

# **UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**

Vicerrectoría de Planificación  
Programa de Control Interno

Resumen del informe de

## **VALORACIÓN DE RIESGOS EN LA UNED**

### **2021**

Elaborado por:

**Licda. Vivian Chavarría Jiménez**

**Diciembre 2021.**

## Tabla de Contenido

1.	<i>Introducción</i> .....	3
2.	<i>Objetivo</i> .....	3
2.1	<i>Objetivos específicos</i> .....	4
3.	<i>Alcances</i> .....	4
4.	<i>Limitaciones</i> .....	4
5.	<i>Metodología</i> .....	5
6.	<i>Dependencias valoradas</i> .....	7
7.	Resultados de la valoración de riesgos.....	10
7.1	Valoración del riesgo POA – Dependencias. ....	10
7.1.1	Primera Etapa de la Valoración del Riesgo UNED.....	12
7.1.2	Segunda Etapa de la Valoración del Riesgo UNED.....	12
7.2	Resultados por dependencias, tipo y factor de riesgo.....	18
7.3	Medidas de administración del riesgo .....	21
7.4	Mapa de calor 2021 .....	21
7.5	Indicadores del SEVRI.....	22
8	Resultados de las valoraciones del riesgo de los Planes Estratégicos y Proyectos. ....	23
9	Conclusiones .....	24
10	Recomendaciones.....	27

## *1. Introducción*

Este informe de valoración de riesgos se realiza con el fin de presentar la información que demuestra el cumplimiento de la Ley General de Control Interno (No. 8292) en lo relacionado con la implementación del SEVRI en la UNED. El Programa de Control Interno (PROCI) aplicó la metodología aprobada por el CONRE, incluida en las Orientaciones Generales para la Implementación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) en la UNED.

La Ley General de Control Interno N°8292, establece los criterios mínimos que deben prevalecer para el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del sistema de control interno de una entidad, en su artículo 14 expone el componente de Valoración del riesgo, donde indican los deberes que tienen el jerarca y titulares subordinados, tal como *“identificar y analizar los riesgos relevantes que afecten los objetivos y metas indicados en los planes de mediano y largo plazo, analizar la probabilidad de ocurrencia y sus posibles efectos y sus medidas de acción para mitigar el riesgo, con el fin de ubicar a la institución en un nivel aceptable”*.

La Contraloría General de la República emitió las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), que tiene como objetivo *“producir información que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales”*.

Este informe incorpora los resultados de la Valoración del Riesgo definidos en el plan de acción para la valoración del riesgo de este año.

## *2. Objetivo*

Dar a conocer los resultados de la valoración del riesgo aplicada en la Universidad Estatal a Distancia en el 2021.

## *2.1 Objetivos específicos*

Conocer la aplicación de la gestión de riesgos en sesenta y cinco (65) dependencias, seis (6) proyectos y dos (2) planes estratégicos e identificar las áreas en las cuales es necesario establecer medidas para mitigar posibles efectos.

## *3. Alcances*

Es importante aclarar que la valoración del riesgo se aplica a cada Plan Operativo Anual de cada Dependencia y Sedes Universitarias cada dos años. Es decir, para este año se aplicó a las dependencias que no lo habían aplicado en el año anterior. También se aplicó a proyectos específicos de acuerdo a solicitud de los responsables de éstos y a los 2 planes estratégicos que fueron asesorados en su formulación por parte del CPPI.

La información incluida y analizada en cada dependencia fue aportada en su totalidad por las personas funcionarias de cada una de ellas, mediante el desarrollo de talleres virtuales sincrónicos.

## *4. Limitaciones*

A pesar de que, en el plan de acción para la valoración del riesgo de la UNED, para este período se consideró aplicar la valoración del riesgo a las metas del plan de desarrollo institucional esto no fue posible, ya que el mismo aún se encuentra en proceso de formulación.

Asimismo, en este plan de acción se consideró un total de 71 dependencias. Sin embargo, la Valoración del Riesgo del POA del Sistema de Estudios de Posgrado (SEP) y su plan de mejoras no se concretaron, ya que, en el desarrollo del taller tanto la Vicerrectora Académica como el personal de las escuelas y del SEP, definieron cancelar y retomarlo en el momento que se finalicen los cambios estructurales que están siendo definidos en este momento por el Consejo Universitario.

Además, se planificó realizar la valoración del riesgo en la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones (DTIC) y en la Dirección de Producción de Material Didáctico (DPMD), pero al coordinar con estas direcciones, éstas indican que su POA se concentra en sus unidades o programas, quienes aplican la valoración del riesgo, por lo tanto, se acuerda comunicar los resultados finales de estas a cada dirección para su conocimiento y debido seguimiento.

En el caso de la Unidad de Infraestructura Tecnológica de la DTIC y el Centro de Investigaciones en Educación (CINED), a pesar que se incluyó en el plan de acción de este año, estas se incluyeron en el período anterior. Sin embargo, se les consultó y la respuesta de sus titulares subordinados fue que los riesgos y medidas de administración se encontraban vigentes y sin ningún cambio para este período.

Otra limitante que afecta en gran medida los resultados de la valoración del riesgo, son las debilidades en la formulación de algunos POA's, pues si no están bien planteados, no incluyen todo lo que hace la dependencia en forma general o bien cambiaron las funciones, muchos riesgos es posible que no se identifiquen. Asimismo, a pesar de los esfuerzos del personal del PROCÍ por identificar nuevos riesgos, esto se basa en la experiencia de las personas involucradas en los procesos de cada dependencia.

## **5. Metodología**

Para la aplicación de la valoración del riesgo se tomaron como base las Orientaciones para el funcionamiento del SEVRI en la UNED, la actualización en la forma de analizar los controles y la estructura de riesgos de la institución. Asimismo, se utilizó como guía el procedimiento “Gestión de los procesos de Valoración del Riesgo, Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Seguimiento PUNED PROCÍ 02”, aprobado mediante Oficio de la Vicerrectoría de Planificación VP-070-2021, con fecha del 3 de junio de 2021.

Asimismo, y de acuerdo con lo definido por la Contraloría General de la República en las Directrices para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI, se entiende riesgo como *“la probabilidad de que ocurran eventos que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados”* y factor de riesgo como *“la manifestación, característica o variable mensurable u observable que indica la presencia de un riesgo, lo provoca o modifica su nivel”*.

Por lo tanto, esta metodología fue aplicada para la identificación, análisis, evaluación y administración de riesgos en las metas de los planes operativos anuales de sesenta y cinco (65) dependencias y en seis (6) proyectos institucionales y un (2) plan estratégico (formulados en el 2021).

Es importante mencionar que antes de cada taller, se realizó la revisión del Plan Operativo Anual (POA) vigente de cada dependencia. Asimismo, se atendieron algunas dependencias y laboratorios que no han sido considerados en procesos anteriores.

