



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Vicerrectoría de Planificación
Programa de Control Interno



Resumen ejecutivo

VALORACIÓN DE RIESGOS EN LA UNED

2025

Por:

MAP. Vivian Chavarría Jiménez

Enero 2025

Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	4
2.	Objetivo.....	4
3.	Alcance.....	4
4.	Limitaciones.....	5
5.	Metodología	5
6.	Valoraciones realizadas.....	7
	6.1 Plan Operativo Anual.....	7
	6.2 Procedimientos.....	9
	6.3 Proyectos de infraestructura.....	10
	6.4 Servicios de Tecnología de la Información.....	11
	6.5 Riesgos de Continuidad de los Servicios de la UNED y de los Activos Críticos de TI.....	11
	6.6 Plan Quinquenal de la Oferta Académico (PQOA) 2023-2027.....	11
7.	Resultados de la Valoración de Riesgos.....	12
	7.1 Plan Operativo Anual.....	12
	7.1.1 Análisis puro de los riesgos.....	12
	7.1.2 Análisis residual de los riesgos.....	13
	7.1.2 Comportamiento Interperíodos de los riesgos.....	14
	7.1.3 Resultados por tipo y factor de riesgo.....	15
	7.1.4 Medidas de administración del riesgo.....	18
	7.1.5 Mapa de calor 2025.....	18
	7.1.6 Análisis general de los riesgos identificados.....	19
	7.2 Procedimientos.....	19
	7.2.1 Análisis puro y residual de los riesgos.....	20
	7.2.2 Análisis general de los riesgos identificados en los procedimientos.....	21
	7.3 Proyectos de Infraestructura.....	21
	7.4 Servicios de Tecnología de la Información (TI).....	22
	7.5 Riesgos de continuidad de los servicios de la UNED y de los activos críticos de TI.....	24
	7.6 Plan Quinquenal a la Oferta Académica.....	25
8.	Indicadores del SEVRI.....	26
9.	Conclusiones.....	28

9.1 Generales.....	28
9.2 Categorización de Riesgos.	28
9.2.1 Operativo.....	28
9.2.2 De continuidad.	29
9.3 Análisis de indicadores.....	30
10. Recomendaciones.....	30
10.1 Para el Consejo de Rectoría y el Consejo Universitario.....	30
10.2. Para las personas responsables de dependencias, proyectos, procesos.	30
11. Anexos	31
Anexo 1 Resultados 2025 VR	31
Anexo 2 Cantidad de riesgos por dependencia y por nivel	31

1. Introducción.

Este informe de Valoración de Riesgos tiene como finalidad presentar los resultados que evidencian el cumplimiento de la Ley General de Control Interno (N.º 8292), en lo referente a la implementación del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) en la Universidad Estatal a Distancia (UNED). Para ello, el Programa de Control Interno (PROCI) aplicó la metodología vigente y aprobada por el Consejo de Rectoría (CONRE), conforme a las “Orientaciones Generales para la Implementación del SEVRI en la UNED”.

La Ley General de Control Interno N.º 8292 establece los criterios mínimos que deben regir el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del sistema de control interno. En su artículo 14, relativo al componente de Valoración del Riesgo, define los deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre los que se encuentran la identificación y análisis de los riesgos relevantes que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, la valoración de la probabilidad de ocurrencia y sus posibles efectos, así como la definición de medidas de acción orientadas a su mitigación, con el propósito de ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable.

Asimismo, la Contraloría General de la República emitió las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), cuyo objetivo es generar información que apoye la toma de decisiones, orientada a ubicar a las instituciones en niveles de riesgo aceptables y promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales.

En este contexto, el presente informe incorpora los resultados de la Valoración del Riesgo definidos en el plan de acción aprobado para el período correspondiente, en el marco de su aplicación en la Universidad Estatal a Distancia (UNED).

2. Objetivo.

Sistematizar, presentar y analizar los resultados de la Valoración del Riesgo Institucional 2025 de la Universidad Estatal a Distancia, aplicada a los planes procedimientos, proyectos, y otros, con el propósito de apoyar la toma de decisiones basadas en riesgo, fortalecer la gestión institucional y optimizar la efectividad del Sistema de Control Interno.

3. Alcance.

La valoración del riesgo se aplica a cada Plan Operativo Anual (POA) de las dependencias de forma bienal. Adicionalmente, para el presente período, se incluyeron aquellas dependencias que no habían realizado este ejercicio en el año previo.

La información analizada fue aportada en su totalidad por las personas funcionarias participantes y se obtuvo mediante la realización de talleres virtuales sincrónicos. En algunos casos, fue necesario efectuar varias sesiones de trabajo para garantizar la cobertura y profundidad del análisis.

Para este año se consideró aplicar la valoración del riesgo a:

- a. 60 planes Operativos Anuales (POA) de dependencias.
- b. 34 procedimientos.
- c. 10 proyectos de infraestructura.
- d. 8 servicios de Tecnologías de Información.
- e. Riesgos de continuidad de los servicios de la UNED y de los activos críticos de TI.
- f. Ruta de trabajo para la formulación de los Lineamientos de la Política Institucional (PLN).
- g. SIPEU.
- h. Proyecto Red UNED
- i. Plan quinquenal de la oferta académica (PQOA).

4. Limitaciones.

Uno de los factores que incide de manera significativa en los resultados de la valoración del riesgo es la debilidad existente en la formulación de algunos Planes Operativos Anuales (POA), ya que cuando estos no se encuentran debidamente estructurados, no logran reflejar de forma integral las actividades, procesos y responsabilidades de las dependencias o sedes universitarias.

Adicionalmente, aunque el personal del PROCI realiza esfuerzos sistemáticos para que los responsables identifiquen todos los riesgos emergentes, este ejercicio se sustenta, en gran medida, en la experiencia y el conocimiento de las personas funcionarias directamente involucradas en los procesos, planes y operaciones de cada dependencia, planes, proyectos y demás, lo cual puede limitar la identificación de riesgos no evidentes o de carácter transversal.

5. Metodología

Para la aplicación de la Valoración del Riesgo se tomaron como base las “*Orientaciones Generales para la Implementación del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) en la UNED*” (actualización febrero 2025).

