesgos remanentes. Es importante tener en cuenta que pocos riesgos permanecen estáticos.

6.7.3.2 Herramientas y técnicas de monitoreo Para los controles ya establecidos e implementados y como mecanismos para asegurar su efectividad, se presentan los siguientes mecanismos de monitoreo:

Gráfica 15: Herramientas y técnicas de monitoreo.



Fuente: Dharma Consulting, curso de preparación para la certificación PMI, RPM Sesión 8, Monitorear y controlar los riesgos

Revaluación de Riesgos

La revaluación de riesgos implica la identificación de nuevos riesgos, reevaluando los riesgos existentes, y cerrando los riesgos que ya no se consideran activos. Aquí los riesgos identificados se evalúan para cualquier cambio en su estado. La evaluación de riesgos también incluye la identificación de cualquier nuevo riesgo.

Auditorías de Riesgos

Hay dos cosas que interesan en la auditoría: la eficacia de los planes de respuesta a los riesgos y la eficacia de los procesos de gestión de riesgos. En cuanto a los procesos, vamos se debe determinar lo que salió bien y lo que no salió bien, y registrar los resultados.

Cuando las auditorías de riesgos se producen, las respuestas a los riesgos se examinan para determinar si eran eficaces en el tratamiento de los riesgos identificados y sus causas, así como los resultados de las auditorías se documentan, lo mismo para examinar y documentar la eficacia en gestión de riesgos.

La responsabilidad de garantizar que las auditorías de riesgos se realizan periódicamente o cuando sea necesario recae en los gestores de riesgos. Por lo general, la frecuencia, el formato, los objetivos de las auditorías de riesgos se documentan en el plan de gestión de riesgos.

Análisis de Tendencias y Varianza

El análisis de Tendencias y varianza compara los resultados previstos con los resultados reales, a continuación, se analizan las tendencias actuales. En otras palabras, la varianza y Análisis de Tendencias incluye analizar cualquier señal de riesgo nuevo, y el impacto de los riesgos existentes.

La evolución de los valores de la varianza en el tiempo deben ser analizados con el fin de evaluar como el perfil del riesgo está cambiando, si las acciones anteriores están teniendo el efecto esperado y si las acciones adicionales son requeridas.

Medición del Rendimiento Técnico

Medición del desempeño técnico implica comparar los logros reales de desempeño técnico planificado. A través de esta técnica podemos descubrir cualquier desviación que pueda existir, tales como funcionalidades diferentes, el cual puede incluir más o menos funcionalidad que lo planeado.

Reuniones de Estado

Reuniones de estado son una gran manera de no sólo gestionar el riesgo, sino también educar sobre la importancia del riesgo. Todo esto, por supuesto, debe hacerse de manera eficientemente y teniendo en cuenta la audiencia.

La persona responsable de la gestión de riesgos en la institución de educación superior, probablemente conoce por experiencia de primera mano cómo la gestión de riesgo puede ser tratada como ignorada o como de baja prioridad. Se trata de educar a la comunidad académica y los interesados en la importancia de la gestión de riesgos, aprovechar las oportunidades y cumplir con los objetivos.

6.7.3.3 Revisión del riesgo Es esencial una revisión sobre la marcha para asegurar que el plan de administración mantiene su relevancia. Pueden cambiar los factores que podrían afectar las probabilidades y consecuencias de un resultado, como también los factores que afectan la conveniencia o costos de las distintas opciones de tratamiento. En consecuencia, es necesario repetir regularmente el ciclo de gestión de riesgos.

En esta fase se debe revisar la eficacia y la eficiencia del sistema para la gestión del riesgo, a saber:

1. El nivel de exposición de cada riesgo.
2. El grado de ejecución de las medidas para la gestión de riesgos.

4. El estado de los riesgos retenidos y desactivados.

Para facilitarle la ejecución del seguimiento en la gestión del riesgo en instituciones de educación superior es bueno tener en cuenta los siguientes aspectos:

Listado para la revisión de los riesgos

1. Los riesgos que se han solucionado.
2. Nuevos riesgos, para actualizar la lista ya existente y elaborar el plan de respuesta correspondiente.
3. Clasificación de riesgos con características comunes que puedan ser administrados aplicando estrategias estandarizadas.
4. Cambios importantes en los riesgos, en cuanto a probabilidad e impacto, que ameritan un nuevo análisis.
5. Los planes sobre riesgos que se han finalizado.
6. Las acciones para administrar cada riesgo que se han ejecutado conforme lo previsto.
7. Las acciones definidas que no están dando resultado, así como las recomendaciones para realizar los ajustes al plan correspondiente.
8. Acciones correctivas.
9. Asuntos pendientes de solución.

Las actividades para dar seguimiento a los riesgos se realizan con el fin de obtener información actualizada, lo cual permitirá la toma de decisiones para su mejoramiento permanente.

6.7.3.4 Registros para la gestión del riesgo. Los registros para la gestión del riesgo es una parte muy importante pues permite comunicar los resultados del

funcionamiento del sistema, a lo largo del proceso, igualmente brindan la base para mejora de métodos y herramientas.

En las decisiones con respecto a la creación de registros que debería tener en cuenta:

- Necesidades con respecto al mejoramiento continuo.
- Los beneficios de reutilizar la información con propósitos de gestión.
- Necesidades reglamentarias y operativas.
- Métodos de acceso
- Periodo de retención.
- El riesgo es inherente a todo lo que hacemos.
- Manejamos riesgos de manera continua, a veces consciente, otras sin darnos cuenta.
- La necesidad de manejar los riesgos sistemáticamente aplica a todas las organizaciones e individuos y a todas las funciones y actividades dentro de la organización. Esta necesidad es fundamental que sea reconocida por las gerencias y el personal.

