



PA PNA ONCI-21-N4 EVALUACIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

- 1. PRESENTACIÓN**
- 2. OBJETIVO GENERAL**
- 3. ALCANCE**
- 4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y PLANES DE MEJORAMIENTO FORMULADOS**
- 5. LIMITACIONES DURANTE LA EVALUACIÓN**
- 6. EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES**
- 7. ZONA DE RIESGO GENERAL**
- 8. TRASLADO DE RIESGOS Y NOTIFICACIÓN A OTRAS INSTANCIAS DE CONTROL**
- 9. CONCLUSIONES**

1. PRESENTACIÓN

Con aprobación del Comité Nacional de Coordinación del Sistema de Control Interno (CNCSCI), en la sesión No. 2 del 17 de febrero de 2021, la Oficina Nacional de Control Interno (ONCI) incluyó dentro del Plan Nacional de Auditorías para esta vigencia la evaluación al Sistema de Gestión de Riesgos de la Universidad Nacional de Colombia.

El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) da a la gestión de riesgos una posición estratégica en el desarrollo y fortalecimiento del Sistema de Control Interno, ubicándolo en el Módulo de Control de Planeación y Gestión del Modelo. En este sentido, una adecuada gestión del riesgo contribuye a la protección de los recursos públicos, a alcanzar mejores resultados y a mejorar la oferta de servicios (DAFP, 2020), en la medida en que identifica y analiza de manera planificada y preventiva los elementos que pueden afectar negativa o positivamente el cumplimiento de las funciones y actividades al interior de la organización.

Igualmente, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), en la séptima dimensión del modelo “*Control Interno*”, al incorporar el esquema de líneas de defensa, da una visión clara y amplia de las responsabilidades respecto a la administración de riesgos y controles. En este orden de ideas menciona que “*las responsabilidades de la gestión de riesgos y del control están distribuidas en varias áreas y no se concentran en las oficinas de control interno*”.

En ese sentido, clasifica los roles y responsabilidades de cara a la gestión de riesgos y controles por niveles de gestión, así: i) desarrollo e implementación de la gestión de riesgo y aplicación de los controles del día a día en la primera línea de defensa, ii) aseguramiento de controles y de los procesos de gestión de riesgos en la segunda línea de defensa y iii) evaluación de efectividad de controles y del Sistema de Control Interno en la tercera línea de defensa. Adicionalmente, incorpora una cuarta línea de defensa, o línea estratégica, a cargo de la definición del marco general de la gestión de riesgos y del análisis de los riesgos y amenazas institucionales, que puedan afectar el cumplimiento de los planes estratégicos.

Así mismo, al interior de la Universidad Nacional de Colombia, en la Guía para la Administración de Riesgos de Procesos UN (versión 9.0) - 2021, se definen los roles y responsabilidades para la gestión de riesgos, por parte de las diferentes instancias involucradas en cada uno de los procesos de la universidad.

Como antecedentes de la presente evaluación, la Oficina Nacional de Control Interno (ONCI), ha desarrollado dos evaluaciones previas a la gestión de riesgos en la Universidad Nacional de Colombia, en 2015 y 2017. Para la evaluación realizada en 2015, con la entrada en vigor del Decreto 943 de 2014, el objetivo se centró en evidenciar el grado de cumplimiento de los lineamientos definidos en el mencionado decreto. En la evaluación realizada en 2017, se evaluó el sistema de administración de riesgos en la Universidad Nacional de Colombia con el fin de identificar oportunidades de mejoramiento que contribuyeran con el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.



De otro lado, el informe de auditoría de cumplimiento de la Contraloría General de la República - CGR para el 2019, definió el hallazgo No. 201902, el cual identificó que los controles del proceso evaluado no guardaban relación con el riesgo. “En opinión de la auditoría, dicho control no muestra un enfoque adecuadamente diseñado para la detección de los riesgos o la mitigación del impacto de los riesgos establecidos”.

Cabe resaltar que el presente documento corresponde a un resumen del informe final de evaluación entregado a la Rectoría mediante oficio N.1.011-962-21 del 06 de octubre de 2021.

2. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el desempeño del Sistema de Gestión de Riesgos en la Universidad Nacional de Colombia, con el fin de identificar oportunidades de mejora.

3. ALCANCE

La evaluación estuvo orientada a verificar el desempeño del Sistema de Gestión de Riesgos a nivel nacional, tomando como marco de referencia, principalmente, la Guía para la Administración de Riesgos de Procesos UN (versión 9.0) - 2021, en lo relativo a riesgos estratégicos, riesgos de proyectos y riesgos de tipo operativo y la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, 2020, versión 5, del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Las áreas evaluadas fueron: la Vicerrectoría General – Sistema de Gestión Académico, Administrativo y Ambiental – SIGA y los procesos seleccionados en la muestra fueron (Agenciar las Relaciones Exteriores, Gestión de la Extensión, Bienestar Universitario, Gestión de la Investigación y Creación Artística y, Gestión del Talento Humano). El periodo en el que se llevó a cabo la evaluación fue agosto - septiembre de 2021, de acuerdo con el cronograma propuesto en el numeral 7 de la guía de evaluación.

4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y PLANES DE MEJORAMIENTO FORMULADOS

Durante el proceso auditor, la ONCI realizó observaciones para cada uno de los aspectos evaluados que así lo ameritaron, sobre las cuales la Vicerrectoría General – SIGA, la Vicerrectoría de Investigación, la Dirección de Relaciones Exteriores, la Dirección Nacional de Bienestar Universitario y la Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo, determinaron las acciones de mejora con la finalidad de eliminar las causas que originaron las observaciones mencionadas.

Conforme a la metodología definida por la ONCI para la identificación, categorización y tratamiento de las observaciones derivadas de las evaluaciones realizadas por esta Oficina, a continuación se presentan las observaciones categorizadas con impacto alto o medio, y las acciones de mejoramiento formuladas para la eliminación de las causas que las originaron; el seguimiento a la implementación de tales acciones será realizado por la ONCI con base en el avance de los compromisos de mejoramiento suscritos por dicha dependencia y presentados en la siguiente Tabla:

Observación No. 1 (De la ausencia de riesgos estratégicos y de su gestión al interior de la Universidad)				
IMPACTO	Acción de Mejora			
	Código – Descripción (SoftExpert)	Entregable	Responsable Ejecución	Período de ejecución
Medio	(CI. 1139) Definir los riesgos estratégicos para la Universidad Nacional de Colombia	Documento con los riesgos estratégicos socializados y definidos para la Universidad Nacional de Colombia aprobados por el Comité SIGA y el Comité Nacional de Coordinación del Sistema de Control Interno	Dirección Nacional de Planeación y Estadística	27/10/2021 30/06/2022



Observación No. 2 (Debilidades en el rol y en las responsabilidades de la línea estratégica)				
IMPACTO	Acción de Mejora			
	Código – Descripción (SoftExpert)	Entregable	Responsable Ejecución	Período de ejecución
Medio	<p>(CI. 1140-1) Ajustar la Guía para la administración de riesgos de procesos UNAL V9 incluyendo los actores de la Línea estratégica y los mecanismos de apoyo a la alta dirección para el establecimiento, operación y fortalecimiento de la política de riesgos.</p> <p>(CI. 1140-2) Enviar la propuesta de ajustes a la guía para la administración de riesgos de procesos al comité SIGA y al CNCSCI para su aprobación.</p> <p>(CI. 1140-3) Enviar o presentar ante los miembros del Comité SIGA y el CNCSCI la política de gestión del riesgo y las conclusiones /resultados del Monitoreo y revisión de riesgos de procesos.</p>	<p>Guía para la administración de riesgos de procesos UNAL ajustada, publicada en SoftExpert, que contenga: i) los mecanismos de apoyo a la alta dirección para el establecimiento, operación y fortalecimiento de la política de riesgos, que permitan el seguimiento y la toma de decisiones por parte del CNCSCI y el Comité SIGA, ii) definidos conjuntamente con la ONCI, iii) aprobada por el Comité SIGA y el CNCSCI.</p> <p>Evidencia de la aprobación (Correos, oficios, acta de reunión o solicitudes con la aprobación de los ajustes a la guía).</p> <p>Acta en la cual se evidencia las decisiones tomadas por parte del Comité SIGA el el CNCSCI en relación con la política de gestión de riesgos.</p>	Vicerrectoría General	<p>16/12/2021 29/04/2022</p> <p>01/02/2022 31/03/2022</p> <p>03/10/2022 30/11/2022</p>