Asimismo, para la ejecución del plan de acción derivado de la Valoración del Riesgo Institucional, se utilizó como marco de referencia el procedimiento “*Gestión de los procesos de Valoración del Riesgo, Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Seguimiento (PUNED-PROCI-02), versión 2*”, lo que garantizó la alineación con las directrices institucionales y las mejores prácticas en materia de control interno y gestión de riesgos.

De conformidad con las Directrices de la Contraloría General de la República para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI, se entiende por riesgo la probabilidad de ocurrencia de eventos que

puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, y por factor de riesgo la manifestación, característica o variable mensurable u observable que evidencia la existencia de un riesgo, lo genera o modifica su nivel.

La metodología fue aplicada con el objetivo de identificar los eventos que puedan obstaculizar el cumplimiento de la planificación institucional. Los eventos fueron organizados conforme a la estructura de riesgos institucional, considerando causas internas y externas, razón por la cual algunos pueden ser clasificados en más de una tipología de riesgo.

Para el abordaje se contempló las etapas de identificación, análisis, evaluación y administración de riesgos, de acuerdo con el plan de acción aprobado para el período de aplicación de la valoración del riesgo.

En la mayoría de los talleres se revisaron los eventos identificados previos, lo que implicó su revaloración en términos de probabilidad e impacto. Asimismo, en el caso de planes, procedimientos, proyectos, entre otros, la valoración se aplicó a los objetivos, metas y etapas de ejecución, según corresponda.

Para los proyectos de infraestructura, se utilizó como insumo la *Guía Metodológica General para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública* del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), de abril de 2022, en cumplimiento de la Ley General de Contratación Pública, su reglamento y los requerimientos establecidos en la Circular OCS-317-2023 del 27 de julio de 2023 de la Oficina de Contratación y Suministros, la cual establece la obligatoriedad de aportar el estudio de preinversión de carácter interdisciplinario, que incluye componentes legales, sociales, financieros y de riesgos.

De manera general, en todos los talleres se valoraron los controles derivados de las medidas de administración del riesgo del período anterior, cuando correspondía, determinando su nivel de efectividad y grado de implementación, así como la existencia de nuevos controles. Asimismo, se estableció la aceptabilidad del riesgo residual. Se identificó que algunos riesgos fueron eliminados debido a cambios en metas, fortalecimiento de controles o implementación de nuevas estrategias. Posteriormente, se identificaron y valoraron nuevos riesgos.

Se evidenció una colaboración activa de las personas funcionarias en los talleres, contando con la participación de responsables, jefaturas y equipos de trabajo de planes, proyectos, procesos, objetivos, metas y etapas; cuando esto no fue posible, se coordinó mediante correo electrónico institucional para la revisión y validación de los resultados finales. Como resultado, se desarrollaron talleres participativos, representativos y críticos, basados en la experiencia de las personas participantes y con el acompañamiento técnico del personal del PROCI. En algunos casos, fue necesario realizar varias sesiones para profundizar el análisis y garantizar el cumplimiento del objetivo metodológico.

Finalmente, resulta relevante destacar que las personas funcionarias de las dependencias, órganos, consejos, sedes universitarias, laboratorios y comisiones, así como las jefaturas y responsables de proyectos, planes y procedimientos, desempeñan un papel fundamental en la generación de la información que sustenta la Valoración del Riesgo. Estas personas constituyen la fuente principal de información, mientras que el personal del PROCI cumple un rol técnico de asesoría, facilitando la aplicación de la metodología y promoviendo espacios de discusión orientados a la identificación, valoración y administración de los riesgos.

La metodología, que incluye las tablas de valoración del riesgo puro (probabilidad y consecuencia) y del riesgo residual (efectividad de los controles, documentación, resguardo de evidencias, asignación de responsabilidades y nivel de sistematización), así como los criterios de aceptabilidad del riesgo, se encuentra vigente en el documento *“Orientaciones Generales para la Implementación del Sistema de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) en la UNED”*.

6. Valoraciones realizadas.

6.1 Plan Operativo Anual.

Se trabajó en cada POA de las dependencias definidas en el plan de acción aprobado para la valoración del riesgo de la UNED correspondiente a este año. En total se asesoró la aplicación de la valoración del riesgo de sesenta (60) POA de las dependencias, órganos y consejos.

Como se mencionó anteriormente, en el caso de algunas dependencias que cuentan con procedimientos aprobados y que ambos estaban en el plan de acción de este año, se analizaron en el mismo momento junto con el POA; pero su análisis se encuentra separado según corresponde.

En la tabla No. 1 se encuentra el detalle de las dependencias, órganos, consejos, sedes universitarias, laboratorios y comisiones que aplicaron la valoración del riesgo al POA vigente.

Tabla No. 1. Instancias que aplicaron la Valoración de Riesgos, 2025.

POA	
1. Vicerrectoría de Planificación (VIPLAN)	2. Dirección de Centros Universitarios DICU
3. Centro Planificación y Programación Institucional (CPPI)	4. Programa de Apoyo Curricular PACE
5. Centro de Investigación y Evaluación Institucional	6. Centro de Capacitación en Educación a Distancia CECED
7. Dirección de Internacionalización y Cooperación	8. Instituto de Gestión de la Calidad
9. Programa de Control Interno (PROCI)	10. Escuela de Ciencias Exactas y Naturales y Plan de mejoras ECEN
11. Programa de Simplificación de Procesos Gobierno Digital	12. Instituto de Estudios de Género
13. DPMD	14. Centro de Idiomas
15. Carrera Profesional	16. Programa Desarrollo Gerencial
17. Carrera Administrativa	18. Instituto de Formación y Capacitación Municipal
19. Secretaría Consejo Universitario	20. Comunicación y Tecnología
21. Consejo de Becas Institucional	22. Programa de Promoción Cultural
23. DTIC-UST Unidad de Soporte Técnico	24. Programa de Desarrollo Educativo
25. DTIC-USD Unidad de Seguridad Digital	26. COMIEX ECA
27. DTIC-USI Unidad de Sistemas de Información	28. Programa de Investigación para Promoción del Trabajo
29. DTIC-UIT Unidad Infraestructura Tecnológica	30. PEM
31. Vicerrectoría Ejecutiva	32. PROMADE
33. Dirección de Gestión del Talento Humano	34. Dirección Editorial
35. Área de Capacitación y Formación	36. PROLAB
37. Área de Gestión del Desempeño	38. Ciudad Neilly
39. Área de Gestión de las Remuneraciones	40. Puriscal
41. Área de Captación del Talento Humano	42. Santa Cruz
43. Área de Servicios al Personal	44. Cañas
45. Área de Organización del trabajo	46. Turrialba
47. Ofic. Servicios Generales	48. Monteverde
49. Ofic. Presupuesto	50. Atenas
51. Archivo central	52. San Marcos
53. Oficina de Registro y Administración Estudiantil.	54. San Vito
55. Oficina de Atención Socioeconómica y Fondo solidario	56. Los Chiles
57. Federación de Estudiantes FEUNED	58. Siquirres
59. Centro de Información CIDREB	60. Alajuela