También, se deben definir responsabilidades y autoridad para:

Actualización a los Registros de Riesgos

La actualización de registro de riesgos incluye documentación de los resultados actuales de los riesgos y de las respuestas al riesgo, así como los resultados de las reevaluaciones, auditorías de riesgo y revisiones de riesgos. Cualquier nuevo riesgo también está documentado.

Solicitudes de Cambio

Las solicitudes de cambio incluyen las acciones correctivas recomendadas, como la ejecución de planes de contingencia y soluciones temporales, acciones preventivas recomendadas.

Actualizaciones de los Activos de los Procesos de la institución.

Actualizaciones de los activos de los procesos de la institución, incluyen archivo de los documentos que se pueden utilizar como plantillas (como por ejemplo, el plan de gestión de riesgo, probabilidad y matriz e impacto, registro de riesgos, y la estructura de desglose del riesgo), así como las lecciones aprendidas documentadas.

Actualizaciones al Plan para el tratamiento del riesgo

Actualizaciones al plan de acción para el tratamiento de riesgos, incluye actualizaciones a los planes o líneas base que son necesarias como consecuencia de la realización de este proceso.

6.7.3.4.1 Ejemplo de registro Informe sobre cambios en el plan de respuesta al riesgo: como su nombre lo indica, se emite cuando se requiere un cambio importante en el plan de riesgos en ejecución.

Informe sobre riesgos activados: se realiza cuando los riesgos se hacen realidad, para lo cual se utiliza el “Formulario para informar sobre riesgos activados”, que se presenta a continuación. Con el propósito de tener un mejor control de la información que se va a comunicar y asegurar que solo el personal involucrado tenga acceso a esta, es conveniente que cada equipo de riesgos lleve una

bitácora que incluya el registro histórico con los siguientes aspectos del flujo de información:

Gráfica 16: formulario

FORMULARIO PARA INFORMAR SOBRE RIESGOS ACTIVOS

Fecha __/__/____

Equipo de riesgo _____

Código del riesgo _____ Responsable _____

Descripción del riesgo

Fuente de riesgo

Situación actual del riesgo

Efectos

6.7.4 Ayuda La gestión del riesgo requiere un control de los documentos y registros asociados a cada una de las etapas del proceso, puede estructurarse en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 para el control de Documentos y Control de Registros. (Requisitos 4.2.3 y 4.2.4). Definir la trazabilidad de los documentos y registros y los procedimientos requeridos para el control.

El manejo de la información sobre la gestión del riesgo, debe controlarse ya que incluye aspectos relevantes de la estructura de la institución, que requiere en algunos casos confidencialidad y responsabilidad de la persona que accede a la información. Para este control, se sugiere la aplicación de una bitácora, en la cual se incluyan los datos relacionados con la solicitud de información.

6.7.4.1 Bitácora

Tabla 20: Bitácora del flujo de información para registros

BITACORA- INFORMACIÓN DE REGISTROS					
Solicitante	¿Cuál información requiere?	Cuánto se solicitó	¿Por qué requiere la información?	¿Cuándo la va a recibir?	¿Cómo la va a recibir?

Fuente: En Guía Para La Implementación Del Sistema Específico De Valoración Del Riesgo En El poder Judicial

En el ciclo de la vida como en la gestión de riesgos: todo vuelve a empezar. La Gestión del Riesgo, es dinámica, y por estar estructurada en el ciclo PHVA, demanda un compromiso continuo, ya que los riesgos aparentemente controlados pueden reactivarse o la institución puede enfrentarse repentinamente a situaciones no deseadas que no se habían tenido en cuenta anteriormente. Los riesgos positivos que se traducen en oportunidades para las instituciones de educación superior, también deben revisarse continuamente ya que las oportunidades no se presentan dos veces y no se pierden, otros las materializan.

Lo que está en juego es un derecho adquirido: la educación. La calidad de la educación se compone de numerosos factores, vulnerables a diversos tipos de riesgos por eso se requiere del compromiso permanente de toda la comunidad académica, para obtener los resultados esperados, en el análisis del contexto tanto interno como externo, comunicando oportunamente a la institución sobre la aparición, activación o desaparición de fuentes de riesgos, proponiendo acciones

para el tratamiento de los riesgos identificados y colaborando en el monitoreo y revisión de los riesgos.

7. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La guía metodológica basada en la NTC ISO 31000:2011 para Instituciones de educación superior, tiene la función de encaminar y orientar a las instituciones de educación superior en la gestión del riesgo, como parte integral de la gestión institucional, con el fin de brindar servicios de calidad y la satisfacción de las partes interesadas. La necesidad de aparejar las exigencias de calidad de estos servicios institucionales con la norma utilizada, conllevó al diseño y elaboración de la guía.

Como realizadores de la monografía, la experiencia adquirida para llevar a cabo el objetivo general, contribuyó al fortalecimiento profesional en áreas específicas para la gestión del riesgo, generándose la necesidad de investigar y aplicar temas vistos en cursos como: directrices para el mejoramiento, ingeniería de la calidad, acciones correctivas y preventivas, etc.. El curso de gestión de riesgos jugó un papel importante pues fue la base que ofreció los preconceptos sobre: los Sistemas de Gestión del riesgo, la norma NTC ISO 31000:2011, sobre cuáles brindan los principios y directrices para la gestión.

