



# Propuesta de una Metodología para la Gestión de Riesgos en las Universidades Estatales Chilenas

## *(Proposal of a Methodology for Risk Management in the Chilean State Universities)<sup>1</sup>*

**Mg. Danis Hidalgo Canales**

**Mg. Patricio Vásquez Lazo<sup>2</sup>**

### Resumen

La gestión de riesgos en toda organización propende a fortalecer el cumplimiento de los objetivos misionales, circunscritos en la planificación estratégica. Las universidades estatales chilenas, a través de su proyecto educativo que se informa a través de su páginas web, da a conocer a la comunidad en general aspectos como su misión, visión, sus objetivos estratégicos, sus principales lineamientos y actividades a cumplir en el mediano plazo, como proyectos educacionales que propendan fortalecer y atesorar la educación superior, lo cual no está ajeno a eventos que pudieran afectar potencialmente su cumplimiento.

Considerando la información obtenida en el diagnóstico realizado en una investigación, se concluye en la necesidad de recomendar a las universidades estatales chilenas, fortalecer las iniciativas existentes en lo relativo a la gestión de riesgos, desarrollar instancias de manera sistemática y estructurada, a través de una Propuesta.

El objetivo de dicha propuesta es proveer una metodología para la gestión de riesgos de carácter general, que contribuya al mejoramiento de la gestión institucional universitaria y sirva de guía para evaluar los aspectos generales a cumplir en su etapa de inicio e implementación de un proceso de gestión de riesgos según Norma chilena ISO 31.000: 2012.

**Palabras Claves:** Gestión de Riesgos/ Universidades estatales chilenas.

### Abstract

Risk management in any organization tends to strengthen compliance with mission objectives, circumscribed in strategic planning. The State Chilean universities, through its educational project which reports through its their websites, getting exposure to the wider community aspects such as mission, vision, strategic objectives, its main guidelines and activities to meet the medium term as educational projects which which tend to strengthen and cherish higher education, which is no stranger to events that could potentially affect compliance.

Whereas information obtained from the assessment carried out in an investigation, it is concluded the need to recommend to the universities State Chilean, strengthening existing initiatives with regard to risk management, develop instances in a systematic and structured manner through a proposal.

The objective of this proposal is to provide a methodology for managing risks of a general nature, which contribute to the improvement of the institutional Management University and serve as a guide to assess general aspects to meet in his home and stage implementation of a process of risk according to Chilean management ISO 31000: 2012.

**Keywords:** Risk management/ Chilean state universities

<sup>1</sup>Este artículo está basado en la tesis de Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, realizada por los autores en la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile durante el año 2012.

<sup>2</sup>Graduados en el Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión en la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile

## I. Introducción

En el ámbito internacional, la gestión de riesgos es considerada como una herramienta importante que se debe implementar en toda organización, indistintamente su naturaleza u origen, ya sea privada o pública. Permite que las organizaciones comprendan los riesgos que podrían afectar el logro de sus objetivos, la adecuación y eficacia de los controles ya existentes, proporcionando una base para su tratamiento e implementar las mejores decisiones para su fortalecimiento y control.

A partir de la década del 90, el gobierno del Estado de Chile impulsa una serie de medidas que van orientadas a generar un proceso de modernización de la gestión pública, basado en resultados y la aplicación de nuevas herramientas de gestión, entre ello, está la adopción gradual de un modelo de gestión de riesgos, que se basa en Norma ISO 31000/2010 y las mejoras prácticas en esta materia al interior de los ministerios, servicios y empresas del Estado, a objeto de realizar una administración efectiva de los riesgos, especialmente aquellos de mayor criticidad (Instructivo Presidencial N°007, 2006).

En la práctica, dicha medida se ha traducido en la implementación y mantención de un proceso de gestión de riesgos, que se caracteriza por ser estructurado, consistente y continuo, que permite identificar, evaluar, medir y reportar, amenazas y oportunidades e instancias de mejora, que afectan el logro de sus objetivos estratégicos vinculados a la misión y visión institucional.

Sin embargo, esta exigencia en la actualidad no es aplicable a las universidades estatales chilenas que, por definición son corporaciones de derecho público; están creadas por ley; poseen sus propios estatutos; tienen autonomía presupuestaria y forman parte del Estado, en las cuales tiene participación ya sea en su generación o administración. Cabe señalar que la institucionalidad universitaria en el ejercicio de sus facultades y en cumplimiento a la planificación estratégica, visión, misión, objetivos y metas, también se ven afectadas a situaciones de riesgos, tales como: manifestaciones estudiantiles, no acreditación institucional y de programas de estudios, falta de transparencia en la rendición de cuentas, ocurrencia de desastres naturales, entre otros.

Tomando en consideración lo expuesto, es necesario preguntarse entonces ¿Qué acciones están realizando las universidades estatales para gestionar los riesgos que afectan alcanzar los objetivos estratégicos y misión institucional? ¿La metodología que utilizan las universidades estatales para gestionar sus riesgos se basan en algún modelo existente o mejores prácticas? ¿El proceso de gestión de riesgos implementado en las universidades estatales es de carácter integral, estructurado, consistente, y continuo?