Fuente: Construcción propia, según las dependencias del plan de acción VR, 2025

6.2 Procedimientos.

En el plan de valoración del riesgo de este periodo se consideraron treinta y cuatro procedimientos, a saber:

Tabla No. 2. Valoración de Riesgos de Procedimientos

Cantidad	Dependencia	Plan de acción VR 2025
1		PUNED VA 05 Gestión de Apelaciones de Instrumentos de Evaluación
2	DIC	PUNED DIC 04 Estrategias para la Propiedad Intelectual de la UNED
3	DIC	PUNED DIC 01 Formalización de Alianzas Estratégicas
4	DIC	PUNED DIC 02 Gestión de la movilidad universitaria e internacionalización
5	DIC	PUNED DIC 03 Gestión de proyectos de cooperación y de vinculación remunerada
6	SIGIC	PUNED SIGIC 01 Revisión del desempeño del Sistema de Gestión Interna de la Calidad
7	SIGIC	PUNED SIGIC 03 Gestión de las Acciones de Mejora en el Sistema de Gestión Interna de la Calidad
8	SIGIC	PUNED SIGIC 04 Auditorías Internas del Sistema de Gestión Interna de la Calidad
9	SIGIC	PUNED SIGIC 05 Gestión de la Comunicación del Sistema de Gestión Interna de la Calidad
10	SIGIC	PUNED SIGIC 06 Gestión de los indicadores del SIGIC
11	SIGIC	PUNED SIGIC 07 Gestión documental de la Calidad del SIGIC
12	PROCI	Seguimiento en la implementación de recomendaciones de los informes de Auditorías y disposiciones de la Contraloría General de la República PUNED PROCI 01
13	PROCI	Gestión de los procesos de Valoración del Riesgo, Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Seguimiento PUNED PROCI 02
14	PROCI	Gestión del proceso de auditoría externa de los estados financieros, sistemas de información relacionados y liquidación presupuestaria PUNED PROCI 03
15	Carrera Administrativa	Gestión de Ascenso en Carrera Administrativa PUNED CCA 01
16	Secretaría CU	Gestión de las denuncias dirigidas al Consejo Universitario PUNED SCU 02
17	Secretaría CU	Procedimiento de Elaboración de actas, comunicación y seguimientos de acuerdos del Consejo Universitario PUNED SCU 01
18	COBI	Solicitud, Análisis y Seguimiento de Becas Individuales de Personas Funcionarias, PUNED COBI-UCAB 01

19	Presupuesto	Procedimiento Formulación de ajustes de egresos en un documento presupuestario-PUNED OPRE 03
20	Presupuesto	Procedimiento Formulación de ingresos en un documento presupuestario-PUNED OPRE 02
21	Presupuesto	Procedimiento Formulación de modificaciones presupuestarias-PUNED OPRE 04
22	Presupuesto	Procedimiento Formulación de presupuestos extraordinarios-PUNED OPRE 05
23	Registro	Gestión de la Matrícula PUNED OR 03 OFICINA DE REGISTRO
24	CIDREB	Gestión del material bibliográfico en el CIDREB PUNED CIDREB 01
25	CIDREB	Gestión de las bases de datos bibliográficas PUNED CIDREB 02
26	CIDREB	PUNED CIDREB 03 Gestión de la documentación y memoria institucional de la UNED
27	CECED	Gestión del talento humano DUNED SIGIC 04 CECED
28	DTIC- USI	PUNED DTIC USI 01 Desarrollo y mantenimiento de sistemas de información
29	DTIC- UST	Procedimiento: Gestión de la Atención de Soporte Técnico PUNED DTIC- UST 02
30	OAS	PUNED OAS 01: Asignación y seguimiento de Horas Estudiante y Estudiante Facilitador/a (60 horas) y Realización de las actividades de 24 horas.
31	OAS	PUNED OAS 02: Asignación del Fondo Solidario Estudiantil.
32	OAS	PUNED OAS 03: Asignación y seguimiento de becas estudiantiles de la UNED.
33	OAS	PUNED OAS 04: Asignación y Seguimiento de Becas de Estímulo en la UNED.
34	DTIC-UIT	PUNED DTIC-UIT 01 Gestión de la Infraestructura de TI.

Fuente: Construcción propia, según los procedimientos aprobados, 2025.

6.3 Proyectos de infraestructura.

Los proyectos de infraestructura constituyen un eje estratégico para el fortalecimiento de la capacidad operativa y el desarrollo institucional. Su adecuada planificación, ejecución y control son fundamentales para garantizar la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad de las obras y la sostenibilidad de los servicios que respaldan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo tanto, resulta relevante aplicar la valoración de riesgo desde su planificación, ya que permite identificar, analizar y mitigar eventos que podrían afectar los plazos, costos, calidad, seguridad y continuidad de las operaciones. Asimismo, contribuye al fortalecimiento de la transparencia, la rendición de cuentas y el control interno durante todo el ciclo de vida de los proyectos. A continuación, el detalle:

- a. Ampliación Ciudad Neily.
- b. Construcción Sede Desamparados.
- c. Construcción Sede Orotina.
- d. Cubierta Techo Paraninfo.
- e. Encierro para cilindros LICE.
- f. Mejoras cableado Sede Los Chiles.
- g. Construcción Sede Acosta.
- h. Construcción Sede San Vito.
- i. Reconstrucción tapias Sede San José.
- j. Remodelación Unidad de Apoyo a la Gestión Docente.