En la ejecución de las diferentes actividades de la presente monografía se aprendieron aspectos técnicos y de trabajo que surgieron en la realización de las tareas y funciones desarrolladas. Este proceso de aprendizaje permitió entender y comprender además los conceptos imprescindibles de un sistema de gestión de riesgo.

8. CONCLUSIONES

- La Gestión del Riesgo debe integrarse a la estrategia de la institución de educación superior, ya que permite a las instituciones un manejo adecuado de los factores que afectan la calidad del servicio brindado y garantiza la proyección social de la institución en su zona de influencia.
- Para las instituciones de educación superior de origen público, se establece la obligatoriedad del control interno, para las instituciones de carácter privado la gestión del riesgo es voluntaria, pero se establece dentro de los criterios de vigilancia la pertinencia de establecer amenazas y oportunidades para la institución, lo que puede traducirse como una recomendación de implementar la gestión del riesgo.
- La tendencia de los entes reguladores de la educación superior es el requisito de la acreditación institucional como mecanismo para garantizar la calidad de la educación superior.
- El compromiso social que tienen las instituciones de educación superior, considera la necesidad de implementar todas las herramientas disponibles para garantizar el éxito de su gestión y su participación en el proyecto de desarrollo del país, entre ellas la gestión del riesgo.
- La norma NTC ISO 31000:2011 puede articularse con otras normas, destinadas al tratamiento de riesgos asociados a: aspectos ambientales (ISO 14001), seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001), seguridad informática (ISO/IEC 27001), responsabilidad social (ISO 26000).

- La Gestión del Riesgo se convierte en un elemento diferenciador de las instituciones de educación superior, ya que abarca aspectos positivos o negativos que pueden afectar la gestión de la institución favorable o desfavorablemente con la afectación de la comunidad académica en cada caso.
- Los resultados de la gestión del riesgo se garantizan con la participación de todos los niveles de la institución y con el apoyo permanente de las partes interesadas y comunidad académica.

9. RECOMENDACIONES

- Recomendamos el análisis de la Propuesta de la Política para la Educación Superior, presentada por el CESU, ya que hace un estudio detallado de los temas relacionados con la educación superior en Colombia, e identifica unos problemas relacionados con cada uno de estos temas, que se constituyen como riesgo negativo o positivo para las instituciones de educación superior, dependiendo de su capacidad para afrontarlos.
- Establecer en las instituciones de educación superior, mecanismos efectivos de comunicación interna y externa para informar oportunamente a la comunidad académica las acciones y resultados para el tratamiento de los riesgos identificados.
- Involucrar a la comunidad académica en la gestión del riesgo, sobre todo en las actividades de prevención, y el compromiso por parte de la alta dirección.
- Capacitar adecuadamente al personal académico-administrativo y comunidad académica en la gestión del riesgo.
- Dentro de su compromiso social extender el alcance de su sistema de gestión de riesgo a su zona de influencia para adoptar programas conjuntos de prevención y atención de emergencias y desastres.

BIBLIOGRAFIA

BODIE, Zvi y Robert C. Merton. Finanzas. Editorial Prentice Hall, México. Primera Edición 1999, 464p.

COMUNIDAD DE MADRID. Análisis de Riesgos. Internet: http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/5TratamientodelRiesgo%28AR%29_es.pdf, 8p

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 87 de 1983. Normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado. Internet: www.minvivienda.gov.co/.../articles-184685_archivo_pdf_ley_87.pdf, 5p.

CONSEJO NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR-CESU Acuerdo por lo Superior 2034, “Propuesta de Política Pública para la excelencia de la Educación Superior en Colombia en el escenario de la paz” Internet: www.mineducacion.gov.co/1621/article-196487.html, 185p.

CHUQISENGO, Orlando, Guía de Gestión de Riesgos de Desastres, Practical Action, 2011, Perú.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Guía para la Administración del Riesgo. 2011. Internet: http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=159

2

DHARMA CONSULTING. Curso de preparación para la certificación (PMI-RMP). Sesión 8. Monitorear y Controlar los Riesgos. Internet: [Monitorear_y_Controlar_los_Riesgos%20\(1\).pdf](#)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. NTC ISO 31000:2011 Gestión del Riesgo. Principios y Directrices, Bogotá: ICONTEC, 2011.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. NTC-IEC-ISO 31010:2011, Gestión de Riesgo. Técnicas de Valoración del Riesgo, Bogotá: ICONTEC, 2014.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. GTC 137 Gestión del Riesgo. Vocabulario, Bogotá: ICONTEC, 2011.

LAVEL, Allan, Ph D, Sobre la Gestión del Riesgo: Apuntes para una Definición.

MAZARS, Mx, Identificación e inventario de Riesgos, 2014. <http://www.mazars.mx/Pagina-inicial/Nuestros-servicios/Publicaciones-de-Negocios/Boletin-de-Seguros/Gestion-del-Riesgo-Operativo>

MEJIA Quijano, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos. Un enfoque empresarial, Universidad EAFIT, 2011.

METODER.NU, Guía Metodológica de Cooperación para el Desarrollo. <http://www.metoder.nu/cgi-bin/met.cgi?d=s&w=2027&l=es&s=mt>

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL REPUBLICA DE COLOMBIA. “Glosario de la Educación Superior” Internet: cms-static.colombiaaprende.edu.co/.../articles-213912_glosario.pdf.