En efecto, dado que la administración de los riesgos constituye una herramienta de gestión relevante en las instituciones, fue de interés de los autores de esta investigación, conocer cuál es la situación actual en la que se encuentran las universidades estatales chilenas en este ámbito, aplicando para ello diversos instrumentos de investigación, como: análisis documental, cuestionarios y entrevistas dirigidas a autoridades y expertos que forman parte del sistema de educación superior en Chile.

A partir de los resultados obtenidos de la investigación, se obtuvo un diagnóstico sobre el grado de madurez del proceso de gestión de riesgos en las universidades estatales chilenas, basado en el conocimiento, la experiencia y la propia declaración de las personas consultadas.

Finalmente con ello, se formula una propuesta metodológica para la gestión de riesgos en estas universidades, cuyo propósito es servir de material de consulta para los distintos grupos de interés vinculados con su quehacer, entre estos: cuerpos colegiados, unidades administrativas y académicas, profesores, alumnos, investigadores u otras entidades de control externo, coordinación, acreditación o calidad. Se obtienen conclusiones y emiten recomendaciones.

## II. Aspectos Metodológicos más Relevantes de la Investigación

La presente investigación es de tipo cualitativa, descriptiva y propositiva. Se desarrolló de acuerdo a las siguientes etapas y actividades relevantes:

- *Etapla I:* Identificación del objeto de estudio y búsqueda aspectos bibliográficos.
- *Etapla II:* Diseño y contenidos de instrumentos de la investigación para la recolección de datos: Cuestionario y entrevistas; se someten a evaluación de expertos que reunieran características similares al sujeto de estudio.
- *Etapla III:* Aplicación de los instrumentos a los sujetos del estudio. De 16 participan 15 universidades estatales chilenas, equivale al 94% del universo. La entrevista se aplicada a 10 altas autoridades de organismos públicos y privados, vinculados con el control externo, coordinación universitaria, acreditación y calidad de las universidades estatales.
- *Etapla IV:* Análisis e interpretación de los resultados: La información obtenida, se analiza, tabula e interpreta; se obtiene un diagnóstico del estado actual de la gestión de riesgos en las universidades estatales chilenas.
- *Etapla V:* Elaboración de la propuesta metodológica, basada en el marco teórico y normativo y resultados obtenidos.
- *Etapla VI:* Redacción de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## III. Descripción de las Universidades Estatales Chilenas y Diagnóstico en la Gestión de los Riesgos

### 1. Conceptualización básica

*Concepto de universidad:* Según el D.F.L N°1. (1981), se define por universidad:

*“...Una institución de educación superior, de investigación, raciocinio y cultura que, en el cumplimiento de sus funciones, debe atender adecuadamente los intereses y necesidades del país, al más alto nivel de excelencia” (Art. 1).*

Por su parte la Contraloría General, señala:

*“...Las universidades estatales (...) según DFL N° 1/1986 de Educación, son corporaciones autónomas, de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituyen servicios públicos integrantes de la administración descentralizada del estado, plenamente afectos a la ley analizada y comprendidos en Art/18 Inc./1 de la misma” (Dictamen N° 8.576, 1986: 1).*

### 2. Regulación

Las universidades estatales chilenas, están reguladas por su respectiva ley de constitución, el estatuto universitario y otras materias que ha sido aprobadas a través de decreto con fuerza de ley. En contenido de sus estatutos dan cuenta de: a) Del objeto y fines de la universidad; b) De la Junta Directiva y sus atribuciones; c) Integración de la Junta Directiva; d) De los funcionarios superiores de la Universidad; e) Del Cuerpo Académico; f) Organización y atribuciones de los Cuerpos Colegiados de la Universidad; g) De los estudios y grados académicos y, h) Otras disposiciones.

### 3. Funciones de las universidades estatales

Según D.F.L N°1 (1981) en su artículo N°2 se establece que sus funciones son:

*“Promover la investigación, creación, preservación y transmisión del saber universal y el cultivo de las artes y de las letras; Contribuir al desarrollo espiritual y cultural del país, de acuerdo con los valores de su tradición; Formar graduados y profesionales idóneos, con la capacidad y conocimientos necesarios para el ejercicio de sus respectivas actividades; Otorgar grados académicos y títulos profesionales reconocidos por el Estado, y En general, realizar las funciones de docencia, investigación y extensión que son propias de la tarea universitaria”.*

#### 4. Sujeto de Estudio de la investigación

Está constituido por las 16 universidades estatales, a saber, la Universidad de Tarapacá; la Universidad Arturo Prat; la Universidad de Antofagasta; la Universidad de Atacama; la Universidad de la Serena; la Universidad de Playa Ancha; la Universidad de Valparaíso; la Universidad de Santiago de Chile; la Universidad Tecnológica Metropolitana; la Universidad de Chile; la Universidad de Metropolitana de Ciencias de la Educación; la Universidad de Talca; la Universidad del Bío Bío; la Universidad de la Frontera; la Universidad de los Lagos y, la Universidad de Magallanes.

#### 5. Diagnóstico: Resultado de la Investigación

Al considerar la información obtenida, analizada y procesada, se pudo obtener un diagnóstico, que en resumen da cuenta de:

- Que existe interés de parte de las universidades estatales en compartir información referida a la gestión de riesgos.
- Que las universidades estatales están conscientes de los riesgos potenciales que las afectan y que la gestión de riesgos contribuye al mejoramiento continuo de la gestión universitaria y de los procesos que la integran.
- Que los mecanismos que se aplican para administrar sus riesgos no obedece a algo sistemático y estructurado, tal como señala la Norma Chilena ISO 31000:2012.
- Que la gestión de riesgos se encontraría en una etapa inicial o en proceso de implementación, siendo uno de los principales inconvenientes en su desarrollo la falta de recursos.

