


| | | |
|---|--|--------------------------------|
|  UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA | MACROPROCESO: EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO | CÓDIGO: U-FT-14.001.010 |
| | FORMATO: INFORME EJECUTIVO | VERSIÓN: 0.0 |
| | | Página 1 de 4 |

EVALUACION DE GESTIÓN ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO - NIVEL NACIONAL (*)

1. INTRODUCCIÓN

El Modelo Estándar de Control Interno –MECI, actualizado en el año 2014, establece el Componente de Administración de Riesgos como parte del Módulo de Control de Planeación y Gestión, y lo define como el “*Conjunto de elementos que le permiten a la entidad identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales. (...) Su mirada sistémica contribuye a que la entidad no sólo garantice la gestión institucional y el logro de los objetivos sino que fortalece el ejercicio del Control Interno en las entidades de la Administración Pública*”.

La Universidad Nacional de Colombia –UN está obligada a adaptar el Modelo con el fin de establecer, implementar y fortalecer su Sistema de Control Interno, bajo la responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad, los jefes de cada dependencia, así como los demás funcionarios de la entidad².

En ese contexto, la Oficina Nacional de Control Interno – ONCI incorporó en su Plan de Actividades de la Vigencia 2015, una evaluación de gestión al Componente de Administración de Riesgos, teniendo en cuenta lo definido en el Manual Técnico Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano –MECI 2014.

2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 POLÍTICA Y LINEAMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

a. Responsabilidades en la Administración del Riesgo

Según la normatividad, en la UN se han definido diferentes actores y responsabilidades frente al sistema de gestión implementado, del cual hace parte la administración del riesgo. Las responsabilidades frente a la administración de riesgo están dadas de la siguiente forma: i) Rector: implementación del Sistema de Control Interno de la Gestión y de Evaluación de Resultados³; ii) Vicerrectoría General: realizar las actividades correspondientes a la gestión de calidad, la Formulación de las Políticas de Administración de Riesgos⁴, la verificación de la construcción de las matrices de riesgo y planes de tratamiento aplicables a los procesos y realizar el Seguimiento y Mejora a la implementación de las Acciones para el tratamiento de los Riesgos (acción compartida con los líderes de procesos)⁵; Comité para el

Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental de la Universidad Nacional de Colombia – SIGA: entregar lineamientos que coadyuven en la construcción de políticas de riesgo institucional, estratégico y de procesos⁶; y Líderes de procesos y sus equipos, señalando que aunque es responsabilidad de la dirección asegurarse que los riesgos sean gestionados, la identificación y manejo de los riesgos es responsabilidad de los líderes de los procesos, proyectos y/o programas con sus respectivos equipos de trabajo, por tanto les corresponde la identificación de los riesgos, análisis, evaluación y valoración de los riesgos, la construcción de los planes para su tratamiento y finalmente de realizar el seguimiento y mejora a la implementación de las acciones para el tratamiento⁷.

Al respecto, se observó que en la UN están definidos formalmente los responsables de las diferentes etapas de la administración del riesgo; sin embargo, no es clara la función relacionada con la validación de los mapas de riesgo por procesos y los planes de tratamiento propuestos desde cada proceso, garantizando que se cumpla con los lineamientos generados. Adicionalmente, en el procedimiento no se observa el papel de las directivas de la Universidad en la aprobación de los mapas de riesgo. Por tanto, se recomienda a la VRG y al Comité SIGA, analizar las responsabilidades de cada instancia en la administración del riesgo y hacer las modificaciones al procedimiento, de ser el caso. Lo anterior con el fin que los riesgos sean identificados adecuadamente y cumplan con los lineamientos establecidos, permitiendo tener mapas de riesgo que puedan ser sujetos a seguimiento por parte de las instancias evaluadoras.

b. Política General de Administración de Riesgo

En desarrollo del proyecto SIMEGE ejecutado en el marco del Plan Global de Desarrollo 2007-2009 y 2010-2012, fue definida la Política de Administración de Riesgos para la UN, la cual posteriormente fue actualizada y presentada en junio de 2014 para su aprobación por parte del Comité de Vicerrectores, considerando que era necesario simplificarla y mejorarla, teniendo en cuenta temas como: anticorrupción, transparencia y calidad. La política de Gestión del Riesgo actual se encuentra descrita en los siguientes términos:

“La Universidad Nacional de Colombia se compromete a administrar los riesgos que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos de sus procesos, así como los riesgos de posibles actos de corrupción, para lo cual dispone de un sistema que permite su identificación, valoración, control y monitoreo con el que garantiza la implementación oportuna de acciones y controles para dar un tratamiento adecuado y efectivo y así evitar su materialización.”