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 30 de 1992, por el cual se organiza la Educación Superior en Colombia. Internet: www.mineduacion.gov.co/.../1735/articles-211884_Ley_30.pdf

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 2566 de 2003. Internet: www.mineduacion.gov.co/1621/article-86425.html

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL REPUBLICA DE COLOMBIA. Boletín No. 20 Capital Humano para el avance colombiano, 2012. Internet: www.mineduacion.gov.co/.../articles-92779_archivo_pdf_Boletin20.pdf

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL REPUBLICA DE COLOMBIA. Gestión del Riesgo. Internet: www.mineduacion.gov.co/.../articles-327021_archivo_pdf

PRADES, López Ana; GONZALEZ, Reyes Felisa, LA PERCEPCION SOCIAL DEL RIESGO: ALGO MAS QUE DISCREPANCIA EXPERTOS/PUBLICO, 1999. Internet: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/24679335/la-percepcion-social-del-riesgo-algo-mas-que-discrepancia-expertos-publico>.

ROCA, David. Guia gestion del riesgo en instituciones educativas.Peru, 2009. pag 23.

TIERRA DEL FUTURO, LAS GOLONDRINAS – AMÉRICA LATINA Y UBV. Guía metodológica de cooperación para el desarrollo. Internet: <http://www.metoder.nu/cgi-bin/met.cgi?d=s&w=101&l=es&s=mt>

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Manual Institucional de Gestión de Riesgos. Internet: www.udea.edu.co/.../GestionAcademicoAdministrativa/.../m-5200-001.pdf

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Gestión Integral de Riesgos. 2012. Internet:
www.udea.edu.co/portal/.../UBMriesgostransformacion_21sep2012.pdf

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Gestión de Riesgos en la Universidad del Valle.
Cuarta Versión. 2006. Internet:
<http://vicebienestar.univalle.edu.co/vicerrectoria/Gesti%F3n%20Riesgos%20Univalle%20Version3.pdf>

UNIVERSIDAD TECNOLOGIA DE PEREIRA. Administración de Riesgos. Internet:
media.utp.edu.co/meci/archivos/...de.../administracionderiesgos172.ppt

ANEXOS

Anexo A Artículo Agencia de Noticias de la Universidad Nacional

Los pilares de la Política de Educación Superior con miras a 2034

Educación inclusiva, calidad y pertinencia, investigación y propuesta financiera son las prioridades del Consejo Nacional de Educación Superior, CESU.

Por: Agencia de Noticias de la Universidad Nacional

INSERTAR



Foto: Cortesía Unimedios

Con la presencia de la ministra de Educación, María Fernanda Campo, el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) presenta al país su propuesta de Política Pública de Educación Superior.

Para los próximos 20 años, la educación superior en Colombia deberá ser uno de los pilares fundamentales por los que se construiría una sociedad en paz con justicia, cultura, democracia, inclusión, prosperidad y competitividad.

Esta es la visión a la que le apunta el CESU, conformado por 16 consejeros, para dar a conocer su propuesta de lineamientos de política para la excelencia de la educación superior en el país, construida con el aporte de sectores sociales y académicos.

El 'Acuerdo por lo Superior 2034: propuesta de Política Pública para la excelencia de la educación superior en Colombia' está compuesto por 10 apuestas, estructuradas en 136 lineamientos, encaminados a proyectar el sistema de educación superior a largo plazo, con el objetivo de generar las mismas oportunidades de acceso a los ciudadanos y ser flexible, incluyente, con calidad y soportado en una institucionalidad que garantice la armonía del sistema, su coherencia, sostenibilidad, organización y control.

En cada una de las dimensiones, la propuesta incluye una mirada de contexto, los problemas nodales y los posibles cursos de acción.

Educación inclusiva

La primera gran apuesta se define como la exigencia de que la educación superior sea un derecho de todo grupo poblacional, lo cual incorpora tres procesos: acceso al estudio de todo interesado, cobertura acogiendo a quienes la buscan y atendiendo a quienes ingresan y reconocimiento de la diversidad para quienes permanezcan.

Este punto abarca problemas nodales en ubicación, índices de pobreza, propuestas académicas insuficientes, migración de jóvenes rurales a las zonas urbanas, rigidez de procesos curriculares y acompañamiento académico insuficiente, entre otros.

Para resolver estos problemas, el CESU propone, por ejemplo, la implementación de servicios de apoyo pedagógico y tutorías, estrategias en pro del respeto de las diferencias, formación docente inclusiva y un sistema de evaluación de políticas inclusivas.

Calidad y pertinencia

El sistema colombiano de educación superior es diverso institucionalmente, pues incluye la educación superior pública y privada en sus diferentes niveles (universitario, técnico, tecnológico, instituciones universitarias), modalidades (presencial, mixta y a distancia) y tipos de orientación.

A pesar del esfuerzo por asegurar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), existen dificultades en las que se destaca la necesidad urgente de que las instituciones de educación superior (IES) adopten prácticas de mejoramiento continuo o incorporen criterios de internacionalización a su autoevaluación.

La apuesta es por fortalecer estos mecanismos de evaluación y control, permitiendo que se avance en aseguramiento de la calidad desde preescolar hasta la educación superior y que en estos procesos también existan capacidades y responsabilidades de los entes departamentales y distritales. Es decir, que se avance hacia un sistema desconcentrando.

Investigación

La dimensión de ciencia, tecnología e innovación (CTI) busca generar estrategias para darle forma al sistema nacional, articulando la educación superior a los

demás actores y definiendo los instrumentos y la institucionalidad para la regionalización.

Según el CESU, la educación superior fundamenta su misión formativa y su compromiso con la sociedad, en tanto genera, transmite, crea y retroalimenta conocimiento en distintos campos del saber y desde distintas perspectivas.