### IV. Propuesta Metodológica

#### 1. Introducción

En esta parte se presenta una propuesta metodológica, de carácter general, que propende servir de guía para la gestión de riesgos en las universidades estatales chilenas, en una etapa inicial o bien en etapa de implementación de un proceso de gestión de riesgos. Esta es posible aplicar a procesos estratégicos, de negocio y de apoyo, en sus diferentes dependencias, ya sean campus, sedes, facultades u otras formas de organización interna.

#### 2. Objetivo general

Proponer una metodología para la gestión de riesgos de carácter general, que contribuya al mejoramiento de la gestión institucional universitaria y sirva de guía para evaluar los aspectos generales a cumplir en su etapa de inicio e implementación de un proceso de gestión de riesgos según la Norma chilena ISO 31000: 2012.

#### 3. Justificación

Las universidades públicas como parte de la administración del Estado no pueden estar ajenas a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias de administración de riesgos, para lo cual se requiere estar en constante actualización, abiertas al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que les permitan ser cada vez más eficientes, por lo que resulta necesario tener en cuenta todos aquellos eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dichas herramientas deben permitir identificar, evaluar y mitigar los riesgos a los que constantemente están expuestas, con el fin de minimizar pérdidas e identificar oportunidades de mejora, contribuyendo al mejoramiento de la gestión universitaria, a la eficiencia y eficacia de los procesos y al establecimiento de una cultura de prevención de riesgos, posicionándolas ante la comunidad en un buen cumplir con su rol social.

#### 4. Definiciones

Implementar una cultura de gestión de riesgos, exige el manejo apropiado de definiciones que aseguren instancias comunicacionales efectivas y adecuadas; entre ellas se destacan las siguientes (adaptadas de la Norma chilena ISO 31000: 2012): Para una comprensión contenidos de este artículo, se han seleccionado algunas de ellas:

- \* *Aceptación de riesgo*: Una decisión tomada sobre la base de la información disponible para aceptar las consecuencias y posibilidad de un riesgo particular.
- \* *Apetito de riesgo (tolerancia al riesgo)*: Es la cantidad de riesgos que la universidad está dispuesta a aceptar en el cumplimiento de su visión y misión.
- \* *Administración de riesgos*: La cultura, procesos y estructuras que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos.
- \* *Análisis de riesgo*: Proceso que permite comprender la naturaleza del riesgo y determinar su nivel de riesgo. El análisis de riesgos proporciona la base para la evaluación de riesgos y las decisiones sobre el tratamiento del riesgo.
- \* *Dueño del riesgo*: Funcionario con la responsabilidad y la autoridad para gestionar el riesgo. Puede ser un miembro de la comunidad universitaria que está estrechamente asociado con el riesgo; es capaz de controlar el riesgo, iniciar la acción si el riesgo se vuelve más grave, o escalar a la alta dirección, si es necesario.
- \* *Evaluación del riesgo*: Proceso general que comprende la identificación, el análisis y la valoración del riesgo.
- \* *Evento*: Incidente o situación, que ocurre en un lugar particular, durante un intervalo de tiempo determinado. Puede ser cierto o incierto y su ocurrencia puede ser única o ser parte de una serie de ocurrencias.
- \* *Evitar el riesgo*: Corresponde a una estrategia global para el Proceso de Gestión de Riesgos que consiste en salir de las actividades que generen los riesgos.
- \* *Eliminación de riesgos*: Supresión de todos los riesgos asociados al desarrollo de un proceso o actividad.
- \* *Exposición al riesgo*: El riesgo que permanece después de que la universidad haya realizado sus acciones para reducir el impacto y/o la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuesta a un riesgo.
- \* *Factores de riesgo*: Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de riesgo o tienden a aumentar la exposición.
- \* *Frecuencia*: Es una medida de ocurrencia de un evento, expresado como el número de ocasiones en el que se ha materializado el evento en un tiempo dado.
- \* *Fuente de riesgo*: Se refiere al origen que pueden tener los riesgos, sean internas o externas.
- \* *Gestión del riesgo*: Proceso que se realiza para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la universidad.
- \* *Identificación de riesgo*: Proceso para encontrar, reconocer y describir los riesgos de la universidad, que permite determinar qué, por qué y cómo pueden suceder.
- \* *Impacto*: Consecuencias que puede ocasionar a la universidad la materialización de un riesgo, afectando positiva o negativamente los objetivos institucionales.
- \* *Mapa de riesgos*: Representación gráfica que permite visualizar el estado de los riesgos, con el fin de tomar decisiones sobre los aspectos críticos identificados en él.
- \* *Política de riesgos*: Declaración de las intenciones y orientaciones globales de la universidad relacionada con la gestión de riesgos en general.
- \* *Probabilidad*: Grado en el cual es posible que ocurra un evento, que se mide a través de la relación entre los hechos ocurridos y la cantidad de eventos que pudieron acontecer.
- \* *Plan de gestión de riesgo*: Es el esquema en el marco de gestión de riesgos que especifica el enfoque, los métodos, los componentes y los recursos de gestión que se aplicarán al proceso de gestión de riesgos.
- \* *Proceso de gestión de riesgo*: Aplicación sistemática de políticas, procedimientos, y prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto e identificación, análisis, valoración, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo.