En la mayoría de los casos se desarrolló una revisión de los riesgos identificados en procesos anteriores, esto implicó volver a valorarlos (en cuanto a probabilidad, impacto), de la mano con el POA vigente. Asimismo, se valoraron los controles incluidos en las medidas de administración del riesgo del periodo anterior y se definió si las mismas fueron efectivas y se aplicaron, o si existen nuevos controles. Finalmente se concretó si el riesgo residual se acepta o no.

Posteriormente, se identificaron y valoraron nuevos riesgos. En algunos casos se eliminaron riesgos de periodos anteriores cuando estos se mantenían en nivel bajo o ya se habían establecido controles que los mitigaron completamente.

Asimismo, y como ya se indicó en esta valoración del riesgo se aplicó al POA 2021 en las dependencias, comisiones y laboratorios, a las cuales se asesoró en el primer semestre y al POA 2022 para las dependencias que se acompañó después de su formulación, es decir, en el segundo semestre del año en curso.

Asimismo, se realizó la identificación y valoración de riesgos en las metas de los planes estratégicos en coordinación con el CPPI. Y en el caso de los proyectos se aplicó a los objetivos o etapas de estos.

Las personas funcionarias de las dependencias, centros, laboratorios, miembros de las comisiones u órganos, jefaturas y encargadas de proyectos, son quienes ejercen un papel activo para generar la información necesaria y así cumplir con el objetivo inicial de cada Valoración del Riesgo. Estas personas son la fuente de información principal, ya que, aportan ideas y generan discusiones con el fin de identificar o revisar los diferentes riesgos que puedan afectar su quehacer, valorarlos y de ser necesario establecer medidas para administrarlos.

La metodología en detalle, que incluye las tablas de valoración (riesgo puro se analiza a través de la probabilidad y la consecuencia; y para el obtener el riesgo residual se valoran los controles actuales desde el punto de vista de la efectividad, documentación, resguardo de la evidencia, persona responsable y su sistematización), y la aceptabilidad de los riesgos se puede encontrar en

el documento “Orientaciones generales para la implementación del Sistema de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) en la UNED”.

#### *6. Dependencias valoradas*

Se trabajó en las dependencias definidas en el plan de acción para la valoración del riesgo de la UNED correspondiente a este año, como también aquellas dependencias o proyectos que hicieron la solicitud en el transcurso del año. Se debe mencionar que en la mayoría de los talleres se requirió de dos o tres sesiones, con el fin de profundizar y velar por el cumplimiento del fin inicial. En total se asesoraron cincuenta y tres (53) POA´s de las dependencias (órganos, vicerreorías, direcciones, centros, oficinas, laboratorios y programas), doce (12) Sedes Universitarias y seis (6) proyectos institucionales y dos (2) planes estratégicos.

Se trabajó con más de una persona funcionaria por cada taller, se logró reunir a la mayoría de las personas involucradas en los procesos, lo que dio como resultados talleres interactivos, participativos y críticos, basado en la experiencia de sus integrantes.

En las tablas No. 1 se encuentra el detalle de las dependencias, proyectos, comisiones y laboratorios, que aplicaron la valoración del riesgo al POA vigente.

**Tabla No. 1. Instancia en las que se aplicó la Valoración de Riesgos, 2021**

Dirección superior	
1	Carrera Administrativa
2	Carrera profesional
3	COBI
4	CONRE
5	CU
6	DTIC USD
7	DTIC USI
8	GOB DIGITAL
9	OIMERCOM
10	RECTORÍA
11	SECRETARIA CU
Vicerrectoría Académica	
12	CECED
13	CIDREB
14	DICU
15	DIREXTU-Centro de Idiomas
16	DIREXTU-Comunicación y Tecnología
17	DIREXTU - P. Desarrollo Educativo
18	DIREXTU-Desarrollo Gerencial
19	DIREXTU-Instituto de Formación y Capacitación Municipal
20	DIREXTU-Promoción Cultural y Recreativa
21	DPMD PEM
22	DPMD PROMADE
23	DPMD PAL
24	Plan de mejoras (ECA)
25	ECA
26	Plan de mejoras (ECEN)
27	ECEN
28	IGESCA
29	IEG
30	PACE
Sedes Universitarias	
31	ALAJUELA
32	ATENAS
33	CAÑAS
34	Ciudad Neily

35	Los Chiles
36	MONTEVERDE
37	PURISCAL
38	SAN MARCOS
39	SAN VITO
40	SANTA CRUZ
41	SIQUIRRES
42	TURRIALBA
<b>Vicerrectoría Investigación</b>	
43	COMIEX ECA
44	HUELLA VERDE
45	Programa de Investigación para Promoción del Trabajo
<b>Vicerrectoría Ejecutiva</b>	
46	ARCHIVO CENTRAL
47	FEUNED
48	Plan de fondo solidario (OAS)
49	POA de la OAS
50	Oficina de Registro y Administración Estudiantil
51	Oficina de Presupuesto
52	Oficina de Tesorería
53	EDITORIAL
54	Recursos Humanos-Evaluación del desempeño
55	Recursos Humanos
56	RRHH-Unidad de Reclutamiento y selección del personal
57	RRHH-Unidad de Capacitación y Becas
58	SERGE-Unidad de Aseo
59	Servicios Generales
<b>Vicerrectoría de Planificación</b>	
60	CIEI
61	CPPI
62	DIC
63	PROCI
64	Programa de Teletrabajo
65	VIPLAN

*Fuente: Construcción propia, según reportes de identificación de riesgos por dependencia. Año 2021.*

La tabla No. 2 muestra los proyectos en los que se aplicó la Valoración de Riesgos.

**Tabla No. 2. Valoración de Riesgos de Proyectos**

1. Aseguramiento de la Calidad
2. Sostenibilidad del servicio de préstamo de dispositivos a estudiantes
3. PAL: Renovar el equipo tecnológico por obsolescencia con el fin de generar mayores y mejores servicios para la comunidad universitaria.
4. Renovar y actualizar el equipo tecnológico y licencias de software del Programa de Producción Electrónica Multimedial.
5. Plataforma de Servicios Educativos Academia Municipal / Academia Municipal 2.0: aportes a la U Abierta y territorial
6. Sistema de Gestión Estudiantil (SGE)

*Fuente: Construcción propia, según reportes de identificación de riesgos de los Proyectos 2021.*

La tabla No.3, por su parte, muestra los Planes Estratégicos en los que se aplicó la Valoración de Riesgos.

**Tabla No. 3. Valoración de Riesgos de Planes Estratégicos**

1. Plan Táctico de Tecnologías de Información (PTTI)
2. Plan Estratégico ECA 2022-2026

*Fuente: Construcción propia, según reportes de identificación de riesgos de los Planes Estratégicos 2021.*

## **7. Resultados de la valoración de riesgos**

### **7.1 Valoración del riesgo POA – Dependencias.**

En la primera etapa de la Valoración (Identificación) y tomando en consideración todas las dependencias, programas y laboratorios, se revisaron e identificaron un total de 150 eventos

clasificados en 3 tipos de riesgos y 11 factores de riesgo (Tabla No. 4, Cantidad de eventos identificados Febrero – Noviembre 2021).