Por tal motivo, se proponen lineamientos como la conformación de una unidad del Ministerio de Educación Nacional que gestione y oriente los temas de CTI.

Dicha entidad sería la encargada de establecer y financiar laboratorios estatales y centros de investigación y fomentar la interacción en este campo.

Propuesta financiera

La sostenibilidad es un factor clave de política pública, ya que los recursos se deben orientar a que más colombianos tengan la oportunidad de acceso al conocimiento, a la ciencia, a la tecnología y a la cultura, mediante el sistema de educación superior de calidad.

Frente a problemáticas de inflexibilidad, insuficiencia e inequidad regional en el sistema de financiación de la educación superior, sobresale la ausencia de instrumentos para sobrellevar las nuevas cargas tributarias y para afrontar los retos que impliquen garantizar una oferta con inequidad en distribución de recursos.

Es importante que el Estado haga una mayor inversión ante la demanda creciente y que le apueste a inclusión social, calidad y pertinencia, así como a buscar otras fuentes fijas de destinación específica, a fortalecer los apoyos estudiantiles y a abordar el tema de regalías como una política complementaria de financiación en proyectos estratégicos y fortalecimiento del capital social.

Hay que tomar en cuenta que del total de los 25 billones de pesos que recibió el sector educativo del presupuesto general en 2013, 3,3 billones fueron destinados a la educación superior (75,8 % a universidades oficiales, 15,2 % a instituciones de educación superior que son establecimientos públicos, 7,6 % para el ICETEX, 1,1 % en recursos para inversión y 0,2 % en otras transferencias de ley).

Lo que los lineamientos proponen es doblar la cobertura con calidad al año 2034, lo cual implicará una gran inversión y una acción sostenida del Estado que garantice el avance en visión, misión, objetivos y metas.

Las demás apuestas que contiene este Acuerdo por lo Superior 2034 se refieren a regionalización, articulación de la educación media con la superior, formación para el trabajo, desarrollo humano, comunidad universitaria, bienestar, nuevas modalidades educativas, internacionalización y estructura y gobernanza del sistema.

Obviamente esta propuesta del CESU no puede reflejar un acuerdo pleno de todos los actores, pero constituye un buen punto de partida para organizar la discusión en la comunidad académica, construir consensos y precisar las hojas de ruta para consolidar el sistema en un escenario de paz.

¿Quiénes conforman el CESU?

El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) es el máximo órgano asesor del Gobierno en educación superior, fue creado conforme la Ley 30 de 1992 e incluye a todas las IES, tanto públicas como privadas.

Entre los integrantes, se encuentra el ministro de Educación de turno (quien lo preside), el jefe del Departamento Nacional de Planeación (DNP), el rector de la Universidad Nacional de Colombia, el director del Fondo Colombiano de Investigaciones Científicas y Proyectos Especiales "Francisco José de Caldas" de

Colciencias, un rector de una universidad estatal u oficial, dos rectores de universidades privadas y un rector de universidad de economía solidaria.

También lo integran un rector de una institución universitaria o escuela tecnológica, estatal u oficial; un rector de institución técnica profesional, estatal u oficial; dos representantes del sector productivo; un representante de la comunidad académica, de una universidad estatal u oficial; un profesor universitario; un estudiante de los últimos años de universidad; y el director del ICFES (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación), quien tiene voz pero no voto.

El espectador, Agosto 4 de 2014.

Anexo B. Artículo periódico El Espectador.

EE NOTICIAS ▾ OPINIÓN ECONOMÍA DEPORTES ENTRETENIMIENTO VIVIR TECNOLOGÍA

PUBLICIDAD



BOGOTÁ 26 ABR 2011 - 4:52 PM

Inundaciones en Bogotá

Millonarias pérdidas en U. La Sabana por inundación

Muchos equipos quedaron bajo el agua debido a la rapidez con la que el río Bogotá se coló al plantel.

Por: Redacción Bogotá/Elespectador.com

COMPARTIDO

0

0

0

0

92

INSERTAR



Tras la **ruptura del jarillón** a las 9:40 de la mañana de este lunes 25 de abril, las aguas del **Río Bogotá** no han dejado de inundar las instalaciones de la **Universidad**

Anexo C Noticia Caracol radio



Señal en vivo
Una voz en el camino

CARACOL RADIO

INICIO ÚLTIMAS NOTICIAS AUDIO & PROGRAMAS OPINIÓN MULTIMEDIA LO MÁS EMIS
ACTUALIDAD DEPORTES ECONOMÍA **JUDICIAL** INTERNACIONAL ENTRETENIMIENTO TECNOLOGÍA

Temas actuales: Antioquia Fiscal general Corte Suprema de Justicia Bandas criminales Inter

JUDICIALES

Grupo ilegal amenaza con asesinar a 30 estudiantes universitarios

El vicerrector de la Universidad de Antioquia, reveló que conocieron una lista en la que un grupo ilegal amenaza con asesinar a treinta alumnos de la institución educativa.

CARACOL | MARZO 13 DE 2009





Temas relacionados: Farc Autodefensas ELN Antioquia

La Universidad de Antioquia denunció ante las autoridades judiciales y de policía la amenazas proferidas por desconocidos contra unos 30 líderes estudiantiles de la institución, que circuló en un mensaje por Internet.

El Consejo Académico de la institución educativa también pidió a las autoridades que se examinen las condiciones de inseguridad que tiene hoy no sólo el claustro académico en general, sino individualmente las personas aludidas en el mensaje.