Observación No. 3 (No aprobación del apetito de riesgo como decisión estratégica institucional)				
IMPACTO	Acción de Mejora			
	Código – Descripción (SoftExpert)	Entregable	Responsable Ejecución	Período de ejecución
Medio	<p>(CI. 1141-1) Ajustar la Guía para la administración de riesgos de procesos UNAL V9 los conceptos de apetito de riesgo, nivel de riesgo, tolerancia al riesgo vulnerabilidad del riesgo y capacidad del riesgo.</p> <p>(CI. 1141-2) Enviar o presentar ante los miembros del comité SIGA y el CNCSCI la propuesta de ajustes a la guía y los resultados del ejercicio aplicado para su aprobación.</p>	<p>Guía para la gestión de riesgos de procesos UNAL ajustada publicada en SoftExpert en el cual: i) se defina los conceptos de apetito de riesgos, nivel de riesgo, tolerancia al riesgo, vulnerabilidad del riesgo y capacidad del riesgo, ii) revisados por la ONCI, iii) aprobados por el Comité SIGA y el CNCSCI</p> <p>Evidencia de la aprobación (Correos, oficios, acta de reunión o solicitudes con la aprobación de los ajustes a la guía).</p>	Vicerrectoría General	<p>16/12/2021 31/10/2022</p> <p>01/09/2022 30/09/2022</p>



Observación No. 4 (Debilidades en el seguimiento a la ejecución de planes de tratamiento y planes de acción derivados de la gestión de riesgos)				
IMPACTO	Acción de Mejora			
	Código – Descripción (SoftExpert)	Entregable	Responsable Ejecución	Período de ejecución
Medio	(CI. 1142-1) Diseñar un instrumento que permita el seguimiento trimestral de los planes de gestión de riesgos de procesos.	Instrumento para el seguimiento de planes de gestión de riesgos de procesos.	Vicerrectoría General	01/03/2022 29/04/2022
	(CI. 1142-2) Realizar un informe con el resultado del seguimiento trimestral a los planes de gestión de riesgos de procesos.	Informe con el resultado de los seguimientos a los planes de tratamiento y de mejora de Gestión del riesgo.		03/01/2022 30/06/2022

Observación No. 5 (Limitaciones en la identificación de riesgos que no aseguran razonablemente el cumplimiento del objetivo del proceso)				
IMPACTO	Acción de Mejora			
	Código – Descripción (SoftExpert)	Entregable	Responsable Ejecución	Período de ejecución
Medio	(CI. 1144-1) Consolidar los resultados de evaluaciones internas y externas realizadas al proceso en los últimos 3 años	Cuadro resumen con los resultados de las evaluaciones recibidas.	Vicerrectoría de Investigación	02/11/2021 16/11/2021
	(CI. 1144-2) Analizar a nivel documental las ocurrencias u observaciones identificadas para establecer situaciones reiterativas	Informe con los resultados del análisis e identificación de hallazgos reiterativos al proceso		16/11/2021 09/12/2021
	(CI. 1144-3) Definir en consenso con todas las sedes la pertinencia del riesgo existente y la necesidad de formular un nuevo riesgo para el proceso.	Actas de reuniones realizadas		17/01/2022 18/04/2022
	(CI. 1144-4) Definir en consenso con todas las sedes la pertinencia del riesgo existente y la necesidad de formular un nuevo riesgo para el proceso.	Elaboración y aprobación de la matriz de riesgos ajustada para el proceso		18/04/2022 14/06/2022