Los eventos se organizaron de acuerdo con la estructura de riesgos institucional, que fue previamente establecida, para esto se tuvieron en cuenta las posibles causas, internas y externas, de los eventos identificados y las posibles consecuencias de la ocurrencia de dichos eventos sobre el cumplimiento de los objetivos.

**Tabla No. 4**

Cantidad de Eventos Identificados

Ubicación	Cantidad
<b>Carrera profesional</b>	3
<b>Carrera Administrativa</b>	1
<b>Dirección Superior</b>	30
<b>Vicerrectoría Académica</b>	42
<b>Sedes Universitarias</b>	21
<b>Vicerrectoría Ejecutiva</b>	34
<b>Vicerrectoría Planificación</b>	14
<b>Vicerrectoría de Investigación</b>	5
<b>Total</b>	<b>150</b>

*Fuente: Construcción propia, según reportes de identificación de riesgos por dependencia. Año 2021.*

En algunos eventos se identificó más de un factor de riesgo, esto según su relación con las causas indicadas en cada uno. Entonces, el análisis se hace con todos los factores de riesgo, es decir un total de ciento noventa y cinco (195).

### 7.1.1 Primera Etapa de la Valoración del Riesgo UNED.

En esta primera etapa la valoración del riesgo consistió en revisar los riesgos que se habían identificado en el periodo anterior. Es decir, aquellos eventos relevantes de origen interno y externo, que, de llegar a materializarse, pueden impedir u obstaculizar el logro de los objetivos de la UNED. Posteriormente, en algunos casos se identificaron nuevos eventos. En el *Anexo 1 Resultados 2021 VR*, se puede observar con más detalle.

En esta etapa también se revisaron las causas y consecuencias de los eventos identificados en el periodo anterior y en algunos casos se actualizaron o se adecuaron, como también se fusionaron riesgos que previamente estaban independientes pero que se podían analizar como uno solo con varias causas y consecuencias.

La causa del evento es la condición que genera el evento y que provoca incertidumbre, y la consecuencia del evento, es el conjunto de efectos sobre el cumplimiento de los objetivos derivados de la ocurrencia de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sean pérdidas, perjuicios, desventajas o ganancias (Contraloría General de la República).

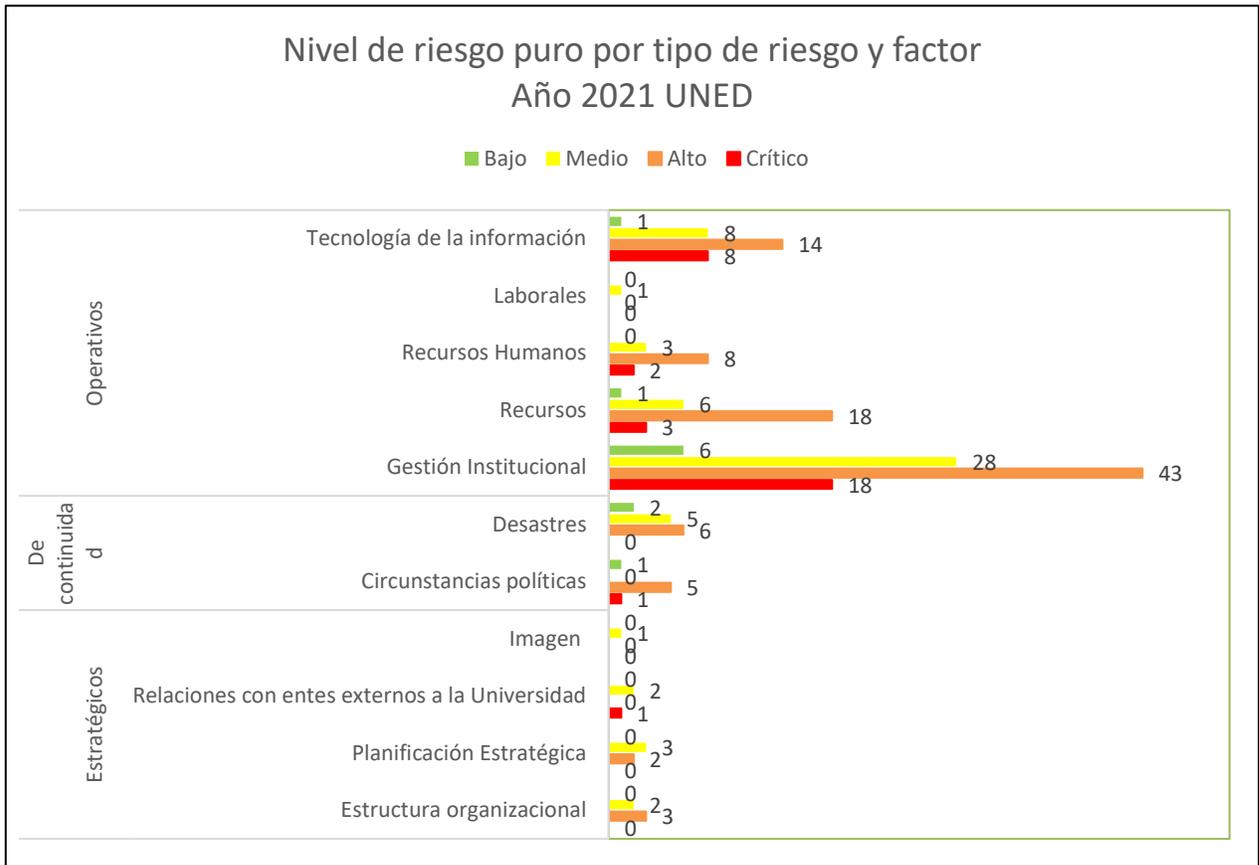
### 7.1.2 Segunda Etapa de la Valoración del Riesgo UNED.

#### 7.1.2.1 Análisis puro de los riesgos

La segunda etapa de valoración consistió en realizar un análisis puro de los riesgos, según lo que define el SEVRI. En esta etapa se realizó una valoración de los eventos, definiendo su probabilidad de ocurrencia y nivel de consecuencia.

Posterior al análisis de probabilidad y consecuencia de cada evento se obtuvo el nivel de riesgo puro. El siguiente gráfico N°1, muestra que, de los eventos, el nivel de riesgo más representativo por factor de riesgo es el **Alto** el cual se ubica en el factor “Gestión Institucional”. Es decir, un 49% de la totalidad identificada.