El mensaje fue proferido por un supuesto Grupo del Bloque Antioqueño de las

Relacionados

-  Gobierno de Antioquia insta medidas de seguridad para la Universidad
-  Atentado dentro de la Universidad de Antioquia. Un ex alumno fue asesinado a bala

Anexo D Artículo periódico El Tiempo

EL TIEMPO Martes 30 de septiembre de 2014 f tw g+ yt Q BUS

OPINIÓN COLOMBIA BOGOTÁ MUNDO POLÍTICA ECONOMÍA DEPORTES ENTRETENIMIENTO

TEMAS DEL DÍA TransMilenio Selección Colombia femenina Humberto De la Calle S

Protestas estudiantiles

7 de junio de 2013

No se vislumbra normalidad académica en el Sena

Estudiantes y policías se enfrentaron en sede del barrio Salomia de Cali. El saldo: 12 lesionados.

23 de marzo de 2012

Estudiantes bloquean el tráfico en la avenida primero de Mayo con 68

Unos 60 estudiantes del colegio Luis Vargas Tejada se volcaron sobre la vía desde las 3:30 p.m.

24 de mayo de 2012

Cerca de 700 detenidos por protestas en la tranquila Canadá

El gobierno de Quebec insiste en aumentar las tasas universitarias debido a la crisis.

24 de enero de 2012

Protesta en Uptc dio paso a la revolución

Nueve alumnos detenidos y cinco policías heridos, fue el saldo que dejó la manifestación.

2 de mayo de 2012

Estudiantes de Arte Dramático protestaron por falta de aulas

Bloquearon las vías de Barranquilla porque el plan de adecuación de salones está paralizado.

30 de noviembre de 2011

Once heridos dejan disturbios en sede tecnológica de la U. Distrital

Tres de los lesionados presentan contusiones delicadas en la cabeza y en el rostro.

Anexo E Noticia W Radio



Ingresar | Registro gratuito

Inicio Escucha Noticias Multimedia Especiales Emisoras Blogs W Colombia

Temas actuales: Juan Manuel Santos ONU Gustavo Petro Transmilenio ELN Fiscal general Barr

Actualidad

Universidad San Martín deberá pagar millonaria sanción



Cerca de 170 millones de pesos tendrá que pagar la Universidad San Martín como consecuencia de la publicidad falsa por medio de la cual la universidad decía tener los primeros puestos del ECAES los cuales no le fueron otorgados, así lo informó la ministra de educación, María Fernanda Campo en la W radio.

DANIELA ARIAS TORO | JULIO 6 DE 2011



Cerca de 170 millones de pesos tendrá que pagar la Universidad San Martín como consecuencia de la publicidad falsa por medio de la cual la universidad decía tener los primeros puestos del ECAES los cuales no le fueron otorgados, así lo informó la ministra de educación, María Fernanda Campo en la W radio.

Según la Ministra, gracias al proceso de discusión que ha planteado el Ministerio de educación para establecer el proyecto de reforma a la ley 30, uno de los acuerdos más importantes, es el incremento del 3 % anual desde el 2012 hasta el 2022 de los aportes de la nación al presupuesto de las instituciones públicas de educación superior. Este 3 % generará, dice, "más de 440 millones de pesos adicionales que formarán parte del presupuesto de las universidades públicas".

Anexo F Artículo periódico El Espectador



PUBLICIDAD



VIVIR 4 JUL 2013 - 6:56 PM

Cancelan siete programas de la Universidad San Martín

El Ministerio de Educación sancionó a la entidad educativa por ofrecer servicios académicos sin contar con registro calificado.

Por: Redacción Vivir

COMPARTIDO

0

0

0

0

45

INSERTAR

<>



El Ministerio de Educación decidió sancionar una vez más a la Fundación Universitaria San Martín por incumplir con normas y requerimientos del sector.

Anexo G Artículo periódico El Espectador



Inicio » Noticias » Bogotá » Bogotá prende las alarmas por propósitos terroristas desde las universidades



BOGOTÁ 5 SEP 2008 - 9:34 AM

Bogotá prende las alarmas por propósitos terroristas desde las universidades

En las últimas horas fueron incautados por las autoridades 18 kilos de pentonita, los cuales iban a ser utilizados en acciones terroristas en la capital del país.

Por: Elespectador.com

COMPARTIDO	Así lo reveló el general Rodolfo Palomino, comandante de la Policía de Bogotá, quien dijo que lamentablemente son algunos subversivos, disfrazados de estudiantes universitarios, los que pretenden amedrentar a los ciudadanos a través de actos terroristas.
1	
0	
1	En el operativo que se llevó a cabo el pasado jueves en el sector del barrio San Vicente, al sur de la ciudad, se capturaron tres hombres presuntamente relacionados con el Bloque Oriental de las Farc al mando de alias 'Efraín'.
0	
85	En el procedimiento se incautó armamento de largo calibre y 40 barras de Pentonita. Según pudieron determinar las autoridades. Este grupo tenía como cabecilla a un guerrillero que se identificaba como 'Efraín o Nacho', estudiante de sexto semestre de Agronomía de la Universidad Nacional de Colombia y otras dos personas, una de ellos también alumno.
INSERTAR	

BOGOTÁ 29 SEP 2014 · 11:08 PM

Adecuaciones costaron \$20.000 millones

A demoler obras en la U. Distrital

Orden de la alcaldía local de Santa Fe, tras hallar que trabajos en sede de La Macarena fueron, al parecer, sin licencias y en zona de reserva forestal. La decisión está en apelación.