6.4 Servicios de Tecnología de la Información.

Resulta relevante aplicar la valoración del riesgo a los servicios de TI.

Se asesoró la aplicación de la valoración del riesgo de nueve servicios de TI; sin embargo, un servicio “Gestión de sistemas y sitios web” se encuentra en proceso. Por lo tanto, se contemplan ocho para efectos de este informe.

- a. Alojamiento de infraestructura de TI.
- b. Asesoría tecnológica.
- c. Conectividad remota.
- d. Configuración de estación de trabajo y dispositivos.
- e. Desarrollo o mejoras de sistemas de información.
- f. Desarrollo o mejoras de sitios web.
- g. Estudios de seguridad sobre anomalías.
- h. Gestión de accesos de cuentas de usuario.

6.5 Riesgos de Continuidad de los Servicios de la UNED y de los Activos Críticos de TI.

Para la elaboración del plan de continuidad de los servicios de la UNED fue necesario realizar una valoración del riesgo detallada de los riesgos de continuidad.

6.6 Plan Quinquenal de la Oferta Académico (PQOA) 2023-2027.

Resulta fundamental aplicar la Valoración del Riesgo al PQOA 2023–2027, ya que este instrumento orienta las prioridades estratégicas de la institución en materia de docencia, investigación, extensión e innovación. La identificación y análisis de los riesgos asociados a este plan permite anticipar posibles eventos que podrían afectar el cumplimiento de metas, la calidad de los procesos académicos y el adecuado uso de los recursos.

7. Resultados de la Valoración de Riesgos.

7.1 Plan Operativo Anual.

En la primera etapa de la Valoración del Riesgo (identificación), y considerando la totalidad de las dependencias institucionales, sedes universitarias, laboratorios y comisiones, se identificaron 115 eventos, los cuales fueron clasificados en tres tipos de riesgo y ocho factores de riesgo, de acuerdo con la estructura institucional definida.

A partir del análisis de las causas y consecuencias de dichos eventos, se derivaron 223 riesgos, evidenciando que un mismo evento puede generar múltiples riesgos dependiendo de su naturaleza e impacto potencial.

Tabla No.3 Cantidad de Eventos Identificados

Ubicación	Cantidad
Dirección Superior	19
Vicerrectoría de Planificación	12
Vicerrectoría Ejecutiva	17
Vicerrectoría Vida Estudiantil	6
Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial	8
Vicerrectoría de Investigación	5
Vicerrectoría Docencia	48
Total	115

Fuente: Construcción propia, según reporte de identificación de riesgos por dependencia (POA), 2025.

Es importante indicar que se aplicó la valoración del riesgo a todas las dependencias que estaban incluidas inicialmente en el plan de valoración del riesgo para este año.

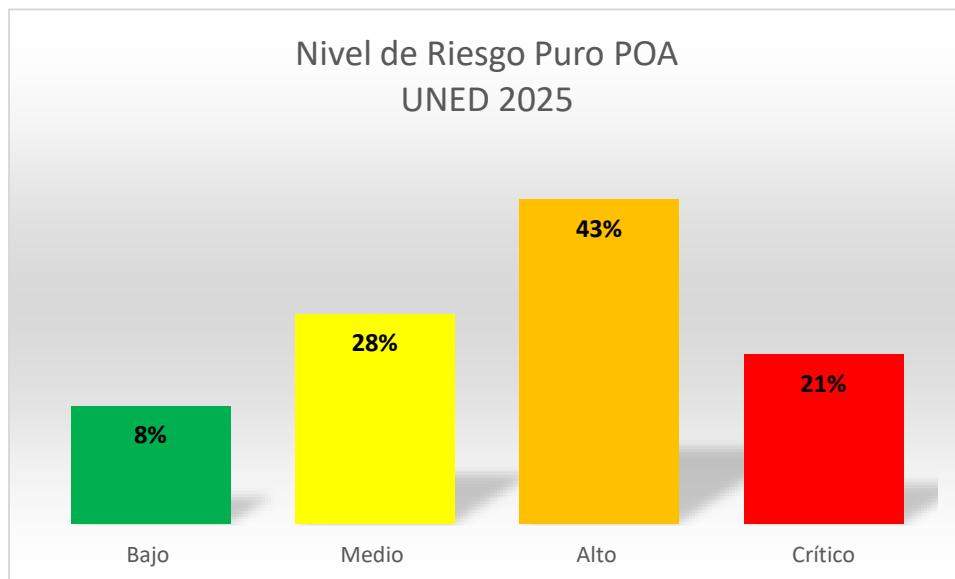
Inicialmente se revisaron los eventos que se habían identificado en el periodo anterior. Es decir, aquellos relevantes de origen interno y externo que, de llegar a materializarse, pueden impedir u obstaculizar el logro de los objetivos y metas operativas de la UNED. Posteriormente, en algunos casos se identificaron nuevos eventos. En el *Anexo 1 Resultados 2025 VR (POA)*, se puede observar con más detalle.

7.1.1 Análisis puro de los riesgos.

Esta etapa tuvo sustento en el análisis puro de los riesgos, según lo que define el SEVRI. Por lo tanto, se ejecutó una valoración de los riesgos, definiendo su probabilidad de ocurrencia y nivel de consecuencia.

Posterior al análisis de probabilidad y consecuencia de cada riesgo se obtuvo el nivel de riesgo puro. El gráfico N°1 muestra porcentualmente la distribución del nivel del riego puro.

Gráfico No.1 Nivel de Riesgo Puro



Fuente: Construcción propia, según reportes de identificación de riesgos por dependencia (POA), 2025.