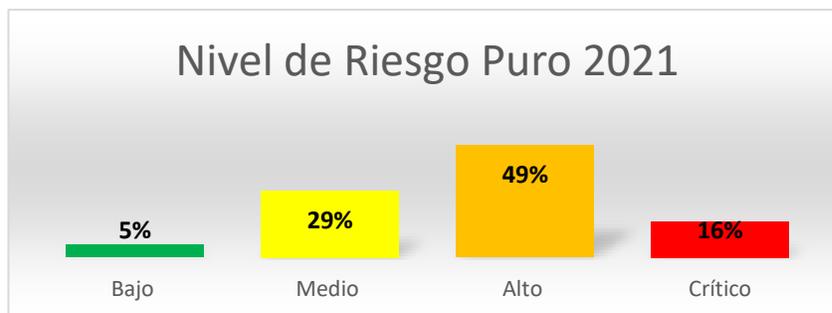
**Gráfico N°1**



*Fuente: Construcción propia, según reportes de identificación de riesgos por dependencia. Año 2021.*

Ahora bien, de manera global en el gráfico N°2 se puede observar porcentualmente la distribución del nivel del riesgo puro.

**Gráfico N°2**



*Fuente: Construcción propia, según reportes de identificación de riesgos por dependencia. Año 2021.*

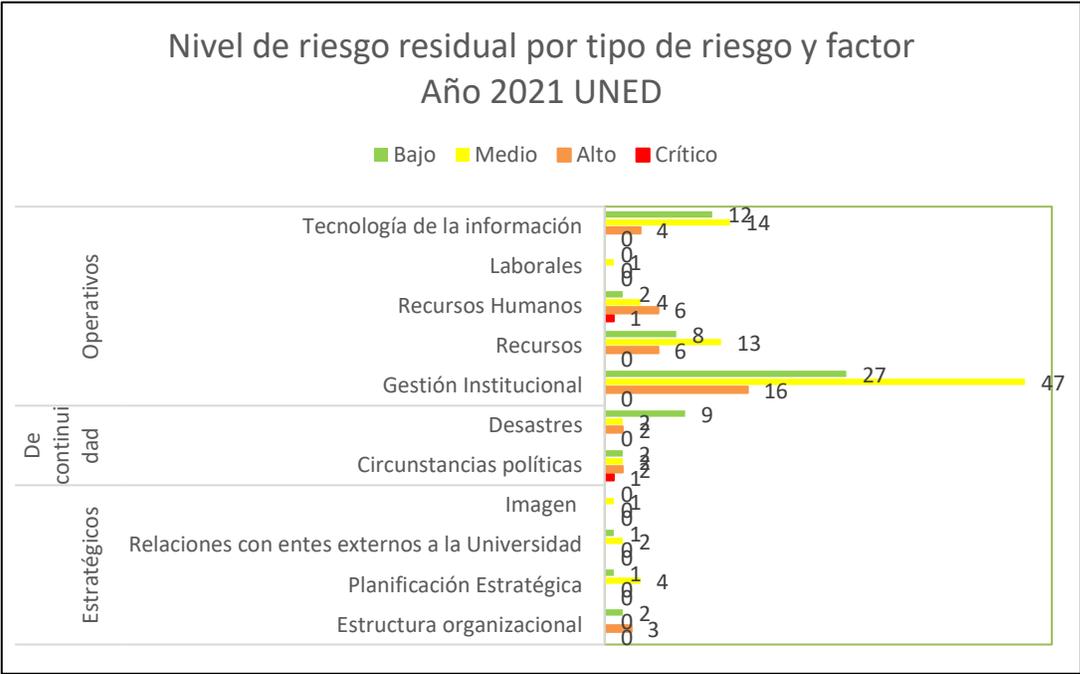
Del 100% de eventos identificados y analizados sólo el 5% se ubica en un nivel aceptable y el resto (95%) se sitúa en niveles no aceptables.

7.1.2.2 *Análisis residual de los riesgos*

Posterior a la valoración del riesgo puro, se ejecutó el análisis de riesgo residual o con controles, este análisis incluye los controles actuales que se aplican o ejecutan actualmente a lo interno de las dependencias con la intencionalidad de mitigar que el evento se materialice. Para dicho análisis, inicialmente se valoró si las medidas de administración del riesgo del periodo anterior, que en algunos casos ya se habían ejecutado y se convertido en controles, de ser el caso se valoró este control, si no era así se consultó si se cuenta actualmente con algún tipo de control que ayude a mitigarlos y en el caso de existir estos se valoraron de acuerdo con lo indicado en las orientaciones antes mencionadas.

El gráfico No. 3, detalla los riesgos residuales. Es decir, después de aplicados los controles actuales.

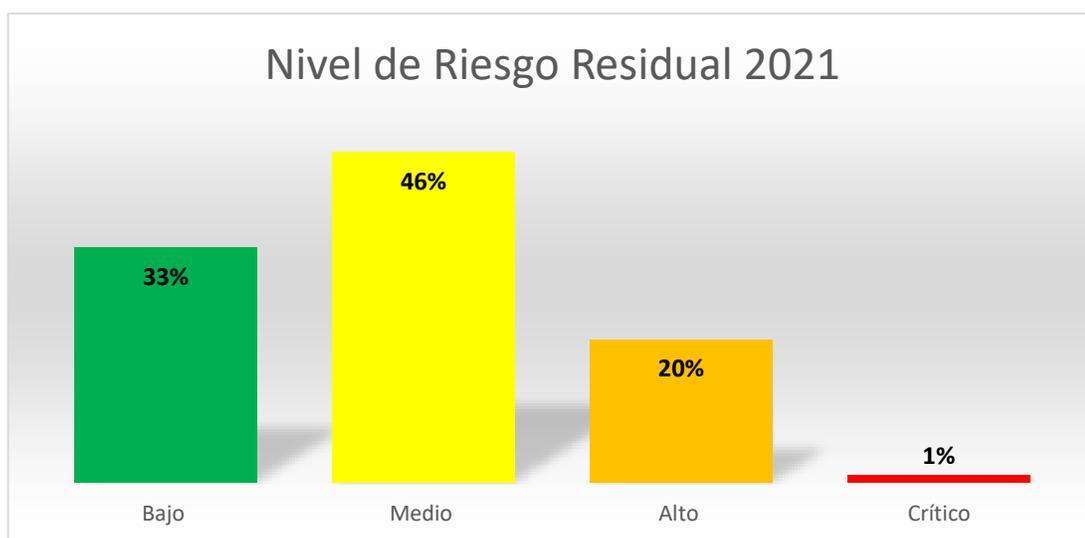
**Gráfico N°3**



Fuente: Construcción propia, según reportes de identificación de riesgos por dependencia. Año 2021.