Por: Santiago Martínez Hernández / Santiago Valenzuela

COMPARTIDO

0

0

0

0

0

INSERTAR

<>



La U. Distrital tendría que demoler obras que costaron casi \$20.000 millones. / Archivo

Los líos por obras en las sedes de la Universidad Distrital parecen no tener final. Tras las denuncias que rodearon la construcción de las instalaciones en la localidad de Bosa, el concejal Julio César Acosta denunció que un contrato firmado en 2011, para reforzar la estructura de la sede de La Macarena (ubicada en los cerros orientales) y que costó \$19.296 millones, sobrepasó lo autorizado en la licencia de construcción y, para completar, se hicieron obras en zona de reserva forestal. Ahora lo grave es que hay una orden administrativa (en apelación) que ordena demoler todo lo que se edificó.

La polémica nació en octubre de 2009, cuando la U. Distrital le pagó a la firma Bonus Banca de Inversiones S. A. \$280 millones para que estructurara tres proyectos: la remodelación de la biblioteca, la construcción de la sede en Bosa y el reforzamiento estructural en La Macarena. Por esta última propuesta, la sociedad indicó que se

Anexo I Artículo periódico El Tiempo

EL TIEMPO

Martes 30 de septiembre de 2014



Q BUSCAR

REGÍSTR

OPINIÓN COLOMBIA BOGOTÁ MUNDO POLÍTICA ECONOMÍA DEPORTES ENTRETENIMIENTO TECNÓSFERA

De la noche a la mañana la institución educativa entró en un déficit de 36.000 millones de pesos, cuando apenas el año pasado reportaba superávit de hasta 11.000 millones.

Las inconsistencias en los informes que presentaba cada mes el equipo económico de la Universidad de Pamplona, en Norte de Santander, no aguantaron más.

El pasado fin de semana, durante la reunión del Consejo Superior, se detectó que algo 'olía mal'. La difícil situación de iliquidez salió a flote y ya no se pudo mostrar a la universidad que hasta el año pasado entregaba balances de hasta 11.000 millones de pesos de superávit.

Por eso, la decisión del Consejo Superior, tras una propuesta del Ministerio de Educación, fue fijarle el período al rector hasta el 31 de diciembre e iniciar un proceso de selección para buscar su reemplazo a partir del 2009.

El 'descabezado' fue Pedro León Peñaranda, quien el 17 de diciembre del 2007 asumió la rectoría de la institución oficial, en reemplazo de Álvaro González Joves, quien después de varios años al frente del ente renunció argumentando problemas de salud. Hoy está radicado en Barcelona (España).

"Si estalló la crisis no fue por culpa mía. Todo lo contrario. Fui quien en estos meses puso en evidencia anomalías y, poco a poco, el Consejo Superior se enteró. Es una crisis que se venía manejando, pues los presupuestos pasaban con superávit cuando realmente lo que había era déficit y eso me incomodó, porque empecé a detectar todas estas situaciones", dijo Peñaranda.

Tras una minuciosa revisión, el Consejo Directivo encontró que, en vez de ganancias, la Unipamplona registraba un déficit aproximado de 36.000 millones de pesos, incluidos los 7.500 millones que invirtió como anticipo para la adquisición de la clínica del liquidado Seguro Social en Cúcuta y que nunca había salido a flote por parte del equipo económico y financiero.

El gobernador de Norte de Santander, William Villamizar, presidente del Consejo Superior, dijo que pese a la difícil situación, no se afectará lo académico.

"Esto finalmente tenía que reventar, porque tarde o temprano se les iba a quedar debiendo a los tutores, a los proveedores y las nóminas. Ahora debemos generar políticas de austeridad, como eliminar algunas vicerrectorías y planificar las deudas", sentenció.

Mientras tanto, serán los órganos de control del Estado los que inicien las investigaciones y determinen quiénes son los responsables de que la Unipamplona haya pasado del superávit a la iliquidez en tan corto tiempo.

'Fue una decisión arbitraria'

Anexo J Artículo periódico El Espectador



JOSÉ FERNANDO ISAZA 2 NOV 2011 - 11:00 PM

Calidad en la educación superior



Se cuestiona el nivel de calidad de las universidades colombianas; se argumenta que ninguna de ellas figura en los 100 primeros niveles de los rankings internacionales. Algunas de esas clasificaciones tienen en cuenta el número de premios Nobel profesores o egresados.

Por: José Fernando Isaza

COMPARTIDO

0

0

0

0

36

INSERTAR

Nuestro único Nobel, para el bien de la literatura, abandonó sus estudios de derecho, no vive en el país y, si lo hiciera, por no acreditar título formal tendría dificultades para ser nombrado profesor. Las publicaciones aumentan la posición de las universidades, pero hay un sesgo hacia el inglés; esto crea un estímulo para que los profesores publiquen en revistas indexadas en ese idioma. Otro aspecto que debe considerarse es la inversión por estudiante: las universidades de los primeros puestos tienen una inversión por alumno 16 veces superior a las universidades del país mejor posicionadas.

Algunos rankings miden los valores absolutos del número de investigadores, de grupos de investigación, de publicaciones; lo cual discrimina a favor de las macrouiversidades.

Las comparaciones internacionales, cuando hacen explícita su metodología y ésta tiene consistencia, son muy benéficas para ir ajustando el proyecto educativo de cada universidad con el fin de mejorar su posición, dada la correlación con la calidad educativa.