*Elaborado por: Alejandra Carrillo Tique. Revisado por: Carlos Manuel Llano Alzate, Jefe ONCI. Junio de 2015. (Original firmado)

² Artículo 2 del Decreto 943 de 2014.


³ Art. 1 del Acuerdo 70/2006 del Consejo Superior Universitario –CSU

⁴ Procedimiento *Administración de Riesgos* (U-PR-15.001.008) del Macroproceso *Desarrollo Organizacional*

⁵ Art.4 del Acuerdo del CSU 113/2013 y el Art. 8 de la Res. 464/2014.

⁶ Art. 3 de la Resolución de Rectoría 1602/2014.

⁷ Procedimiento *Administración de Riesgos* (U-PR-15.001.008).

| | | |
|---|--|--------------------------------|
|  UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA | MACROPROCESO: EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO | CÓDIGO: U-FT-14.001.010 |
| | FORMATO: INFORME EJECUTIVO | VERSIÓN: 0.0 |
| | | Página 2 de 4 |

Sobre la Política de Gestión del Riesgo de la UN se observó que se encuentra enfocada tanto a los riesgos que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos de sus procesos, como a los de corrupción. No obstante, no enfatiza en los riesgos que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y misionales de la Universidad. Por otra parte, aunque se cuenta con la política, no se encuentra establecido un marco de referencia que incluya: i) los objetivos esperados, ii) las estrategias para establecer cómo se van a desarrollar las políticas, a largo, mediano y corto plazo, iii) las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido y iv) el seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas, tal como lo establece MECI. Por lo anterior, se recomienda a la VRG y al Comité SIGA, analizar la Política de Gestión del Riesgo actual, con el fin de identificar si ésta se encuentra alineada con los nuevos lineamientos y con enfoque al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad; así mismo, es importante establecer con la participación de las directivas, el marco de referencia de la gestión de riesgo en la Universidad.

c. Lineamientos Generales sobre Administración de Riesgos

La Vicerrectoría General ha emitido lineamientos frente a diversos temas del Sistema Integrado de Gestión que incluye la Administración del Riesgo, con los que se ha enfatizado en la simplificación de los riesgos por proceso. Al respecto, se observó que en el año 2014 se presentó a los líderes de los procesos la *Descripción de los lineamientos 2014 del Sistema Integrado de Gestión para los procesos*, cuyo numeral 4 expone las actividades a desarrollar frente al tema de Gestión del Riesgo. Así mismo, durante el año 2014 la VRG actualizó los documentos relacionados con la Gestión del Riesgo. Con lo anterior se observó que los lineamientos dados por la VRG son claros para ser empleados por los líderes de los procesos.

2.2 MAPAS DE RIESGOS Y PLANES DE TRATAMIENTO

La UN ha planteado dos tipos de mapas de riesgo: institucional (estratégico y de corrupción) y por proceso; el primero bajo la responsabilidad de la VRG y la DNPE y el segundo en cabeza de cada líder de proceso a nivel nacional.

a. Mapa de Riesgos Estratégico

Durante el año 2013 y 2014 la UN llevó a cabo acciones con el fin de plantear el Mapa de Riesgos 2014-2015 a nivel estratégico. A partir de este trabajo, fue elaborado un mapa de riesgos estratégico presentado a finales del año 2014 ante el Comité Directivo (actualmente Comité SIGA), instancia que consideró importante evaluar nuevamente la identificación de dichos riesgos acorde con los lineamientos y directrices vigentes. Lo anterior teniendo como consecuencia que la Universidad nuevamente carezca de un mapa de riesgos que contenga a nivel estratégico las mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, no se tengan claras las políticas inmediatas de respuesta ante los riesgos, y ausencia de una herramienta de apoyo para el cumplimiento de sus objetivos, que permita gestionar los riesgos más importantes a los que


se ve expuesta la Universidad. El Mapa de riesgos estratégicos propuesto incluía cuatro (4) riesgos, que se muestran a continuación. Adicionalmente, se incluyeron los dos (2) riesgos del Mapa de Riesgos de Corrupción.

| RIESGOS ESTRATÉGICOS |
|---|
| 1. Limitados recursos para el cumplimiento de los objetivos institucionales |
| 2. Falta de optimización de los recursos que posee la universidad |
| 3. Ausencia de un marco general estratégico que oriente el desarrollo institucional en el largo plazo |
| 4. Falta de claridad en el alcance y aplicación de la autonomía universitaria |