Seguido al análisis de los controles actuales aplicados a cada evento se obtuvo el nivel de riesgo residual. Por su parte, el gráfico N°3, muestra que, de los eventos identificados el nivel de riesgo más representativo por factor de riesgo se encuentra entre el **Medio** y el **Bajo**. En este caso el factor “Gestión Institucional” redujo de nivel, posterior a los controles que realizan las dependencias. De manera global el gráfico N°4 detalla que en el nivel del riesgo residual predominante es el nivel **Medio** con un 46%, seguido del nivel **Bajo** con un 33%

**Gráfico N°4**



*Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia. Año 2021.*

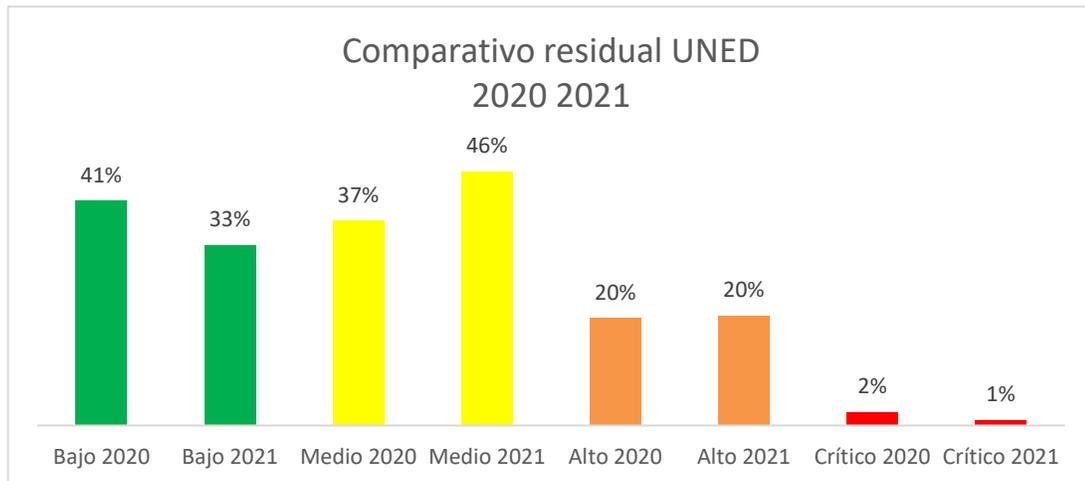
Es decir, posterior a los controles aplicados por las dependencias el nivel no aceptable paso de un 95% a un 67%, lo cual indica que los controles ejecutados logran mitigar en gran medida el impacto de la consecuencia a nivel institucional.

A diferencia de los datos del gráfico anterior (nivel del riesgo puro), los eventos ubicados en un nivel de riesgo residual **bajo** alcanza el **33%**. Mientras que el nivel **Alto** baja a **20%** y sube el **Medio** en un **17%**.

Resulta relevante un ejercicio comparativo entre el periodo anterior y el actual, con el objetivo de visualizar el comportamiento de los riesgos. Pues en este punto es importante aclarar que las dependencias valoradas en el 2021 son diferentes a las analizadas en el 2020.

En el Gráfico N°5 se presenta la comparación con los datos reales de cada periodo.

**Gráfico N°5**



*Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia. Año 2020 y 2021.*

A diferencia del período anterior que predominaba el nivel bajo (verde), Este gráfico muestra que el nivel medio (amarillo) es el que impera para este período, seguido por el nivel bajo (verde), dejando el nivel alto (naranja) y crítico (rojo) a un grado menor; pero con la indicación que no se puede descuidar estos eventos y, por lo tanto, sus medidas de administración deben ser ejecutadas.

Es importante identificar el análisis global de aceptabilidad para el 2021, por lo tanto, se muestra en el gráfico No. 6.

**Gráfico N°6**



*Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia. Año 2021.*

El cual nos indica que de todos los riesgos analizados solamente se acepta el **33%**. Es decir, que el **67%** de los riesgos deben ser administrados.

### *7.1.2.3 Análisis residual de los riesgos, comparativo pre y en pandemia*

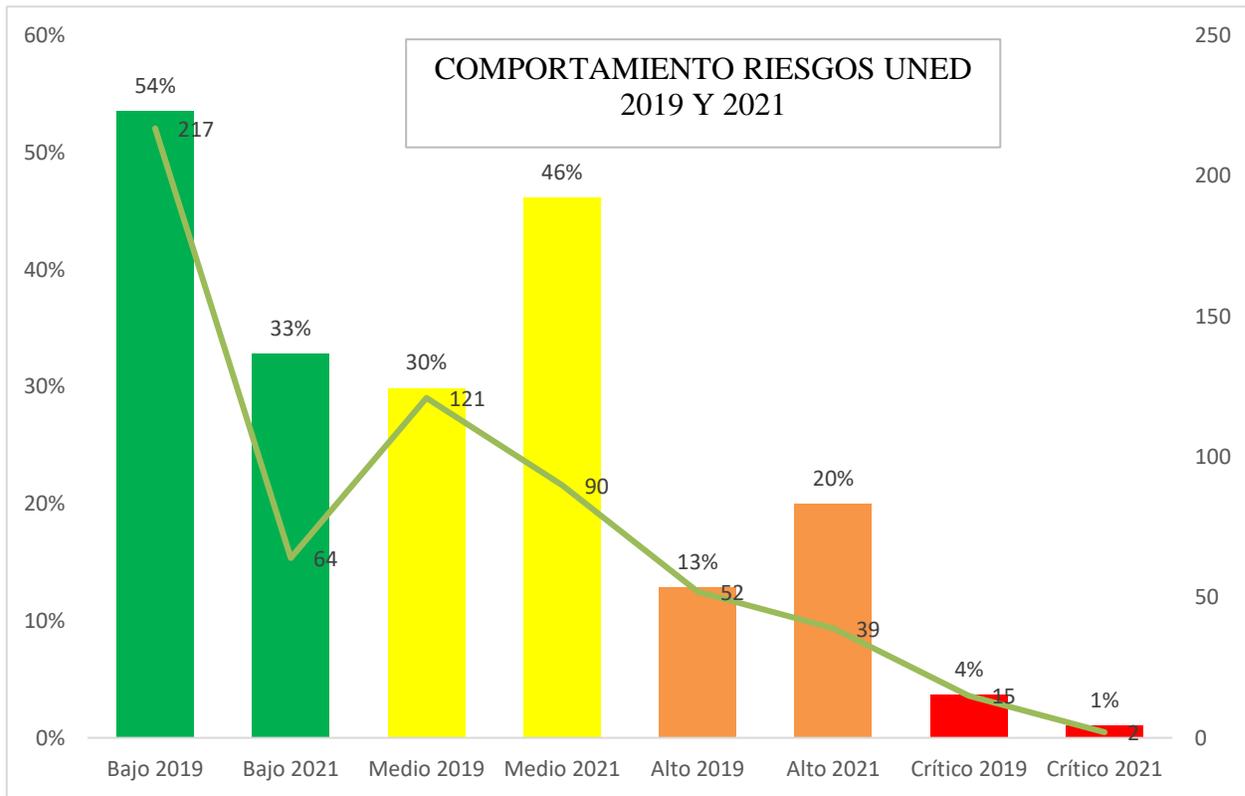
Ahora bien, considerando que, la valoración del riesgo se realiza de manera periódica (cada dos años) en la UNED, Es decir, que la mayoría de las dependencias estimadas en este análisis (2021) son las mismas que realizaron la última valoración del riesgo en el 2019 y tomando como fundamento la situación mundial y nacional que ha traído consigo cambios significativos en la manera de realizar las actividades que resultaban habituales en las labores cotidianas y la UNED no está excepta de ello. Es por este motivo que resulta relevante realizar un comparativo en este momento, aprovechando la oportunidad de que en el 2019 (pre pandemia) se analizaron casi las mismas dependencias que se incluyeron en la valoración del riesgo del año 2021(durante la pandemia).