Observación No. 5 (Limitaciones en la identificación de riesgos que no aseguran razonablemente el cumplimiento del objetivo del proceso)				
IMPACTO	Acción de Mejora			
	Código – Descripción (SoftExpert)	Entregable	Responsable Ejecución	Período de ejecución
Medio	(CI. 1145-1) Matriz de Riesgos operativos ajusta para el riesgo actual, y matriz de riesgos para riesgos nuevos o emergentes identificados, aprobadas por el líder de proceso	Matriz de Riesgos operativos ajusta para el riesgo actual, y matriz de riesgos para riesgos nuevos o emergentes identificados, aprobadas por el líder de proceso.	Dirección de Relaciones Exteriores	22/10/2021 02/05/2022



Observación No. 6 (Debilidades en la redacción de los riesgos operativos de proceso)				
IMPACTO	Acción de Mejora			
	Código – Descripción (SoftExpert)	Entregable	Responsable Ejecución	Período de ejecución
Medio	(CI. 1146-1) Ajustar la guía para la administración de riesgos de procesos UNAL, incluyendo el impacto o consecuencia en la forma sugerida para redactar riesgos.	Guía para la administración de riesgos de procesos UNAL ajustada y publica en SoftExpert.	Vicerrectoría General	01/12/2021 28/12/2021
	(CI. 1146-2) Desarrollar una prueba piloto aplicando los ajustes de redacción en los riesgos de procesos seleccionados.	Fichas de riesgos código (U.FT.15.001.028) ajustadas.		02/05/2022 30/09/2022

Observación No. 7 (Debilidades en el diseño de controles de impacto)				
IMPACTO	Acción de Mejora			
	Código – Descripción (SoftExpert)	Entregable	Responsable Ejecución	Período de ejecución
Medio	(CI. 1147-1) Ajustar la Guía para la administración de riesgos de procesos UNAL incluyendo los lineamientos asociados al diseño e identificación de controles que abarquen todas las causas y consecuencias de los riesgos.	Guía para la administración de riesgos de procesos UNAL ajustada y publicada en SoftExpert.	Vicerrectoría General	01/12/2021 28/12/2021
	(CI. 1147-2) Diseñar e implementar una prueba piloto aplicando los ajustes de controles a los procesos seleccionados.	Fichas de riesgos (código U.FT.15.001.028) ajustadas con controles de impacto y controles asociados a totalidad de causas y consecuencia siempre y cuando sea posible		02/05/2022 30/09/2022

Observación No. 8 (De las debilidades en el tratamiento de eventos materializados)				
IMPACTO	Acción de Mejora			
	Código – Descripción (SoftExpert)	Entregable	Responsable Ejecución	Período de ejecución
Medio	(CI. 1148-1) Ajustar la Guía para la administración de riesgos de procesos UNAL incluyendo los lineamientos y/o tips para la gestión de riesgos de procesos materializados.	Guía para la administración de riesgos de procesos UNAL ajustada y publicada en SoftExpert.	Vicerrectoría General	01/12/2021 28/12/2021
	(CI. 1148-2) Elaborar y difundir un protocolo o instructivo para la gestión de riesgos materializados (inicialmente para procesos y proyectos).	Protocolo o instructivo con los lineamientos para la gestión de evento materializados, publicado en SoftExpert		01/12/2021 30/06/2022

5. LIMITACIONES DURANTE LA EVALUACIÓN

Durante el desarrollo de la presente evaluación se presentaron las siguientes limitaciones en el análisis del cumplimiento del objetivo 2, proceso Gestión del Talento Humano, en lo pertinente al análisis del control Campañas de invitación y divulgación de actividades de capacitación, asociado al riesgo Eventos de capacitación



desarrollados con baja participación de los usuarios, del cual no se remitió la matriz de evaluación de eficiencia por parte del SIGA, razón por la cual no fue posible el análisis respecto a la efectividad de este por parte de la ONCI.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que los objetivos de las evaluaciones realizadas por la ONCI durante el 2020 no evaluaron de forma explícita los controles definidos por el proceso, sino aquellos relacionados con las comisiones de estudio docente, no fue posible por parte de la ONCI, analizar la materialización de los riesgos definidos por el proceso.

6. EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

Aspecto evaluado para los procesos seleccionados en la muestra: Agenciar las Relaciones Exteriores, Gestión de la Extensión, Bienestar Universitario, Gestión de la Investigación y Creación Artística y, Gestión del Talento Humano), correspondiente al capítulo 6.2 de la evaluación.

7. ZONA DE RIESGO GENERAL

Con base en lo anterior y de acuerdo con las observaciones referenciadas en el presente informe de evaluación, la zona de riesgo general del Sistema de Gestión de Riesgos de la Universidad Nacional de Colombia se ubicó en zona de RIESGO MEDIA (66,60%), lo que indica que para las ocho (8) observaciones se deberán generar acciones de mejoramiento por parte de las áreas evaluadas, las cuales serán objeto de seguimiento por parte de la ONCI.

8. TRASLADO DE RIESGOS Y NOTIFICACIÓN A OTRAS INSTANCIAS DE CONTROL

Con respecto a las observaciones identificadas por la ONCI, no se realizó traslados de riesgos, ni transferencia de observaciones a otras instancias de control (interno o externo) u otros sistemas de gestión.

9. CONCLUSIONES

Del objetivo No. 1

Este capítulo evaluó el Sistema de Gestión de Riesgos de la Universidad respecto al comportamiento esperado, el cumplimiento de su propósito, sus planes de implementación y sus indicadores, el cual, de acuerdo con la gráfica anterior, se encuentra en una escala media respecto a la escala tomada como referencia en el desarrollo de la presente evaluación. En ese sentido, de 10 apartados evaluados en lo referente a su madurez, a saber: Política de Gestión de riesgos, Normatividad aplicable, Pensamiento basado en riesgos, Establecimiento del contexto, Identificación de riesgos, Análisis de riesgos, Evaluación de riesgos, Tratamiento de riesgos, Comunicación y cultura, y Monitoreo y revisión, 5 obtuvieron una calificación de cuatro puntos sobre cinco y los 5 restantes obtuvieron tres sobre cinco puntos posibles.

La calificación global otorgada al total de los apartados evaluados es de 35 puntos de 50 posibles, lo que lleva a concluir que el Sistema de Gestión de Riesgos de la Universidad, presenta una calificación media, siendo susceptible de oportunidades de mejora para todos y cada uno de los 10 apartados evaluados, en atención a que ninguno de estos obtuvo una calificación de 5 puntos, la máxima posible, lo cual nos indica que el sistema está definido, con información documentada e implementado, requiriendo fortalecer aspectos relacionados con la inclusión del riesgo en la cotidianidad del proceso, así como, la definición de la línea estratégica.

Entre las razones más destacadas para el otorgamiento de dichas calificaciones se encuentran las siguientes:

- Durante el desarrollo de la presente evaluación no se identificó que se encuentren definidos los riesgos estratégicos al interior de la Universidad, pese a que la ONCI, en las evaluaciones previas a la gestión de riesgos, ha llamado la atención en relación con este aspecto.

Macroproceso: evaluación, medición, control y seguimiento

Proceso: evaluación independiente

Formato Informe ejecutivo



•La Rectoría, el CNCSCI y el Comité SIGA deberían hacer parte de la línea estratégica como le corresponde por su naturaleza estratégica al interior de la institución. En este mismo orden de ideas, no se evidenció seguimiento al cumplimiento de la política de riesgos por parte de la línea estratégica. No se evidenció periodicidad para el seguimiento de la política. Así como, no se encuentra definido documentalmente los mecanismos de apoyo por parte del CNCSCI a la Alta Dirección en el establecimiento, operación y fortalecimiento la política de la administración del riesgo.

•Aún persisten las debilidades en el análisis de contexto para la definición de riesgos estratégicos como se evidenció en el apartado de política de gestión de riesgos y no se ha definido una periodicidad para la actualización del análisis del contexto a nivel de proceso, sistemas y demás, derivados de los ajustes en el direccionamiento institucional.