Hasta hoy no hay ninguna medición internacional comparativa de la calidad de las universidades colombianas, como sí existe para la educación media con las pruebas PISA. Este año se inicia una medición de estudiantes de último año de ingeniería. El número de países que participan es reducido. A medida que más países y más profesiones se midan, se tendrán mejores elementos de análisis para evaluar la calidad y para tomar los correctivos de mejoramiento.

El distinguido filósofo Perogrullo dice que la calidad de la educación universitaria está altamente influenciada por el nivel académico de los estudiantes que ingresan. Las pruebas PISA permiten conocer el nivel académico de los estudiantes de educación media. Se clasifican en siete niveles; los tres primeros miden competencias mínimas para participar en una sociedad moderna y global. Los estudiantes que no llegan a este nivel pueden tener dificultades para enfrentar problemas que requieren de una capacidad de lectura moderada, sacar conclusiones de hechos simples y producir informes sencillos. Para desempeñarse con relativo éxito en la educación superior se requiere al menos un nivel 4.

Anexo K Artículo periódico La Republica

LR #SOYCAPAZ ESPECIAL APP CALIFICACIONES DEL GOBIERNO COLOMBIA 2014

Asuntos Legales

NOTICIAS A UN CLIC

Miércoles, Octubre 30, 2013

Universidad de Pereira afrontaría tutelas por cancelar semestre

David Pérez le ganó el registro de marca a la multinacional Panda Express

"Esperamos contar con 10.000 suscriptores en cinco años", fundadores de Forvm

Con \$1,08 billones, la Fiscalía se pondrá a tono con la reforma a la justicia

Facebook

Twitter

Google +

Mail



Pereira_Una lluvia de acciones legales de estudiantes y padres de familia podrían llegarle a la Universidad Tecnológica de Pereira, UTP, tras la decisión del Consejo Superior del alma máter, tomada hace una semana, de cancelar de manera selectiva el segundo semestre académico de 2013.

La medida fue asumida ante el paro estudiantil -que con esta completa siete semanas-, lo que para las directivas de la UTP no hay margen de recuperar el tiempo perdido en lo que resta del calendario académico. En total están afectados 12.000 estudiantes de los 15.000 matriculados, cuyos padres están en la incertidumbre por la posible pérdida del dinero de la matrícula, que no sería devuelto, y, de lo que consideran más importante, el tiempo de estudio.

ESTAS SON LAS CINCO UNIVERSIDADES MÁS SOSTENIBLES DE COLOMBIA



Destacan por haber entrado en la onda de la gestión de residuos sólidos y la educación ambiental. Universidades a las que se llega en bicicleta, se recicla más de la mitad de los residuos, se utilizan paneles solares para calentar las piscinas o se hacen jornadas de reforestación, no son solo una tendencia en los países del primer mundo.

En Colombia cada vez más campus universitarios se transforman para ser sostenibles en el uso de los recursos.

De hecho, cinco instituciones de educación superior colombianas, según el ranking internacional Green Metric 2014, que evalúa a cerca de 300 universidades de todo el mundo a partir de sus indicadores ambientales, hacen parte de los campus más verdes por sus proyectos ecológicos.

"Un campus es una microciudad. Tenemos áreas verdes, infraestructura, agua, energía... y además es un laboratorio para extrapolar experiencias a la sociedad", afirma Maurix Suárez Rodríguez, jefe de planeación del campus de la Universidad de los Andes, que figura en el puesto 166 de la lista.

Para él, las universidades tienen la oportunidad de investigar soluciones para impactar su entorno cercano. De igual manera, Aída Milena García, directora del Instituto de Estudios Ambientales de la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP), que clasificó en el puesto 220, asegura que una institución educativa no sólo tiene una responsabilidad académica, sino que está obligada a formar a ciudadanos que cambien sus hábitos con el medio ambiente.

Además, Milena Calderón, coordinadora del Sistema de Gestión Ambiental de la Universidad de Santander (puesto 208), asegura que las actividades de educación ambiental "indudablemente mejoran la calidad de vida de la comunidad universitaria y evidencian un notorio cambio de conducta que mejora la relación de las personas con su entorno".

El manejo de los residuos sólidos, las acciones contra el cambio climático y la educación ambiental fueron los aspectos más destacados en las universidades colombianas. Sin embargo para García, debido a la posición geográfica del país, se le debe apostar a que las universidades protejan la biodiversidad, por medio de la conservación de ecosistemas clave para la fauna y la flora nacional.

Conozca una a una las razones que llevaron a la Universidad Nacional, la Universidad de los Andes, la Universidad de Santander, la Universidad Tecnológica de Pereira y la Universidad Industrial de Santander, a ser consideradas campus sostenibles.

CAPACITACIÓN

Instituciones de educación superior públicas serán capacitadas por el Ministerio de Educación

28/08/2014

El próximo miércoles 3 de septiembre, el MEN realizará un taller para capacitar las instituciones de educación superior públicas de Colombia.



Este evento se enmarca en el proyecto de "Fortalecimiento de la eficiencia y transparencia en la Gestión de las IES" como una estrategia encaminada a mejorar las competencias.

.....

El **Ministerio de Educación Nacional** realizará este miércoles 3 de septiembre el **Taller: "Interlocutores del Índice de Transparencia y Actualización del Modelo Estándar de Control Interno (MECI)"** dirigido a las Instituciones de Educación Superior públicas del país. **Leetambién**

» **5 tendencias mundiales para la educación superior en 2014**

» **Presentación del libro "Educación Superior en Colombia: Doce propuestas para la próxima década"**

» **Infografía: 10 cambios que enfrentará la educación superior colombiana en los próximos 20 años**