Pero antes de iniciar con esta comparación se debe contextualizar el comportamiento de cada año

- a) En el 2021 se aplicó la valoración del riesgo a cincuenta y tres (53) dependencias y doce (12) sedes universitarias, mientras que en el año 2019 fueron 46 dependencias y a las treinta y seis (36) sedes universitarias, sin el acompañamiento del PROCI.
- b) El total de los eventos identificados para el 2019 fueron 405. Sin embargo, al revisarlos se concluyó que algunos estaban independientes se agruparon, pues contaban con causas o consecuencias similares que por su naturaleza se podían unificar en un solo evento.
- c) Algunos procesos institucionales para el 2021 dejaron de realizarse, dando inicio a nuevos procesos y con ello surgen nuevos eventos.

El Grafico N°7 muestra el comparativo con los datos reales de cada periodo.

**Gráfico N°7**



*Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia. Año 2019 y 2021*

Entonces, según la información suministrada en el gráfico número 7 y la explicación anterior a este gráfico, se puede interpretar que las personas funcionarias han sido precavidas para analizar los riesgos, asimismo, concientizar sobre la efectividad de los controles aplicados actualmente, ante los estos tiempos de cambio.

## **7.2 Resultados por dependencias, tipo y factor de riesgo.**

A continuación, se muestra la ubicación de los riesgos según la estructura de riesgos de la UNED. La cantidad de riesgos y su nivel en detalle se puede observar en el *Anexo 2, Cantidad de riesgos por dependencias y por nivel.*

De todas las dependencias analizadas, solamente se identificaron dos riesgos en nivel crítico, los cuales se observan en la tabla N°5.

**Tabla N°5**

<b>Riesgo crítico</b>	<b>Riesgo y factor</b>	<b>Cantidad de riesgo residual</b>
Consejo Universitario	De continuidad / Circunstancias políticas Operativos / RRHH	2

*Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia. Año 2021.*

En el caso de la valoración del riesgo del Consejo Universitario, tuvo como resultado dos riesgos críticos, específicamente en el tipo de riesgo “*De continuidad*” y su factor de riesgo “*Circunstancias políticas*” y el otro al tipo de riesgo “*Operativo*” y su factor “*Recursos Humanos*”, cabe rescatar que para ambos cuentan con medidas de administración a corto plazo

Los riesgos identificados que no fueron aceptados (niveles medio, alto y crítico) se clasificaron en 3 tipos de riesgo y 11 factores de riesgo, esto teniendo como base la estructura de riesgos de la UNED, se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla N°6**

<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Factor de riesgo</b>
<b>A. Estratégicos</b>	1. Estructura organizacional
	2. Planificación Estratégica
	3. Relaciones con entes externos a la Universidad
	4. Imagen
<b>B. De continuidad</b>	5. Circunstancias políticas
	6. Desastres
<b>C. Operativos</b>	7. Gestión Institucional
	8. Recursos
	9. Recursos Humanos
	10. Laborales
	11. Tecnología de la información

*Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia. Año 2021.*

En la tabla N°7 se presenta la distribución por categoría en donde se presentan los eventos identificados, asimismo el tipo y factor de riesgo con la cantidad de eventos presentes en cada uno.

En el Anexo 2, *Cantidad de riesgos por dependencias y por nivel* se presentan en detalle todos los eventos por dependencia.

**Tabla N°7**

Distribución por categoría, riesgo y factor de los eventos identificados

Tipo de riesgo	Factor de riesgo	Nivel de riesgo residual				Total
		Crítico	Alto	Medio	Bajo	
Estratégicos	Estructura organizacional	0	3	0	2	5
	Planificación Estratégica	0	0	4	1	5
	Relaciones con entes externos a la Universidad	0	0	2	1	3
	Imagen	0	0	1	0	1
De continuidad	Circunstancias políticas	1	2	2	2	7
	Desastres	0	2	2	9	13
Operativos	Gestión Institucional	0	16	47	27	90
	Recursos	0	6	13	8	27
	Recursos Humanos	1	6	4	2	13
	Laborales	0	0	1	0	1
	Tecnología de la información	0	4	14	12	30

*Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia 2021.*

Teniendo en cuenta la información de la tabla anterior y analizando los riesgos que podrían llegar a afectar en mayor medida el cumplimiento de los objetivos institucionales, se destaca que el riesgo “Operativo” de “Gestión Institucional” representando la eficiencia y eficacia de las operaciones presenta un total de 90 eventos, siendo el que más se repite y se ubica en el nivel **Alto y Medio**. Seguido el factor de riesgo de “Recursos”, en un nivel **Medio**. Entonces, se debe poner atención y administrar estos riesgos, pues estos resultados son posteriores a la aplicación de los controles actuales.

Como se indicó anteriormente se aplicó la valoración de riesgo al 34% de las sedes universitarias, y al igual que las demás sedes, resulta importante conocer algunas peculiaridades presentadas en este año, ya que muchos de los riesgos anteriores se eliminaron del todo, así como muchas de sus funciones han sido sustituidas.

### 7.3 Medidas de administración del riesgo

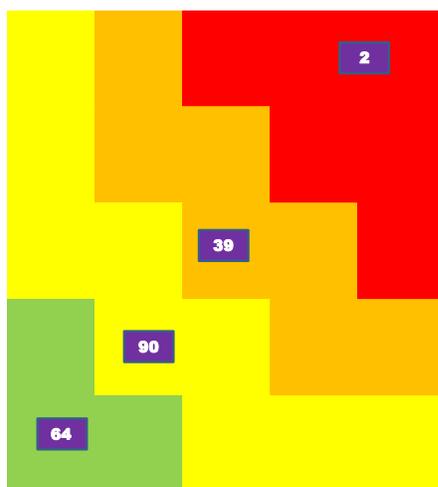
En lo referente a las medidas de administración del riesgo los responsables definieron 240 en total, estas se debían definir en los riesgos que resultaron como no aceptables, (niveles críticos, altos y medios), adicionalmente, en algunos casos para riesgos con nivel residual bajo también se incluyeron medidas de administración, ya que los responsables consideraron necesario implementar más medidas de manera que el riesgo se mantenga controlado. Es importante resaltar que, en varios casos los responsables definieron más de una medida por riesgo. En el *Anexo 1 Resultados 2021 VR*, se muestran todos los eventos, riesgos, valoraciones, aceptabilidad y medidas de administración, de ser el caso.

La ejecución de algunas de las medidas de administración del riesgo planeadas depende de otras instancias diferentes a quienes las plantearon; sin embargo, los responsables de su seguimiento son quienes las plantearon.