•Si bien es cierto que se evidenció que la Guía para la Administración de Riesgo de procesos UN 2021 (versión 9.0) incorpora los lineamientos establecidos por el DAFP, definiendo con claridad el desarrollo metodológico para la identificación de riesgos, aún se evidencian debilidades en el análisis del componente estratégico y su despliegue a nivel de riesgos de proceso, proyecto, sistema y demás, así como la identificación de riesgos asociados a los atributos incorporados en el objetivo de los procesos.

•Pese a que la Guía para la Administración de Riesgo de procesos UN 2021 (versión 9.0) establece que la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo, basado en criterios de frecuencia, debe partir de la información que se disponga de la materialización del riesgo en el pasado, no se identificó documentalmente en la Guía una gestión de eventos que permita al sistema de administración de riesgos contar con información confiable en relación con la materialización.

•Aún hace falta la aprobación de las escalas de aceptación, de la vulnerabilidad y la decisión de la capacidad, tolerancia y apetito de riesgos por parte de la línea estratégica.

•Se observaron debilidades en la ejecución y seguimiento de los planes de tratamiento y las acciones de mejora derivadas. No se evidenció un porcentaje elevado de cumplimiento de los planes de tratamiento o acciones de mejora por parte de los líderes de proceso y revisión de esta situación por parte del Líder SIGA del nivel nacional, como asegurador de segunda línea de defensa.

•Se observó la ausencia de lineamientos respecto al diseño de control para cada casusa y consecuencia establecida en la ficha de escenario de riesgos. De otro lado es recomendable que los procesos incluyan los hallazgos de la Contraloría General de la República, las observaciones de la ONCI, información interna como el sistema PQRD (peticiones, quejas, reclamos, denuncias), la Oficina Jurídica (estadísticas de casos por proceso), líneas internas de denuncia, hallazgos de entes aseguradores, hallazgos de auditoría interna, el no cumplimiento de los indicadores del proceso como información que responda a la realidad institucional con el fin de evaluar la efectividad de los controles.

•Es recomendable que el Sistema defina el tratamiento a los riesgos residuales ubicados en zonas extrema, alta o moderada a nivel estratégico, para lo cual la guía del DAPF propone la elaboración de KRI's que permiten realizar un monitoreo respecto al comportamiento de estos riesgos por parte de la línea estratégica.

•En lo particular al esquema de tres líneas de defensa, se evidenció debilidades en la no presentación de informes relativos a la gestión de riesgos al CNCSCI y en la toma de decisiones a nivel estratégico.

Adicionalmente, es pertinente indicar los puntos positivos observados en el Sistema de Gestión de Riesgos de la Universidad, producto de las verificaciones realizadas en el primer capítulo de esta evaluación:

•La Guía para la Administración de Riesgo de procesos UN 2021 (versión 9.0) incorpora, en términos generales, los lineamientos definidos por el DAFP, estableciendo variables complementarias para la evaluación del diseño del control, evidenciando con ello, un robustecimiento en la metodología establecida al interior de la universidad.

•La ONCI resalta el tablero de análisis con el que cuenta el Sistema de Gestión de Riesgos, no obstante, como se indicó en el apartado Pensamiento basado en riesgos, es recomendable que la línea estratégica defina las



escalas de aceptación y de vulnerabilidad al riesgo, asociadas al concepto de capacidad, tolerancia y apetito del riesgo, con el fin de ser tenidos en cuenta por la Alta Dirección para la toma de decisiones estratégicas.

•Se destaca lo mencionado respecto al incremento en las actividades, requerimientos (internos y externos) y necesidades de gestión de riesgos al interior de la institución; contemplando desde la elaboración e implementación de nuevas metodologías, inclusión de tipologías de riesgos, administración de riesgos en dependencias y sistemas, hasta la necesidad de vincular nuevos profesionales o crear un comité para la gestión de riesgos institucional.