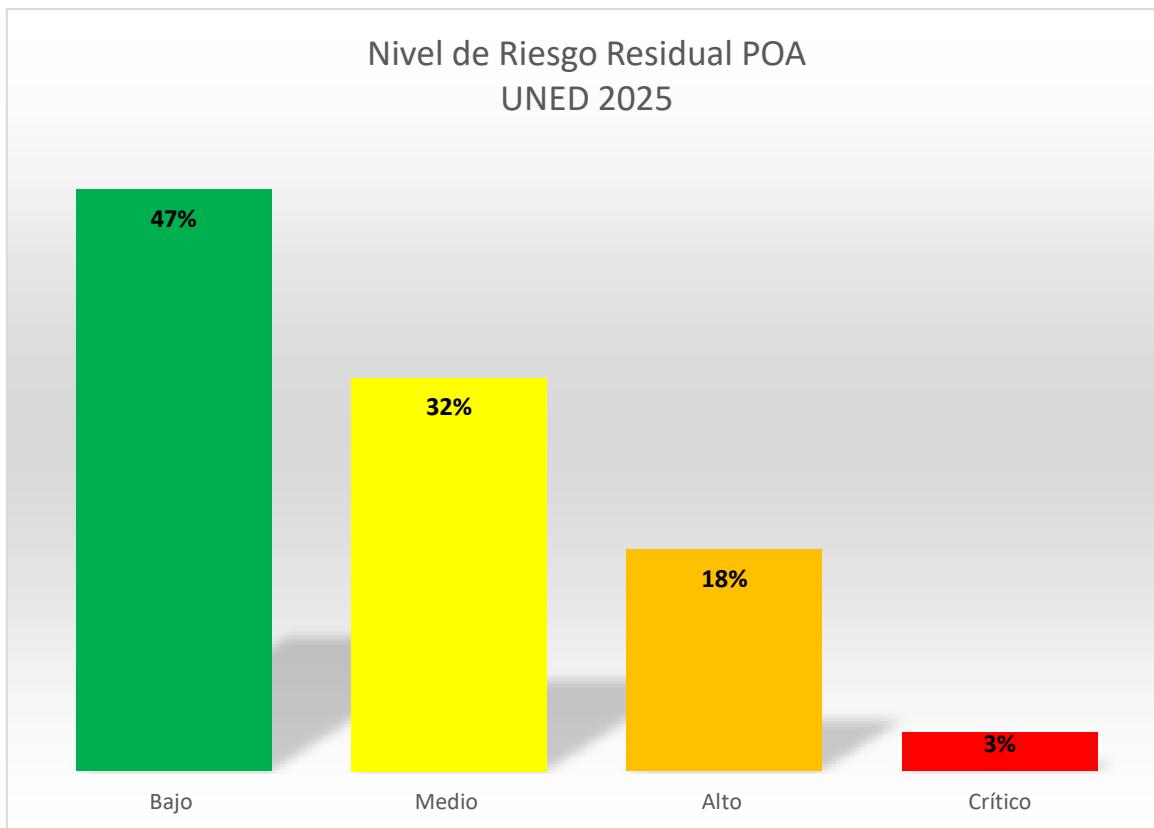
Como resultado del análisis de riesgo inherente o puro, se determinó que únicamente el 8% de los riesgos se ubican en un nivel aceptable, mientras que el 92% restante se concentra en niveles no aceptables (medio, alto o crítico), lo cual evidencia una alta exposición al riesgo antes de la aplicación de controles.

7.1.2 Análisis residual de los riesgos.

Posterior a la valoración del riesgo puro, se realizó el análisis del riesgo residual, considerando la existencia y efectividad de los controles preventivos y correctivos vigentes.

El gráfico No. 2, detalla los niveles de riesgos residuales obtenidos.

Gráfico No. 2 Nivel de Riesgo Residual



Fuente: Construcción propia, según reportes de identificación de riesgos por dependencia (POA), 2025.

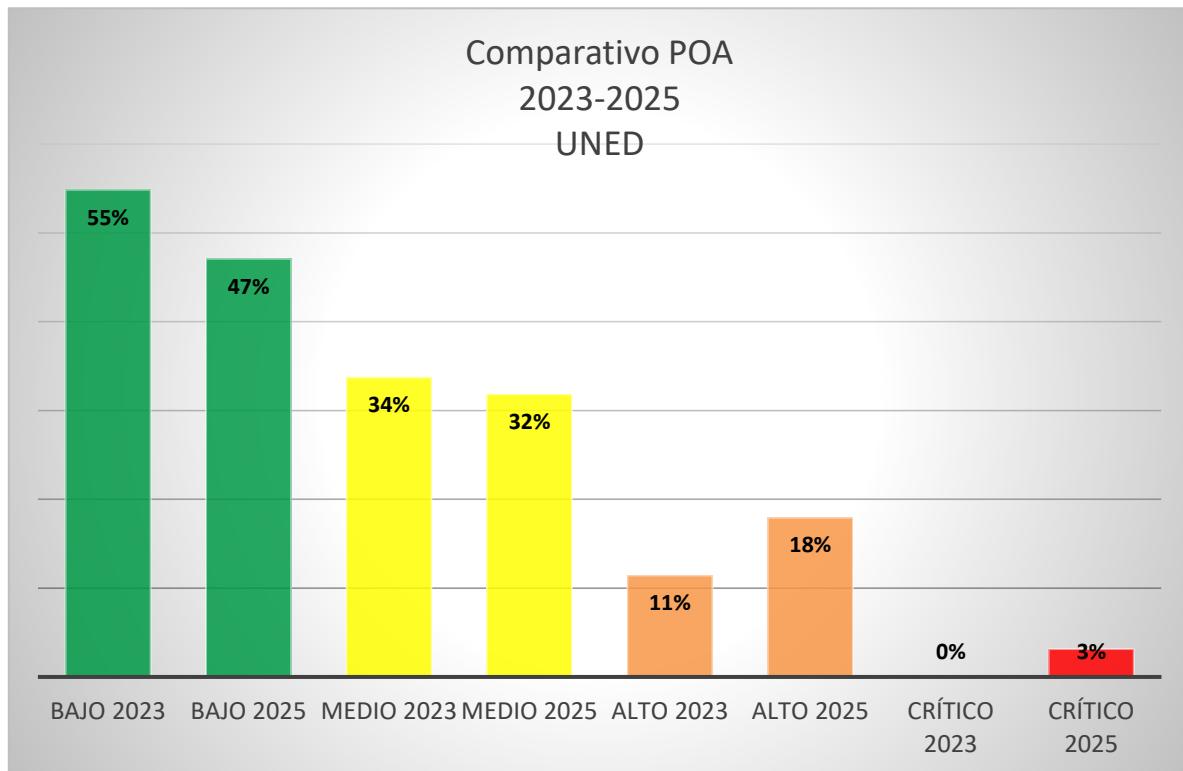
Como resultado, se observó una mejora significativa en el perfil de riesgo institucional, reduciéndose los niveles alto y crítico, y aumentando el nivel bajo y medio. Sin embargo, el 53% de los riesgos continúan siendo no aceptables, por lo que requieren acciones de administración adicionales.