\* *Reducir el riesgo*: Medidas adoptadas para minimizar la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de la materialización de un riesgo.

\* *Registro de riesgo*: Catálogo oficial de cada uno de los riesgos identificados por la universidad.

\* *Riesgo*: Posibilidad de que suceda un evento que tendrá un efecto sobre los objetivos institucionales y se expresa en términos de una combinación de probabilidad por impacto.

\* *Riesgo residual (neto)*: Nivel de riesgo que permanece después de tomar medidas de tratamiento de riesgo.

\* *Transferir o compartir el riesgo*: Trasladar o distribuir la responsabilidad a una tercera parte, la carga por la pérdida o ganancia que se generen luego de la materialización de un riesgo, mediante legislación, contrato, seguros, provisiones u otros medios.

\* *Tratamiento del riesgo*: Proceso de selección y aplicación de medidas destinadas a modificar o mitigar el riesgo.

## 5. Principios para la Gestión del Riesgo

Toda universidad que decida implementar un proceso de gestión de riesgos y/o fortalecer sus avances, debe considerar 11 principios o guías básicas generales de orientación, que contempla la Norma chilena ISO 31000: 2012, cualquiera sea el riesgo (estratégicos, financieros, operativos, de fraude, tecnológicos e información, ambientales, corporativos, legales y contractuales, de seguridad de la información) o fuente de origen (interna/externa). Estos otorgan un sello ideológico y dan garantía que la gestión de riesgos sea exitosa y eficaz, dado que:

a. *Crea y protege el valor de la institución*, fortalece el cumplimiento de los objetivos y mejora desempeño en el ámbito político, social, medio ambiente y seguridad.

b. *Debe estar integrada en todos los procesos de la institucionalidad universitaria*, es parte de las responsabilidades de la alta dirección y de las demás estructuras, incluye la planificación estratégica y los procesos de gestión de proyectos y cambios.

c. *Es parte de la toma de decisiones*, ayuda a sustentarlas en elecciones informadas, admite establecer prioridades y/o alternativas de manejo.

d. *Trata explícitamente la incertidumbre*, su naturaleza y como debe ser conducida o tratada.

e. *Es sistemática, estructurada y oportuna*, contribuye a la eficiencia y a resultados consistentes, comparables y confiables.

f. *Está basada en la mejor información disponible*, en datos históricos, las observaciones, las experiencias, las estimaciones, juicios de expertos, considera las eventuales limitaciones al acceso de la misma y la divergencia de opinión.

g. *Está hecha a medida*, sigue los lineamientos del contexto externo e interno y del perfil del riesgo.

h. *Tiene en cuenta factores humanos y culturales de las personas*, sus capacidades, las percepciones e intenciones, sea interna o externa, que pueden facilitar o perturbar el logro de los objetivos de la organización.

i. *Es transparente y participativa*, admite la correcta y oportuna intervención de las partes involucradas, de quienes deciden, asegurando su pertinencia, vigencia e involucramiento y representación de sus opiniones en la determinación de los criterios del riesgo.

j. *Es dinámica, iterativa, y responde continuamente al cambio*: Percibe cambios y da respuesta a ellos. Ante la presencia de nuevos eventos internos o externos, cambios en el contexto y del conocimiento admitiendo las acciones de monitoreo y la revisión de los riesgos, nacen nuevos riesgos, unos cambian y otros se extinguen.

k. *Facilita la mejora continua de la institución*: Admite el desarrollo y la implementación de estrategias que fortalezcan la madurez de la gestión de los riesgos de manera integral, junto con otros aspectos de la organización.

## 6. Marco de Trabajo de la Gestión del Riesgo

La gestión de riesgos en la institucionalidad universitaria, debe estar sustentada en un marco de trabajo, sólido e integrado y representar a todos los niveles de la organización. Está conformado por 5 elementos, que son:

**Elemento 1: Existencia de un mandato y compromiso de la alta Dirección Universitaria.** Dicho compromiso se hace tangible, en la medida que la universidad:

Se defina y aprueba una política de gestión de riesgos; propenda a una cultura organizacional alineada a la política de gestión de riesgos; se establece y se identifican indicadores de riesgos, de gestión y de rendimiento; exista alineamiento entre los objetivos de gestión del riesgo con los objetivos y estrategias de la universidad; se dé garantía del cumplimiento legal y regulatorio; se asignen las responsabilidades en los niveles apropiados en la universidad; se cuente con recursos necesarios para la administración de riesgos; se difundan y comuniquen los beneficios de la administración de riesgos a todos los participantes de la comunidad universitaria; y se asegure que el marco de administración de riesgos siga siendo el apropiado.