Del objetivo No. 2

De acuerdo con el análisis realizado en la identificación, actualización de riesgos y controles por parte de los líderes de proceso del nivel nacional, como primera línea de defensa en la gestión de riesgos y controles, es posible concluir:

•Una correcta gestión de riesgos parte de una definición adecuada del objetivo del proceso. En este sentido, el objetivo del proceso debe estar alineado con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los valores institucionales. Al respecto se evidenció para la vigencia 2020, el objetivo del proceso Gestión de investigación, registrado en la ficha de escenario de riesgos, que no evidenciaba su interrelación con el entorno externo y con ello, su impacto, al ser este un proceso misional. Para la vigencia 2021, esta situación fue corregida.

•Los indicadores corresponden a instrumentos de gestión orientados a generar medidas de desempeño del proceso. En tal sentido deben permitir evaluar la eficiencia (uso de recursos), la eficacia (cumplimiento del objetivo del proceso) y la efectividad (la combinación de la eficiencia con la eficacia) del proceso. Al respecto, se entiende por riesgo la posibilidad de que ocurra algún evento que afecte el cumplimiento de la estrategia y los objetivos. En este sentido, los indicadores y los riesgos guardan una estrecha relación.

No obstante, es recomendable el fortalecimiento de los indicadores, de forma tal que los procesos cuenten con unidades de medida de las tres tipologías y derivado de la anterior, articular el análisis con los riesgos definidos por el proceso. En este sentido, en las hojas de vida de los indicadores se cuenta con información relevante como los factores críticos de éxito, los cuales deberían estar articulados a las causas identificadas para los riesgos. Asimismo, se identificó en las hojas de vida de los indicadores, rangos de medida que generan alertas tempranas asociadas a la materialización del riesgo, en este sentido, cuando no se cumple un indicador (no cumplimiento de un objetivo) se evidencia la materialización del riesgo.

•Es importante indicar que el análisis de riesgo, como su nombre lo indica, se trata de identificar alertas tempranas, de la mano de preguntas como: ¿qué pasaría si este se materializa? ¿qué efectos tendría esto para la gestión del proceso y la gestión institucional? ¿cómo puedo prevenir la materialización? En este sentido, es importante que los procesos realicen un análisis con el fin de identificar si el riesgo definido cubre por si solo aquellas situaciones que puedan afectar el cumplimiento de su objetivo o, por el contrario, existen situaciones adicionales que no han sido documentadas y gestionadas como riesgo. Al respecto, la situación antes definida fue identificada en los procesos Agenciar las relaciones exteriores y, Gestión de la Investigación y Creación Artística.

•Una adecuada redacción del riesgo facilita su entendimiento y su gestión. En este sentido, se identificó que, en cuatro de los cinco procesos seleccionados: Agenciar las relaciones exteriores, Gestión de la extensión, Gestión de la Investigación y Creación Artística, y Gestión del talento humano, en la redacción de sus riesgos operativos se observó el activo amenazado y la causa, más no el impacto o consecuencia.

•Respecto a la identificación y gestión de controles, se identificó que no se puede asegurar de manera razonable, la articulación entre causas y controles, y entre consecuencias y controles. En este sentido, la ausencia de controles puede llegar a desencadenar la materialización de un riesgo de una causa que no está controlada. Adicionalmente, en forma generalizada se identificó la ausencia de controles de impacto, los cuales están orientados a facilitar la toma de decisiones ante la posible materialización de un riesgo.

Macroproceso: evaluación, medición, control y seguimiento

Proceso: evaluación independiente

Formato Informe ejecutivo



- De otro lado, respecto al diseño de los controles se evidenció que estos hacen parte de la documentación del proceso, asociado a su nivel de madurez. En este orden de ideas, los controles como medidas enfocadas a prevenir la materialización de un riesgo, deben estar presentes (diseño eficiente del control) y funcionando (efectivos).

- De otro lado, no se evidenció que los procesos tomen como fuente de información para evaluar la efectividad de sus controles, las observaciones y recomendaciones realizadas por la ONCI, como asegurador de la tercera línea de defensa, los hallazgos de la Contraloría General de la República, información interna como el sistema PQRD (peticiones, quejas, reclamos, denuncias), la Oficina Jurídica (estadísticas de casos por proceso), líneas internas de denuncia, hallazgos de entes aseguradores, hallazgos de auditoría interna, el no cumplimiento de los indicadores del proceso como información que responda a la realidad institucional con el fin de evaluar la efectividad de los controles.