### 7.4 Mapa de calor 2021

Teniendo como base los riesgos analizados en el año 2021, se levantó el mapa de calor de riesgo residual de manera que se observe de forma gráfica en donde se concentran la mayoría de los riesgos identificados en la institución en este periodo.

#### Mapa de calor, riesgo residual 2021



*Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia 2021*

## 7.5 Indicadores del SEVRI

En la Tabla No. 8 se incluyen los indicadores definidos por PROCi para dar seguimiento al SEVRI y en la Tabla No.9 se realiza una comparación de los últimos tres periodos. Es importante recordar que se aplica la valoración de riesgos cada 2 años. Por lo tanto, las dependencias que se atendieron en el 2020 no son las mismas que se consideraron para este año 2021.

**Tabla No. 8**

### **Indicadores SEVRI 2021**

Código indicador	Nombre	Formula	Valor
<i><b>PROCI-SEVRI-02</b></i>	Indicador de porcentaje de factores de riesgo con nivel de riesgo aceptable.	$\frac{\text{Cantidad de factores con nivel de riesgo aceptable}}{\text{Cantidad total de factores que fueron identificados}}$	<b>33%</b>
<i><b>PROCI-SEVRI-03</b></i>	Indicador de porcentaje de factores de riesgo con nivel de riesgo no aceptable.	$\frac{\text{Cantidad de factores con nivel de no riesgo aceptable}}{\text{Cantidad total de factores que fueron identificados}}$	<b>67%</b>

*Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia. Año 2021.*

**Tabla No. 9**

Comparación Indicadores SEVRI Periodo 2019, 2020 y 2021

Código indicador	Nombre	Periodo 2019	Periodo 2020	Periodo 2021
<i>PROCI-SEVRI-02</i>	Indicador de porcentaje de factores de riesgo con nivel de riesgo aceptable.	53%	40%	33%
<i>PROCI-SEVRI-03</i>	Indicador de porcentaje de factores de riesgo con nivel de riesgo no aceptable.	47%	59%	67%

*Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia. Año 2019, 2020, 2021.*

Tras la comparación de los indicadores en los periodos analizados se refleja la disminución de los riesgos aceptables con respecto a los años anteriores y por ende un aumento en los no aceptables.

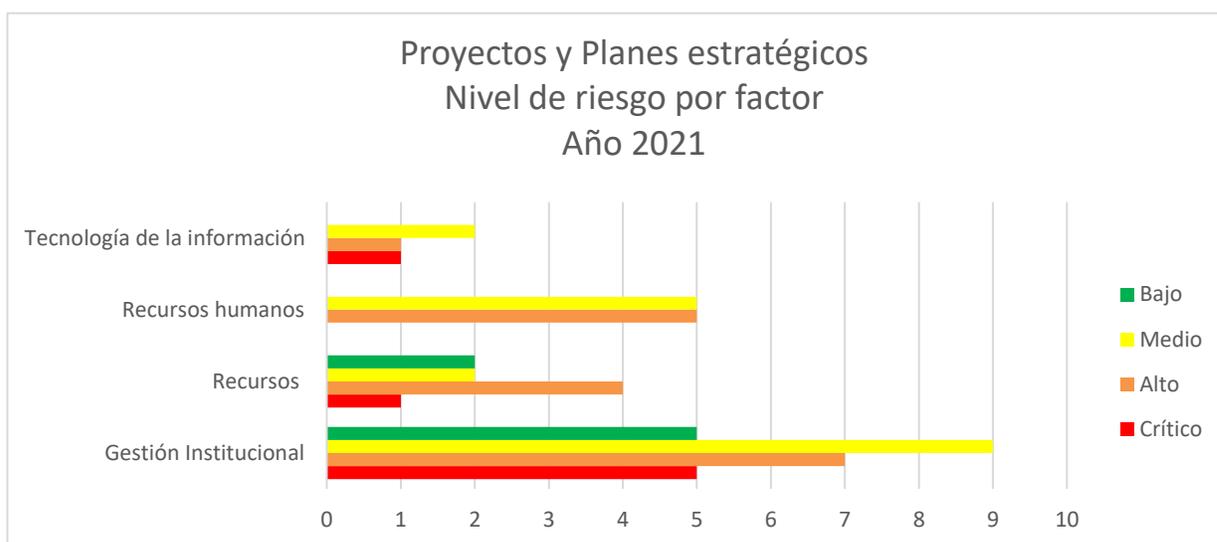
## **8 Resultados de las valoraciones del riesgo de los Planes Estratégicos y Proyectos.**

Adicionalmente, se asesoró la ejecución de la valoración de riesgo en los siguientes proyectos: Aseguramiento de la Calidad, Sostenibilidad del servicio de préstamo de dispositivos a estudiantes, PAL: Renovar el equipo tecnológico por obsolescencia con el fin de generar mayores y mejores servicios para la comunidad universitaria y por último del PEM: Renovar y actualizar el equipo tecnológico y licencias de software del Programa de Producción Electrónica Multimedial, Plataforma de Servicios Educativos Academia Municipal /Academia Municipal 2.0: aportes a la U Abierta y territorial, Sistema de Gestión Estudiantil, según lo establece la metodología establecida por la CETIC, en donde existe el apartado 17 “Valoración de riesgo del Proyecto”. Además, de dos planes estratégicos: Proyectos Institucionales del Plan Táctico de Tecnologías de Información (PTTI) y el Plan Estratégico ECA 2022-2026, en el Anexo 3, se presentan estas valoraciones.

En el caso de los proyectos y planes estratégicos analizados, en total se identificaron treinta y cinco (35) eventos de los cuales todos corresponden al tipo de riesgo “Operativo” y su factor de riesgo de mayor cuidado continúa siendo “Gestión Institucional”, el cual se ubica en un nivel de riesgo moderado o *Medio y Alto*, seguido por el factor “Recursos Humanos” el cual se ubica en un nivel *Alto*.

Lo que deja como resultado la ejecución de ochenta y seis (86) medidas de administración indicadas en las valoraciones del riesgo. En el gráfico N°8 Planes Estratégicos Nivel de riesgo por factor se ejemplifica.

**Gráfico N°8**



*Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada Proyectos y Planes estratégicos, 2021.*

## 9 Conclusiones

### *Generales*

Es notorio como ha crecido la cultura de gestión del riesgo en la UNED, lo cual se refleja en la disminución de riesgos críticos y altos, y un aumento de riesgos en el nivel medio. Sin embargo, esto no se ve permeado en toda la institución, si no solamente en algunas dependencias que ven la Valoración del Riesgo como una herramienta de mejora en su gestión y apoyo al cumplimiento de objetivos institucionales.

A pesar de esta disminución, es necesario continuar con un trabajo de acompañamiento periódico y continuo de monitoreo y revisión de los riesgos, ya que si estos se llegan a materializar pueden implicar un alto impacto o consecuencia para la universidad. Es por este motivo que se requiere prestarles la debida atención para su oportuna y adecuada mitigación.