**Elemento 2: Existencia de una estructura de soporte de la gestión de riesgos, dotada de las siguientes variables:**

Debe existir un adecuado entendimiento de la organización universitaria, en su contexto interno y externo; la universidad debe contar con una política de gestión de riesgos, donde se establezca, de manera concreta, los objetivos y el compromiso institucional sobre la materia; la universidad debe definir los niveles de autoridad, responsabilidad y competencias para liderar la gestión de riesgos; la gestión de riesgos, debe propender a la integración de los demás procesos de la organización universitaria; la universidad debe contar y disponer de los recursos necesarios para su operación y mantención; se defina una política de comunicacional interna y externa como también los mecanismos de información.

**Elemento 3: Se implemente la Gestión del Riesgo: Debe considerar dos aspectos:**

*a. Implementación del marco de administración de riesgo:*

Implica la definición de los plazos para: La aplicación de la política de gestión de riesgos y el proceso de administración de riesgos en las estructuras organizacionales de la universidad, cumplir con los requerimientos legales, documentar las decisiones, entrevistas, reuniones y capacitación, y comunicar los resultados.

*b. Implementación del proceso de administración de riesgos:*

Demanda que en todos los niveles y funciones relevantes que la universidad haya definido, se ejecute como parte de las prácticas el proceso de gestión de riesgos, en todas sus fases, en especial atención a los procesos del negocio (Docencia, investigación, recursos humanos, infraestructura, etc.) y los procesos de soporte (Gestión de Tecnologías de Información, Gestión Financiera, Gestión Jurídica, entre otros).

**Elemento 4: Se realice acciones de seguimiento y de revisión (monitoreo) del modelo implementado, que garantice que la gestión de riesgos sea eficaz y seguir apoyando el desempeño organizacional.** La universidad debe:

Establecer medidas y verificadores de rendimiento/desempeño; efectuar seguimiento al plan de administración de riesgo y la desviación de este, corrigiendo y fortaleciendo en forma oportuna; revisar constantemente el marco o estructura de trabajo, la política y el plan de administración de riesgo, a fin de asegurar que siguen siendo adecuados, dado el contexto interno y externo actual de la universidad; informar sobre riesgos, avanzar respecto al plan de administración de riesgo y asegurar cuán bien se está siguiendo la política de administración de riesgo; y revisar la efectividad del marco de administración de riesgo.

**Elemento 5: Se gestione acciones de mejoramiento continuo del modelo:**

Considerando los resultados de las acciones de seguimiento y de revisión (monitoreo), se debe propender a tomar decisiones que permitan hacer mejoras en el marco o estructura modelo de trabajo elegido, la actualización política de gestión de riesgo y el plan de la gestión de riesgos. Estas decisiones deben conducir a mejoras en la cultura de la gestión de riesgo de la universidad.

## 7. Proceso de Gestión del Riesgo

La adecuada administración de riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la corporación y el logro de los objetivos; la planificación estratégica, a su vez, anticipa la ocurrencia de hechos que afecten negativamente o eventos que sean una oportunidad de mejora. La administración de riesgos consta de 7 fases aplicables a procesos corporativos, unidades académicas y administrativas de la corporación. Sus aspectos más relevantes de cada fase son:

### ***Fase 1: Establecimiento del Contexto de la Gestión de Riesgos:***

En esta fase, la universidad debe lograr conocer la organización y su contexto (interno, externo), en los cuales tendrá lugar el proceso de gestión de riesgos; con énfasis en los objetivos y define parámetros internos y externos; establece los criterios y alcances del riesgo. Se recomienda aplicar entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los servidores de la entidad, usar diagramas de flujo, causa y efecto, análisis de escenarios y hacer revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros; acceder a fuentes de información de la entidad, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, opiniones de especialistas y expertos, informes de años anteriores (los cuales pueden proporcionar información importante). La técnica a utilizar dependerá de las necesidades y naturaleza de la entidad.

### ***Fase 2: Identificación de los Riesgos:***

Sobre la base del resultado de la fase anterior, se debe proceder a identificar los riesgos que eventualmente pudieran afectar el logro de los objetivos estratégicos de la universidad. Para identificar riesgos cabe preguntar: ¿Quién o qué genera riesgos?; ¿por qué razón o causas se producen los riesgos?; ¿cuáles son sus impactos o sus efectos?

La identificación de los riesgos es aplicable a macro procesos, procesos, subprocesos, etapas y/o a actividades de la organización; con ello se obtendrá un inventario de riesgos; exige mantener un registro inicial, que dé cuenta del riesgo identificado, causa de origen; descripción del riesgo; efectos potenciales; tipo de riesgo y fuente del riesgo. Se recomienda conocer los riesgos más significativos para la universidad, que se relacionen con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales.

### ***Fase 3: Análisis de los riesgos:***

El riesgo en sí representa la posibilidad o probabilidad de ocurrencia de un hecho o suceso, que podrían tener efectos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El riesgo debe ser analizado mediante la combinación de la *probabilidad* (en función del número de veces que se ha presentado el riesgo) de que ocurra e *impacto del riesgo* (la magnitud o el efecto del riesgo al materializarse).

### ***Fase 4: Evaluación de riesgos:***

Calificado el riesgo, en una tabla se debe dar valoración a la probabilidad y al impacto, utilizando para ello criterios, que se relacionan con los siguientes factores: La naturaleza y los tipos de las causas que los origina y sus consecuencias que se pueden producir, y cómo se deben medir; el método de definición de la probabilidad; los intervalos de tiempo de la probabilidad y/o de las consecuencias; el método para determinar el nivel de riesgo; las opiniones de las partes interesadas; el nivel al que el riesgo comienza a ser aceptable o tolerante.