Respecto al mapa de riesgo estratégico construido, la ONCI realiza las siguientes observaciones:

- Los dos primeros riesgos se encuentran relacionados con las limitantes o uso indebido de los recursos con que cuenta la Universidad, los cuales podrían consolidarse en un solo riesgo.
- Respecto a los riesgos 3 y 4, de acuerdo con la teoría, una ausencia, en este caso de un marco general y normativo, podría no considerarse como un riesgo, ya que se entiende por riesgo como un evento o condición incierta, que si se produce tiene efectos en los objetivos estratégicos de la entidad.
- Aunque se incluyen procesos que por su importancia deben ser considerados como estratégicos, no se tienen en cuenta riesgos enfocados a prevenir el incumplimiento de los objetivos de los procesos misionales de la Universidad, como son la Formación, Extensión e Investigación. Adicionalmente, no es claro cómo los riesgos identificados responden a los cinco objetivos estratégicos del PGD vigente, relacionado con temas como el liderazgo y calidad académica, internacionalización, sistema de Bienestar Universitario, el mejoramiento de la gestión administrativa y cultura organizacional de la Universidad.
- Sobre los riesgos definidos en el ámbito financiero, es importante identificar si el riesgo obedece a un riesgo de liquidez, riesgo de insolvencia, u otro, de acuerdo con las especificidades de la Universidad.

Por tanto, se recomienda a la VRG, al Comité SIGA, junto con los líderes de procesos misionales y estratégicos, definir el Mapa de Riesgos Estratégico para la UN, identificando los riesgos más significativos, relacionados con los objetivos institucionales y los definidos en el Plan Global de Desarrollo, para lo cual es indispensable tener claridad de cuáles son los eventos o riesgos que puedan afectar la capacidad de ejecución de la Universidad y de sus resultados, y cómo afectaría a la entidad el no cumplimiento de los objetivos estratégicos. Lo anterior, tomado como referencia lo definido en la Guía del DAFP, en cuanto a que para la formulación y operacionalización de la política de administración del riesgo

| | | |
|---|--|--------------------------------|
|  UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA | MACROPROCESO: EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO | CÓDIGO: U-FT-14.001.010 |
| | | VERSIÓN: 0.0 |
| FORMATO: INFORME EJECUTIVO | | Página 3 de 4 |

es fundamental tener claridad de la misión institucional, sus objetivos y tener una visión sistémica de la gestión, de manera que no se perciba esta herramienta gerencial como algo aislado del mismo accionar administrativo, lo cual requiere que el Mapa de riesgos estratégico sea conocido y aprobado desde la instancia más alta de la Universidad.

b. Mapa de Riesgos de Corrupción

En el primer trimestre del año 2014 fue construido el Mapa de Riesgos de Corrupción, como parte de la ejecución del Plan Anticorrupción, el cual estuvo en cabeza de la Vicerrectoría General y la DNPE. En el mapa se incluyeron dos (2) riesgos institucionales de corrupción, identificando sus causas y consecuencias, éstos fueron:

| RIESGO DE CORRUPCIÓN |
|---|
| 1. Incumplimiento de requisitos legales para el desarrollo de procesos administrativos y académicos favoreciendo intereses particulares |
| 2. Uso indebido de la información para favorecer intereses particulares |

Posteriormente, de acuerdo con la *Guía Básica Administración y Evaluación de la Gestión del Riesgo de la UN*, la elaboración de los planes de tratamiento de riesgos de corrupción debía ser realizada por los líderes de los diez (10) procesos inicialmente seleccionados de los veintidós (22) priorizados en el Plan Anticorrupción del año 2013.

Al respecto se observó que no obstante se han realizado actividades por parte de la VRG para apoyar la definición de los planes de tratamiento de riesgo de los diez (10) procesos priorizados, actividad planteada con fecha de finalización el 30 de julio de 2014, a abril de 2015 no se cuenta con el plan de tratamiento aprobado para el proceso de "Asesoría Jurídica". Por tanto, se recomienda a la Dirección Jurídica Nacional, definir el Plan de tratamiento de riesgos, con el fin de cumplir con lo definido en el Plan Anticorrupción de los años 2014. Así mismo, se recomienda a los líderes de los procesos seleccionados para el año 2015, definir los planes de tratamiento, con el fin de generar los mecanismos orientados a prevenir y evitar los riesgos de corrupción. Para ello se recomienda consultar el documento "*Estrategia para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la Secretaría de Transparencia, Presidencia de la Republica*".