7.1.2 Comportamiento Interperíodos de los riesgos.

Con el objetivo de mostrar el comportamiento de los riesgos por períodos, se realiza un ejercicio comparativo entre el periodo tras anterior y el actual. En este punto es importante aclarar que la mayoría de las dependencias valoradas en el 2023 fueron consideradas para su análisis en este 2025, ya que, se valora cada dependencia cada dos años.

En el Gráfico N°4 se presenta la comparación con los datos de los dos períodos.

Gráfico N°4 Comparativo por Periodos



Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos 2023-2025. de cada dependencia (POA),

En comparación con el periodo 2023, se evidencia un incremento en la cantidad de riesgos identificados, pasando de 175 en 2023 a 223 en 2025, lo cual refleja un fortalecimiento en la cultura de identificación del riesgo más que un deterioro del control institucional. Además, se observa una baja para este periodo en los riesgos aceptables, pues los riesgos aceptados actuales son de 47% y en el 2023 se acepta el 53%.

7.1.3 Resultados por tipo y factor de riesgo.

A continuación, se muestra la clasificación de los riesgos residuales según la estructura de riesgos de la UNED, Tabla No. 4. La cantidad de riesgos y su nivel en detalle se puede observar en el Anexo 2, *Cantidad de riesgos por dependencias y por nivel*.

Los riesgos identificados en este periodo se clasificaron en 3 tipos de riesgo y 8 factores de riesgo.

Tabla N° 4, Estructura de riesgos de la UNED

Tipo de riesgo	Factor de riesgo
A. Estratégicos	1. Estructura organizacional
	2. Relaciones con entes externos a la Universidad
B. De continuidad	3. Circunstancias políticas
	4. Desastres
C. Operativos	5. Gestión Institucional
	6. Recursos
	7. Recursos Humanos
	8. Tecnología de la información

Fuente: *Orientaciones del SEVRI para la UNED 2025, estructura de riesgos.*

En la tabla N° 5, se presenta la cantidad de riesgos por categoría en donde se detallan los riesgos identificados en el 2025, asimismo el tipo y factor de cada uno y su distribución por nivel. En el Anexo 1, *Resultado 2025 VR (POA Categoría* se presentan esta información en detalle).