### *Comparativo*

Al realizar un comparativo entre el nivel de riesgo puro y el nivel de riesgo residual para este período, es notable que los controles aplicados por las dependencias resultan efectivos, tanto para disminuir la probabilidad de que se presenten, como para mitigar el impacto en caso de que llegue a materializarse. Pues en el nivel del riesgo puro solamente se acepta el 5%, y después de los controles aplicado, es decir, el riesgo residual se acepta el 33%.

**Tabla No. 10**

Comparación riesgo puro y riesgo residual del 2021

<b>Riesgo puro</b>		<b>Riesgo residual</b>	
Bajo	5%	Bajo	33%
Medio	29%	Medio	46%
Alto	49%	Alto	20%
Crítico	16%	Crítico	1%

*Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia. Año 2021.*

Ahora bien, en esta misma línea de confrontación, pero ahora entre el periodo anterior y el actual se nota un incremento en el nivel medio (amarillo). Sin embargo, se debe recordar que es el comportamiento de los riesgos por si solos, pues las dependencias analizadas son otras.

A diferencia, si realizamos un comparativo entre el 2019 y el 2021 las dependencias son casi las mismas, con el agravante de dos panoramas diferentes, uno (2019) pre pandemia y el 2021 en pandemia.

Al reflexionar sobre los datos suministrados se puede interpretar que, a pesar de que algunos riesgos bajos fueron eliminados, otros aumentaron a un nivel **medio**. Lo que demuestra la precaución de parte de las personas funcionarias a cargo de los procesos institucionales al momento de realizar el análisis de los riesgos, ante tiempos de incertidumbre y cambios. Asimismo, concientizar sobre la efectividad de los controles aplicados en la actualidad.

Por lo tanto, considerando el panorama mundial y nacional actual se puede decir que, la UNED ha sido versátil en la adaptación de cambios abruptos que ha tenido que enfrentar para poder brindar los servicios, cumplimiento de objetivos y continuidad de sus operaciones.

### *Aceptabilidad*

Para este periodo se acepta el **33%** de los riesgos identificados y el 67% deben ser administrados, y de este porcentaje se debe poner mayor atención en 21% que corresponde a los riesgos altos y críticos.

En la línea de los riesgos en estado **crítico**, se debe indicar que para este periodo se presentan en el Consejo Universitario, uno corresponde al tipo de riesgo “*De continuidad*” y su factor de riesgo “*Circunstancias políticas*”. Lo cual responde a la situación nacional y los cambios por la ley El proyecto marco de la Ley de empleo público, la regla fiscal de la ley 9635 y el reglamento del título III de esta Ley. El otro al tipo de riesgo “*Operativo*” y su factor “*Recursos Humanos*”, específicamente en la necesidad de modernizar la estructura organizacional actual. Asimismo, cabe rescatar que para ambos se cuentan con medidas de administración a corto plazo.

Por su parte, los riesgos en estado **alto y medio** corresponden al tipo de riesgo “*Operativo*” y su factor de riesgo “*Gestión Institucional*” el cual corresponde al nivel de eficiencia y eficacia de las operaciones el cual presenta un total de 90 eventos, siendo el que más se repite. Seguido del factor de riesgo “*Recursos*” (*medio*).

Este es un número considerable, específicamente en Gestión institucional se destacan algunas limitantes como las fechas establecidas en Contratación y Suministros, tramites con la oficina de Recursos Humanos y falta de procedimientos claros y documentación estandarizada en algunos procesos. Asimismo, la presencia de incertidumbre para contar con presupuesto.

Por su parte, en las sedes universitarias incluidas en la valoración del riesgo para este período se descubrió que muchos de los riesgos anteriores se eliminaron del todo, así como muchas de sus funciones han sido sustituidas o eliminadas. Por lo tanto, la relación es poca o nula entre sus funciones actuales y su POA vigente. Sin embargo, se mencionan algunos eventos identificados, a saber: aumento de quejas por parte de las personas estudiantes al momento de realizar la matrícula, específicamente por saturación presenta la página de matrícula, la entrega de materiales didácticos pues este llega de manera tardía en casi todos los procesos de matrícula, afectando el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, la poca o nula claridad que existe sobre el proceso para la devolución de estos materiales.

### *Análisis de indicadores*

El comportamiento de los indicadores señala un comportamiento a la baja o disminución en los riesgos aceptables conforme pasan los años. Por lo tanto, el no aceptable va en aumento, esto podría reflejar un sentimiento de incertidumbre ante los tiempos de cambios.

### *Proyectos y plan estratégico*

En cuanto a los resultados de las valoraciones de riesgos de los 6 proyectos institucionales y el plan estratégico de la ECA, el tipo de riesgo “Operativo” y su factor de riesgo “Gestión Institucional” y “Recursos Humanos” se encuentran en un nivel **alto y medio**, de un total de 35 riesgos identificados, de los cuales solamente se acepta el 14% de estos. Por lo tanto, 86% debe ser administrado si se desea cumplir con lo establecido en cada uno de estos.

La valoración del riesgo en estos proyectos y planes estratégicos resulta ser una herramienta que apoya el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en los mismos, por lo cual es necesaria su aplicación de una manera correcta.

## **10 Recomendaciones**

### **Para el Consejo de Rectoría y el Consejo Universitario:**

Continuar con el apoyo en la asignación de los recursos que requieran las diferentes dependencias para la ejecución de los planes de administración del riesgo, según la prioridad y disponibilidad

institucional, en caso que sean necesario y las medidas no se puedan ejecutar con los recursos actuales.

Considerando un análisis sobre la viabilidad de las medidas de administración planteadas por las direcciones, jefaturas, laboratorios y coordinaciones. De no contar con los recursos buscar alternativas para mitigar el riesgo.

Valorar y respaldar lo antes posible las medidas de administración para mitigar los riesgos críticos y altos, las cuales fueron planteadas por los responsables de las dependencias.

Continuar apoyando las acciones que realice el PROCI con el fin de seguir creando una cultura de gestión del riesgo que apoye la consecución de los objetivos institucionales. De la mano con el acatamiento de la legislación vigente.

**Para las dependencias participantes:**

Incluir en la planificación de las dependencias la ejecución de las medidas de administración del riesgo, si es necesario en el POA y si no es sus planes de trabajo, y buscar los recursos necesarios para su ejecución, en el caso de no contar con ellos. A pesar de los esfuerzos demostrados hasta el momento, deben seguir trabajando para incentivar a que todas las personas funcionarias refuercen su capacidad de identificar y gestionar riesgos, y lo consideren un proceso prioritario de su planificación.

En algunos casos y especialmente en las sedes universitarias replantear sus metas del POA, pues algunas ya dejaron de ejecutarse o simplemente cambiaron su accionar.

Cumplir con los planes de administración del riesgo generados, con el fin de mitigar los riesgos en cada dependencia.

Seguir participando en las valoraciones del riesgo que asesore el PROCI con la actitud de identificar toda clase de eventos que puedan afectarlos y que puedan ser mitigados.