Así mismo, se observó que aunque la mayoría (9 de 10) de los líderes de los procesos seleccionados han definido los planes de tratamiento, en algunos casos no es claro cómo las actividades planteadas están dirigidas a prevenir la materialización de los riesgos de corrupción. Por tanto, se recomienda a los líderes de los procesos, en especial los que se encuentran en cabeza de la DNPE, Unimedios, Dirección Nacional de Extensión, Innovación y Propiedad Intelectual, revisar los planes de tratamiento propuestos, con el fin de analizar si las acciones definidas realmente van enfocados a prevenir la materialización de los riesgos de corrupción y a mejorar la transparencia de los procesos, toda vez que la materialización de los riesgos de corrupción es inaceptable e

intolerable. Lo anterior teniendo en cuenta que lo que se busca es identificar un conjunto sistemático de situaciones que por sus características pueden originar prácticas corruptas.⁸


Se observó que al corte 30 de abril de 2015, no se evidenciaron avances en los planes de tratamiento de los procesos: Planeación Estratégica, Divulgación de Información Oficial Universitaria, Gestión de la actividad Académica y Organización y Desarrollo del Talento Humano. Por tanto se recomienda a la DNPE, Unimedios, Vicerrectoría Académica y la DNPA, como líderes de los procesos que no presentaron avance, adelantar las acciones definidas. Así mismo, se recomienda a todos los líderes de procesos, atender la instrucción dada en el documento *Estrategia para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la Secretaría de Transparencia*, en cuanto a realizar seguimiento a los mapas de riesgo por lo menos tres veces al año: con corte a abril 30, agosto 31 y diciembre 31.

c. Mapa de Riesgos por proceso

De acuerdo con los lineamientos dados por la VRG, los mapas de riesgo por proceso deben ser únicos, es decir, que con el trabajo articulado de los diferentes niveles (nacional, sede y facultad), se debe generar un único mapa de riesgo por proceso. De acuerdo con el archivo *Resumen de Estado de Matrices de Riesgos* elaborado por la VRG, al 30 de marzo de 2015 se han consolidado 15 matrices de riesgos unificadas por procesos, siete (7) procesos se encuentran en proceso de articulación y 16 no han iniciado su construcción.

No obstante han sido identificados los mapas de riesgo para 23 procesos (13 matrices), la ONCI observó que el número de riesgos es significativo (70 riesgos) lo cual dificulta gestionar cada uno de ellos y realizar el seguimiento de su aplicación. Así mismo, en algunos casos se identificaron debilidades en la formulación de los riesgos y sus planes de tratamiento. Por lo anterior, se recomienda a los líderes de procesos analizar la formulación de los riesgos identificados con el fin de determinar si en realidad corresponden a riesgos, si es posible agruparlos, o si están claramente formulados, y realizar los ajustes respectivos al mapa de riesgos si es el caso; lo anterior con el fin de garantizar la gestión de los riesgos, propendiendo a que el proceso y sus controles garanticen de manera razonable que estos se están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivos del proceso y de la Universidad sean alcanzados. Así mismo, se recomienda a la VRG y a los líderes de procesos estratégicos, analizar el mapa de riesgo consolidado con el fin de identificar situaciones que afectan a todos los riesgos, y que pueden ser tratados desde la cabeza del proceso a cargo del tema, y no por separado en cada proceso.

⁸ Estrategia para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Numeral 2. Secretaría de Transparencia, Presidencia de la Republica.

| | | |
|---|--|--------------------------------|
|  UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA | MACROPROCESO: EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO | CÓDIGO: U-FT-14.001.010 |
| | | VERSIÓN: 0.0 |
| FORMATO: INFORME EJECUTIVO | | Página 4 de 4 |

Por otra parte, se observó que algunos procesos no han iniciado la simplificación y consolidación de los mapas de riesgo a nivel nacional, así mismo otros procesos se encuentran en desarrollo de esta actividad, aunque los lineamientos emitidos por la VRG daban como plazo el mes de julio de 2014. Por lo cual, se recomienda a los líderes de los procesos que no han iniciado la formulación de los planes de riesgo por proceso, así como a los que se encuentran en etapa de identificación, elaborar y remitir a la VRG los mapas de riesgo formulados, con el fin de cumplir con lo establecido en el marco del Sistema Integrado de Gestión de la UN.