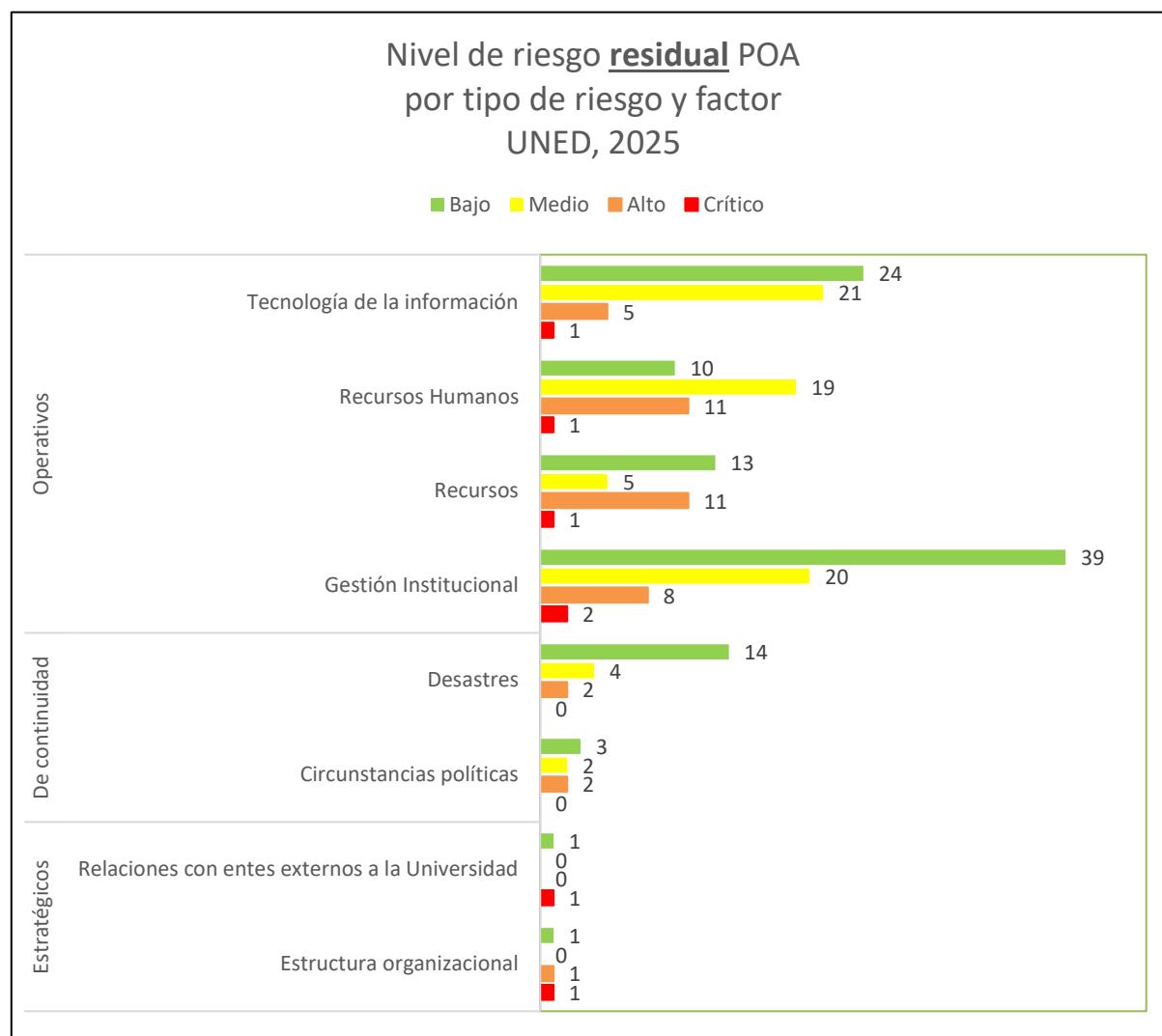
Tabla N° 5 Riesgo y Factor

Tipo de riesgo	Factor de riesgo	Nivel de riesgo residual				
		Crítico	Alto	Medio	Bajo	Total
Estratégicos	Estructura organizacional	1	1	0	1	3
	Relaciones con entes externos a la Universidad	1	0	0	1	2
De continuidad	Circunstancias políticas	0	2	2	3	7
	Desastres	0	2	4	14	20
Operativos	Gestión Institucional	2	8	20	39	69
	Recursos	1	11	5	13	30
	Recursos Humanos	1	11	19	10	41
	Tecnología de la información	1	5	21	24	51
Total		7	40	71	105	223

Fuente: *Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia (POA), 2025.*

En el gráfico N°5, se muestra que, de los riesgos identificados, el más representativo por factor de riesgo se encuentra entre el bajo y el medio, concentrándose la mayoría de riesgos en el factor “gestión institucional” seguido por “Tecnologías de la Información”.

Gráfico No. 5 Riesgo y Factor



Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia (POA), 2025.

Los riesgos de atención prioritaria son todos los Operativos, es decir: “Gestión Organizacional”, “Recursos Humanos”, “Recursos” y “Tecnología de la Información”.

7.1.4 Medidas de administración del riesgo.

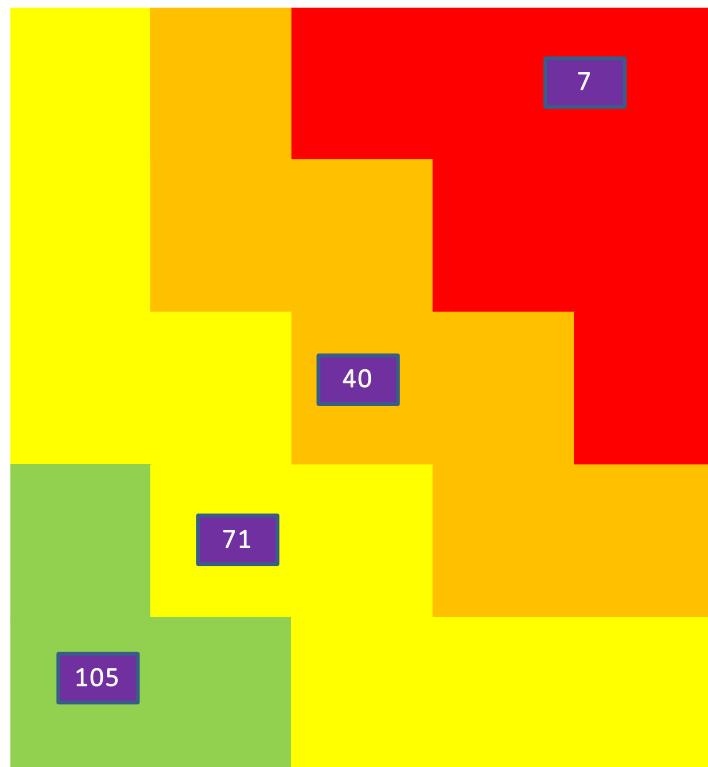
En cuanto a las medidas de administración del riesgo las personas responsables definieron 167 en total, estas se debían definir en los riesgos que resultaron como no aceptables, (niveles críticos, altos y medios). Adicionalmente, en algunos casos para riesgos con nivel residual bajo se incluyeron medidas de administración, pues se consideró necesario implementar más acciones de manera que el riesgo se mantenga controlado. Es importante resaltar que, en varios casos las personas precisaron más de una medida por evento identificado. En el *Anexo 1 Resultados 2025 VR (POA)*, se muestran todos los eventos, riesgos, valoraciones, aceptabilidad y medidas de administración, de ser el caso.

La ejecución de algunas de estas medidas de administración del riesgo depende de otras instancias diferentes a quienes las plantearon; sin embargo, las personas responsables son las encargadas de velar por su ejecución.

7.1.5 Mapa de calor 2025.

Teniendo como base los riesgos analizados en el año 2025, se levantó el mapa de calor de riesgo residual con el fin de observar de forma gráfica en donde se concentran la mayoría de los riesgos identificados.

Mapa de calor, riesgo residual 2025



Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia (POA), 2025.

7.1.6 Análisis general de los riesgos identificados.

A partir de la información anterior se identifican los siguientes hallazgos relevantes:

7.1.6.1 Concentración de riesgos

Los riesgos se concentran principalmente en:

- a. Gestión Institucional (69 riesgos)
- b. Tecnologías de la Información (51 riesgos)
- c. Recursos Humanos (41 riesgos)
- d. Recursos (30 riesgos)

Estos corresponden a riesgos operativos, los cuales tienen relación directa en la continuidad y calidad de los servicios universitarios.

7.1.6.2 Efectividad de controles

El paso de 92% de riesgos no aceptables (riesgo puro) a 53% (riesgo residual) demuestra que los controles existentes generan una reducción importante en la de probabilidad o impacto, pero no son suficientes en más de la mitad de los riesgos.

7.1.6.3 Nivel crítico

Se identifican 2 riesgos críticos residuales (ECEN y IFCM), los cuales representan el mayor nivel de exposición institucional y deben ser gestionados con prioridad.

7.2 Procedimientos.

De forma complementaria, se integraron en la valoración del riesgo los procedimientos que se encontraban documentados y formalmente aprobados al inicio del año 2025.