### ***Fase 5: Tratamiento de Riesgos:***

Cumplida las etapas anteriores el modelo exige, respecto a los riesgos que resulten más críticos (una vez que se hayan aplicado mecanismos para tal calificación) realizar el tratamiento de riesgo. Este tratamiento de riesgos significa determinar, a través de mecanismos técnicos, la determinación y evaluación de los riesgos residuales, la tolerancia hacia el riesgo. De no haber tolerancia al riesgo, este debe ser tratado, aplicando algunas de las estrategias disponibles (evitar, compartir, reducir, aceptar) y evaluar el efecto de ese tratamiento hasta que el riesgo residual logrado cumpla con los criterios de riesgo de la organización.

En general, esta fase exige a la institucionalidad universitaria: (i) Conocer las opciones de tratamiento de los riesgos (aplicación de estrategias: evitar, aceptar, reducir, compartir). (ii) Selección de opciones de tratamiento (implica equilibrar los costos y esfuerzo de implementar con los beneficios derivados de cumplir con los requerimientos legales, regulatorios, ambientales). (iii) Preparación e implementación de planes de tratamiento de riesgos (razones para la opción del tratamiento, beneficios que se espera obtener, responsables de la aprobación y ejecución, acciones propuestas, recursos, fecha de implementación y verificadores).

#### **Fase 6: Monitoreo y Revisión:**

En esta fase, la universidad debe nombrar los responsables de monitorear la efectividad del proceso de gestión de riesgos en todas sus etapas.

Las acciones de monitoreo y revisión se deben aplicar a todos los aspectos de los procesos para la gestión del riesgo, a objeto de: (i) Garantizar que los controles son eficaces y eficientes en el diseño y en la operación. (ii) Generar información adicional para la mejora continua de la valoración del riesgo. (iii) Aprender y analizar lecciones a partir de eventos acontecidos, la tendencia, los éxitos y los fracasos. (iv) Detectar los cambios del contexto interno y/o externo. (v) Identificar los riesgos emergentes. (vi) Conocer el desempeño y/o avances comprometidos en los planes de tratamiento de riesgos.

#### **Fase 7: Comunicación y Consulta:**

Ésta constituye una variable importante en cada etapa del proceso de administración de riesgos. Es sustancial desarrollar un plan de comunicación para los interesados internos y externos (stakeholders) en la etapa más temprana del proceso que permita entre otros aspectos, un adecuado enfoque de comunicación y consulta que permite: (i) Ayudar a definir el contexto apropiadamente. (ii) Asegurarse de que los intereses de las partes interesadas son entendidas y consideradas. (iii) Ayudar a asegurar que los riesgos están adecuadamente identificados. (iv) Contar con áreas de especialización para analizar los riesgos. (v) Mejorar la gestión del cambio adecuada durante el proceso de gestión de riesgos.

## V. Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación

### 1. Conclusiones más Importantes del Estudio en Función de la Materia Consultada

#### **a. Aspectos generales:**

Los principales riesgos que enfrentan actualmente las universidades estatales son de tipo operacional, originados por fallas o insuficiencias de procesos, en la actuación de las personas, en los sistemas internos, y en la ocurrencia de eventos externos inesperados. Destacándose el riesgo proveniente de las manifestaciones estudiantiles tales como: paralización de actividades, toma de establecimientos, protestas sociales y movilizaciones públicas.

Las universidades están plenamente conscientes de los riesgos que afectan el poder alcanzar el logro sus objetivos estratégicos y misión institucional, y estos se discuten periódicamente en las reuniones de la alta dirección.

La gestión de riesgos forma parte de las actividades regulares de la Institución, pero no existe una cultura de riesgos lo suficientemente reconocida y valorada.

La gestión de riesgos, en gran parte de las universidades, se encuentra en proceso de implementación, o bien, en una etapa inicial, siendo uno de los principales inconvenientes en su implementación, la falta de recursos.

Existe conciencia que la gestión de riesgos contribuye al mejoramiento continuo de la gestión universitaria y de los procesos que la integran, y debería estar alineada con la planificación estratégica institucional, siendo uno de los principales beneficios el mejorar las posibilidades de alcanzar los objetivos corporativos.

A nivel de proyectos institucionales, las principales prioridades para las universidades, en el año 2013, son en primer lugar, la *Implementación de un Modelo de Calidad/ Excelencia* inspirados en la norma ISO 9001 o en el Malcolm Baldrige y, en segundo lugar, la implementación o mejoramiento del proceso de gestión de riesgos en conjunto con la adopción de las normas internacionales de información financiera para el sector público (NICSP).

#### b. Política de gestión de riesgos:

La mayoría de las universidades no cuentan con una política de gestión de riesgos, documentada, formalizada y comunicada a la comunidad universitaria, siendo que uno de los principales elementos que debería considerar, es su alineación con los objetivos estratégicos.

#### c. Estructura funcional:

- La mayoría de las universidades no cuenta con una estructura funcional para la administración y coordinación de la gestión de riesgos, ya sea la existencia de un Comité de Riesgos, como la designación de un funcionario en calidad de Gestor de Riesgos.
- El principal rol que debería cumplir la Contraloría Universitaria en la gestión de riesgos es la evaluación del proceso.