Sobre el lineamiento de elaborar un solo mapa de riesgos por proceso, tal como se identifica en las matrices de riesgo y como lo expresó la VRG, a nivel de sede y facultad no se ha aplicado plenamente este lineamiento, observando que las Sedes Bogotá, Medellín y Manizales cuentan con sus propios mapas de riesgo. De acuerdo con la VRG aunque se ha definido con los equipos técnicos de calidad de las Sedes que es necesario unificar los mapas de riesgo por proceso, no se han seguido los lineamientos. En ese sentido, se recomienda a los equipos de calidad de las sedes Bogotá, Medellín y Manizales (que se encuentran bajo el cargo de las Oficinas de Planeación de las Sedes), coordinar junto con los líderes de procesos la unificación por proceso de los mapas de riesgo formulados individualmente, con el fin que en el menor tiempo posible se cuente con estas herramientas como apoyo a la gestión de los procesos.

2.3 SEGUIMIENTO A LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

El seguimiento a los riesgos está contemplado en cinco actividades:

- Realizar el Seguimiento y Mejora a la implementación de las Acciones para el tratamiento de los Riesgos:* bajo la responsabilidad de cada líder de proceso y debe ser realizada como mínimo una vez al año para los Riesgos de Proceso e Institucionales y mínimo tres veces al año para los Riesgos de Corrupción. Al respecto, la teoría de la administración del riesgo recomienda emplear tableros de gestión para monitorear periódicamente cada riesgo, con el fin de identificar si está disminuyendo o aumentando su potencialidad de materialización y por ende de generación de una situación no deseada, para lo cual se deben establecer indicadores de riesgo que permitan disponer de alertas para una gestión oportuna de los riesgos.
- Evaluar la Gestión del Riesgo:* bajo la responsabilidad del líder del proceso, teniendo en cuenta tres (3) Indicadores:
 - Porcentaje de Reducción de los riesgos significativos identificados,
 - Porcentaje de la Ejecución de los planes de tratamiento; y
 - Porcentaje de efectividad de los Controles.
 Al respecto, de acuerdo con lo informado por la VRG y la verificación realizada por la ONCI, los procesos no han calculado los indicadores definidos.
- Realizar auditoría interna a la gestión del riesgo:* hace referencia a las auditorías internas a los procesos,

“evaluando de manera aleatoria la construcción de las matrices y mapas de riesgo y planes de tratamiento, el estado de los controles y la implementación de los planes de tratamiento definidos”. Lo anterior, fue contemplado en el Plan de auditorías internas del periodo 2013-2015.

- Revisar y actualizar el mapa de riesgos y planes de tratamiento:* los Mapas de Riesgos deben ser actualizados cada tres (3) años de acuerdo con el Plan Global de Desarrollo de la UN. Sobre esta anotación, se observó que no ha sido cumplido ya que el PGD vigente, finaliza en el presente año, sin embargo no se han formulado los mapas de riesgo por parte de todos los líderes de procesos, como tampoco se tiene una versión final del mapa de riesgos estratégico.
- Eficacia de los planes de tratamiento:* De acuerdo con el reporte de la VRG, el 8% de las acciones establecidas en los planes de tratamiento 2012-2013, al 30 de marzo de 2015, aún permanecen abiertas, no obstante los lineamientos dados por la VRG fueron claros en que debían ser cerrados al 30 de junio de 2014. Por lo anterior, se recomienda a los líderes de los procesos que tienen acciones pendientes por cerrar en el aplicativo SoftExpert, cumplir con los lineamientos dados por la VRG, en relación con el cierre y evaluación de las acciones de tratamiento definidas en el periodo 2012-2013.

3. CONCLUSIONES

En los últimos años la UN ha venido realizando acciones dirigidas a implementar diferentes instrumentos del Sistema de Gestión de Calidad, siendo uno de ellos el componente de administración de riesgos, que busca identificar y gestionar aquellas posibles situaciones que pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales de la entidad. No obstante actualmente se cuenta con normatividad, procedimientos y lineamientos para la administración del riesgo, es necesario que este componente sea liderado desde las instancias directivas, puesto que se observa que muchos procesos desconocen la importancia de gestionar sus riesgos y de implementar controles para mitigarlos. Lo anterior, se evidencia en que actualmente la Universidad no cuenta con un mapa de riesgos estratégicos definitivo y mapas de riesgo por proceso unificados, a pesar que los lineamientos para su definición han sido claros.

En este sentido, es importante que desde el Comité SIGA y cada uno de los líderes de proceso, junto con el apoyo de los equipos técnicos de calidad de la VRG y las sedes, se definan los mapas de riesgo, identificando los principales riesgos que puedan impedir el logro de los objetivos estratégicos de la actual administración y en general de la UN, con el propósito que puedan ser gestionados, contribuyan como una herramienta de autocontrol y permitan contar con un sistema de gestión eficaz enfocado hacia la prevención más que a la corrección.