- Complementario a lo anterior, de acuerdo con el análisis realizado en el presente capítulo, en los procesos seleccionados no se evidenció que esta información sea analizada como parte de la materialización del riesgo. Al respecto, se resalta la decisión tomada por parte del proceso Bienestar Universitario, teniendo en cuenta que la gestión de riesgos más que ser un cumplimiento del sistema integrado, debe responder a la realidad del proceso y de esta forma contribuir a su fortalecimiento. El riesgo per se, no debería ser visto en una perspectiva negativa, sino como una oportunidad para identificar de forma anticipada aquellas situaciones que pueden dificultar el cumplimiento del objetivo del proceso y de los objetivos institucionales. En este sentido, en la medida en que existan definiciones claras respecto al proceder cuando se materializa un riesgo se fortalecerá la cultura de análisis de riesgos y la contribución a la gestión institucional.

- Es importante tener presente que, si se materializa un riesgo, no todos los controles están siendo lo suficientemente efectivos o hace falta la incorporación de un control enfocado a prevenir, a futuro, una nueva materialización. De allí la importancia del análisis sobre la causa que condujo a la materialización del riesgo y si se cuenta o no con un control enfocado a prevenir dicha causa, e incorporar los ajustes que sean requeridos en la documentación del proceso.

De otro lado, respecto al líder SIGA del nivel nacional como asegurador de controles y de los procesos de gestión de riesgos y demás instancias de la segunda línea de defensa se evidenció que:

- De acuerdo a lo indicado en el numeral Pensamiento basado en riesgos de esta evaluación, comparativamente entre la guía del DAFP respecto a la de la universidad, la primera ubica al CNCSCI y al Comité SIGA en representación de la alta dirección en una línea estratégica, encargada de definir el marco general para la administración del riesgo y el control, y supervisar su cumplimiento; es decir, se asumen estas instancias como responsables de la definición de la política de administración de riesgos y de realizar su seguimiento.

- La guía de la universidad asume estas instancias como parte de la segunda línea de defensa, adicional a la Rectoría y al líder SIGA del nivel nacional, entre otros, identificando por parte de estas instancias durante el desarrollo de la presente evaluación como principales debilidades en relación con la Gestión de riesgos, las siguientes: i) la ausencia de periodicidad y falta de seguimiento al cumplimiento de la política de riesgos por parte de la línea estratégica; ii) la no documentación de mecanismos de apoyo por parte del CNCSCI a la Alta Dirección en el establecimiento, operación y fortalecimiento la política de la administración del riesgo; iii) la no comunicación de informes dirigidos al CNCSCI y iv) la ausencia de la toma de decisiones estratégicas, tanto por este cuerpo colegiado, como por el Comité SIGA.

- En relación con el líder SIGA del nivel nacional, como se observó en la presente evaluación, este da cumplimiento a las responsabilidades definidas en la Guía para la Administración de Riesgos de Procesos UN (versión 9.0) – 2021, no obstante, como se evidenció en el desarrollo de la presente evaluación, no se puede asegurar que todas las causas y consecuencias asociadas a las fichas de escenario de riesgo cuenten con su control correspondiente; asimismo, no se puede asegurar, de forma razonable, que los controles se encuentren debidamente tipificados, dependiendo de su orientación, probabilidad o impacto y que exista un balance entre estos; no se puede asegurar que los procesos realicen una adecuada autoevaluación de la efectividad de sus controles que sea coherente con

Macroproceso: evaluación, medición, control y seguimiento

Proceso: evaluación independiente

Formato Informe ejecutivo



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

la realidad institucional, y finalmente, no se puede asegurar que los procesos tengan claridad de las fuentes de materialización de sus riesgos.

INFORME EJECUTIVO ELABORADO POR:

Sugey Luz Caicedo Lamprea y David Santiago López Pinzón

REVISADO POR:

Nubia Martínez Rippe, Jefe (e) Oficina Nacional de Control Interno