#### d. Sistemas de información:

El proceso de gestión de riesgos en las universidades se lleva a cabo en forma semi-automatizada, utilizando herramientas informáticas básicas, principalmente planillas electrónicas de Microsoft Office Excel.

#### e. Metodología de gestión de riesgos:

- Las Universidades utilizan alguna metodología para gestionar los riesgos, pero ésta no se encuentra documentada ni formalizada mediante acto administrativo.
- La metodología de gestión de riesgos utilizada por las universidades está basada principalmente en el modelo COSO ERM: 2004 y la norma ISO 31.000: 2010.
- Se considera que es totalmente aplicable la metodología implementada en el sector público, a través de las guías técnicas del CAIGG (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno).

#### f. Proceso de gestión de riesgos:

- Algunas de las universidades llevan trabajando en la implementación del proceso de gestión de riesgos entre 1 y 3 años, por iniciativa esencialmente de la Contraloría Universitaria, con la participación de ciertos estamentos como la Junta Directiva, pero sin haber utilizado, en la mayoría de los casos, el apoyo de un consultor externo, cuya principal fuente de financiamiento ha sido con recursos propios.
- El modelamiento de los riesgos en las universidades se ha efectuado con un enfoque basado en procesos, cuyo alcance ha sido principalmente a nivel de procesos estratégicos y de apoyo, siendo la gestión financiera la que presenta una mayor exposición a los riesgos.
- Los riesgos identificados en la mayoría de las universidades se evalúan cualitativamente en función de su probabilidad de ocurrencia y el impacto de su materialización, así como también la eficacia de los controles claves se evalúan en función de los atributos periodicidad, oportunidad, y automatización, siendo una de las principales estrategias utilizadas para la mitigación de los riesgos el *reducir* sus efectos negativos a niveles aceptables, conforme al criterio de riesgos institucional.
- Los principales instrumentos que surgen como resultado del proceso de gestión de riesgo son la matriz y mapa de riesgos institucional, los cuales son actualizados con una frecuencia anual, y son utilizados totalmente para la planificación anual de las auditorías.
- El grado de madurez del proceso de gestión de riesgos en las universidades estatales, se encuentra en un estado inicial, siendo calificado en general el enfoque institucional de gestión de riesgos como regular con relación a sus pares y a la competencia.

## 2. Recomendaciones

Las recomendaciones que a continuación se presentan, están relacionadas con las conclusiones obtenidas de la investigación:

- Difundir y compartir los resultados de este estudio con los directivos superiores de la universidad, con el objeto de conocer el estado actual del proceso de gestión de riesgos en las universidades estatales.
- Considerar la propuesta metodológica, en carácter de guía, para conocer e identificar de manera particular los elementos, estructura y el proceso de gestión de riesgos en sus diferentes fases, existente en la institucionalidad universitaria.
- Evaluar la posibilidad de desarrollar un proyecto de implementación de un proceso de gestión integral de riesgos, estructurado, consistente, y continuo, que les permita identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro sus objetivos estratégicos y misión institucional.
- Definir el enfoque institucional del proceso de gestión de riesgos, desde una perspectiva organizacional *Top Down* y *Bottom Up*, es decir, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.
- Establecer una metodología de gestión de riesgo, documentada, formalizada y difundida a toda la comunidad universitaria, basada en alguno de los modelos, marcos referenciales, normas o mejores prácticas existentes.
- Revalidar la información contenida en el cuestionario, con el propósito de realizar un diagnóstico de la situación particular de cada universidad, y definir con mayor precisión el nivel de madurez del proceso de gestión de riesgos, a nivel de política, proceso, estructura, reportes, metodología y sistemas, para así determinar las brechas existentes entre el nivel actual y el nivel deseado, en cuanto al grado alcanzado.
- Elaborar un benchmarking con otras instituciones de educación superior, ya sea privadas o públicas, nacionales e internacionales, para efectos de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.
- Elaborar un plan de acción para reducir las brechas existentes, estableciendo actividades, plazos de realización, responsables de su ejecución y medios de verificación, con el fin de alcanzar el estado deseado en el grado de madurez del proceso de gestión de riesgos.
- Finalmente, se recomienda desarrollar un modelo de gestión de riesgos, basado en la norma chilena ISO 31.000: 2012, dado que es factible implementar; da cuenta la experiencia, sostenibilidad y vigencia de dicho modelo que ha tenido en el sector público a la fecha de esta investigación (2012), el que se encuentra en una etapa de mantención.

## VI. Fuentes<sup>3</sup>

### 1. Manuales y Memorias

MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA (2008). *Manual de Transparencia y Probidad de la Administración del Estado*. Santiago de Chile: Edición Interna..

MEMORIA ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (2010): *Cuatro años de CNA-Chile: Memoria Institucional 2007 - 2010*.

RED BOOK (2012). *GRC Compability Model. Version 2.1*

### 2. Libros Especializados

BRUNNER, José Joaquín (2009). *Educación Superior en Chile. Instituciones, Mercados y Políticas Gubernamentales (1967- 2007)*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

---

<sup>3</sup> Este artículo está basado en la investigación realizada por los autores y en él se presenta una síntesis de la misma. Se ha colocado gran parte de las fuentes de consultas analizadas para que el lector que desee interiorizarse más sobre el tema, las tenga a mano.

- BRUNNER, José Joaquín et al (2011). *El Conflicto de las Universidades: Entre lo Público y lo Privado*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- BERNASCONI, Andrés; ROJAS, F. (2004). *Informe sobre la Educación Superior en Chile, 1980-2003*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- BELL, T.; PEECHER, M.; SOLOMON, I.; MARRS, F.; THOMAS, H. (2008). *Auditoría basada en Riesgos. Perspectiva Estratégica de Sistemas*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- COOPERS; LYBRAND (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- ESTUPILLAN, R. (2003). *Control Interno y Fraudes, con Base en los Ciclos Transaccionales, Análisis del Informe COSO*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- ESTUPILLAN, R. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- MORAGA, Rodrigo; TÉLLEZ, Luis (1999). *Auditoría Interna de Gobierno: La Experiencia Chilena 1994/1999*. Santiago de Chile: Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.
- SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO) (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado – Resumen Ejecutivo Marco*. España:s/e.

### 3. Normas Técnicas, Instructivos y Otros

- DOCUMENTO TÉCNICO N° 36 (2007). *Proceso de Gestión de Riesgos, del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno*.
- GUÍA TÉCNICA N° 51 (2011). *Evaluación del Sistema de Control Interno, del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno*.
- INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL N°007 (2006). *Establece Objetivos Gubernamentales de Auditoría Interna para el Periodo 2006, del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno*.
- INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL N°001 (2011). *Establece Objetivos Gubernamentales de Auditoría Interna para el periodo 2011 - 2014, del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno*.
- ISO GUIDE 73: 2009 - *Risk Management - Vocabulary*. International Standard Organization.
- ISO/TC 176: 2003. *Orientación sobre el Concepto y Uso del 'Enfoque basado en Procesos' para los Sistemas de Gestión*. (International Organization for Standardization).
- ISO 31000: 2009. *Principios y Directrices para la Gestión de Riesgos* (International Organization for Standardization).
- ISO 31000: 2012. *Norma Chilena, Principios y Directrices para la Gestión de Riesgos* (International Organization for Standardization).
- ISO Guía N°73: 2012. *Norma Chilena. Gestión de Riesgo - Vocabulario*.

#### 4. Documentos Legales

LEY N° 11.575 (1954). *Crea el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

LEY N° 18.575 (1975). *Ley de Bases Generales del Estado de Chile*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

LEY N° 19.267 (1984). *Crea fondo Solidario de Crédito Universitario*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

LEY N° 18.681 (1987). *Ley de Donaciones a Instituciones de Educación Superior*.

LEY N° 18.962 (1990). *Orgánica Constitucional de Enseñanza o LOCE*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

LEY 19.168 (1992). *Otorga Facultad que Señala a Instituciones de Educación Superior que Indica*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

LEY N° 20.044 (2005). *Establece Facultades en Materias Financieras para las Universidades Estatales*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

LEY N° 20.129 (2006). *Establece Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

LEY N° 20.285 (2008). *Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

LEY N° 20.370 (2009). *Ley General de Educación en Chile*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

LEY N° 19.862 (2010). *Crea el Consejo Superior de Educación. Título III de la LOCE*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DECRETO N° 3.541 (1980). *Otorga Facultades Especiales al Jefe de Estado para Reestructurar las Universidades Existentes en el País*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DECRETO N° 180 (1987). *Fija Norma para la Presentación de Presupuestos, Balances de Ejecución Presupuestaria e Informes de Gestión de las Instituciones de Educación Superior*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DECRETO N° 31 (1994). *Concede Personalidad Jurídica y Aprueba Estatutos a Consorcio de Universidades Estatales de Chile*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DECRETO CON FUERZA DE LEY N° 1 (1981). *Regula la Creación de Universidades y Establece el Proceso de Exanimación*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DECRETO CON FUERZA DE LEY N° 2 (1981). *Fija Normas sobre Reestructuración de Universidades*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DECRETO CON FUERZA DE LEY N° 4 (1981). *Fija Normas sobre Financiamiento de las Universidades*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DECRETO CON FUERZA DE LEY N° 153 (1981). *Establece Estatutos de la Universidad de Chile*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DECRETO LEY N° 1.263 (1975). *Orgánica de Administración Financiera del Estado*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DECRETO SUPREMO N° 12 (1997). *Crea el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG)*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DECRETO SUPREMO N° 75 (2003). *Modifica D.S N° 12 de 1997*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DECRETO SUPREMO N° 147 (2005). *Modifica D.S N° 75 de 2003*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DECRETO SUPREMO N° 13 (2009). *Reglamento General de la Ley N° 20.285*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DECRETO SUPREMO N° 98 (2010). *Modifica D.S N° 147 de 2005*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DICTAMEN N° 8.576 (1986). *De la Contraloría General de la República*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DICTAMEN N° 8.576 (1989). *De la Contraloría General de la República*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DICTAMEN N° 679 (1992). *De la Contraloría General de la República*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DICTAMEN N° 26.019 (2004). *De la Contraloría General de la República*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DICTAMEN N° 59.048 (2007). *De la Contraloría General de la República*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

DICTAMEN N° 44.321 (2007). *De la Contraloría General de la República*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso.

Santiago de Chile, Julio 2014.