Inicialmente se contemplaron treinta y cuatro procedimientos; no obstante, durante el período de análisis, siete fueron sometidos a procesos de actualización, por lo cual fueron excluidos temporalmente de la valoración del riesgo, a saber:

- a. PUNED VA 05 Gestión de Apelaciones de Instrumentos de Evaluación
- b. PUNED SIGIC 01 Revisión del desempeño del Sistema de Gestión Interna de la Calidad
- c. PUNED SIGIC 03 Gestión de las Acciones de Mejora en el Sistema de Gestión Interna de la Calidad
- d. PUNED SIGIC 04 Auditorías Internas del Sistema de Gestión Interna de la Calidad
- e. PUNED SIGIC 05 Gestión de la Comunicación del Sistema de Gestión Interna de la Calidad
- f. PUNED SIGIC 06 Gestión de los indicadores del SIGIC

g. PUNED SIGIC 07 Gestión documental de la Calidad del SIGIC.

En consecuencia, se aplicó la valoración del riesgo a veintisiete procedimientos, de los cuales tres no presentaron riesgos identificables, a saber:

- a. PUNED DIC 04 Estrategias para la Propiedad Intelectual de la UNED.
- a. Procedimiento de Elaboración de actas, comunicación y seguimientos de acuerdos del Consejo Universitario, PUNED SCU 01.
- b. PUNED CIDREB 03 Gestión de la documentación y memoria institucional de la UNED.

7.2.1 Análisis puro y residual de los riesgos.

En el conjunto de procedimientos analizados se identificaron treinta y un eventos, los cuales derivaron en sesenta y siete riesgos, clasificados principalmente en las categorías de Riesgos de Continuidad (circunstancias políticas y desastres) y Riesgos Operativos (gestión institucional, recursos, recursos humanos, laborales y tecnológica de la información), de acuerdo con la estructura de riesgos institucional.

El gráfico No. 6 se encuentra los resultados del nivel puro y el gráfico No.7 los residuales.

Gráfico No. 6

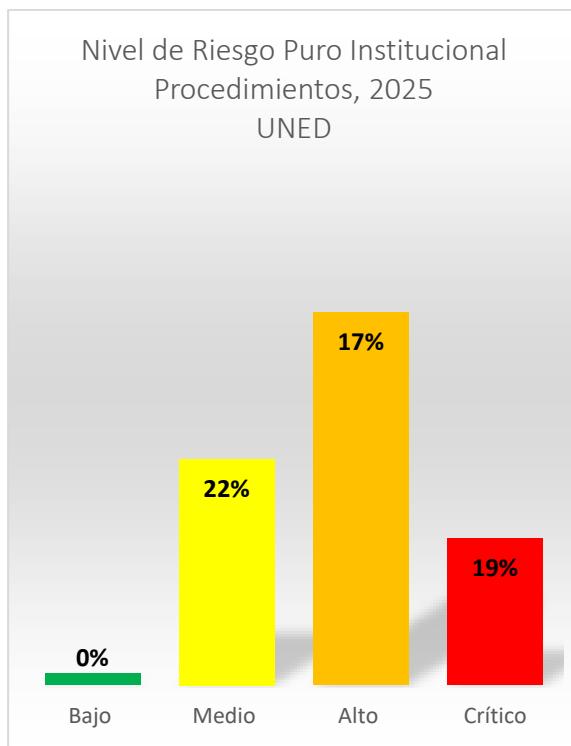
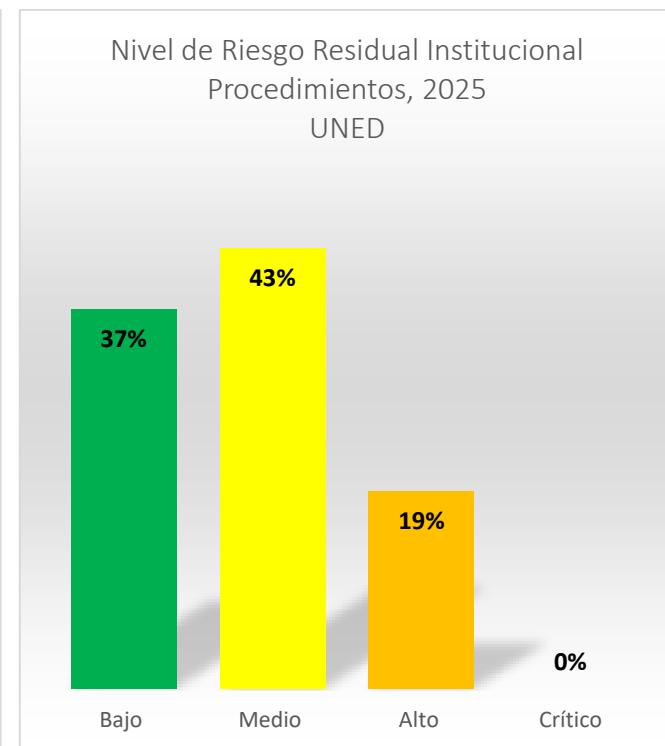


Gráfico No. 7



Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos, procedimientos, 2025.

El análisis del riesgo puro evidenció una alta concentración de riesgos en niveles no aceptables. Sin embargo, al considerar los controles existentes (riesgo residual), se observó una mejora significativa en el perfil de riesgo, logrando la eliminación de los riesgos en nivel crítico y un desplazamiento de los riesgos hacia niveles medio y bajo.

7.2.2 Análisis general de los riesgos identificados en los procedimientos.

A partir de la información anterior se identifican los siguientes hallazgos relevantes:

7.2.2.1 Madurez de controles.

La eliminación de riesgos en nivel crítico en el análisis residual evidencia que los controles existentes son funcionales y están operando, especialmente en los procesos ya estandarizados.

7.2.2.2 Persistencia de exposición.

A pesar de la reducción, el hecho de que el 63% de los riesgos continúen siendo no aceptables refleja oportunidades de mejora en controles preventivos y automatizados.

7.2.2.3 Tipo de riesgos predominantes.

La concentración en riesgos operativos (gestión institucional, recursos, recursos humanos, laborales y tecnológica de la información) y de continuidad (circunstancias políticas y desastres).

7.3 Proyectos de Infraestructura.

En las siguientes secciones se presentan los resultados del análisis de riesgos asociados a los proyectos de infraestructura.

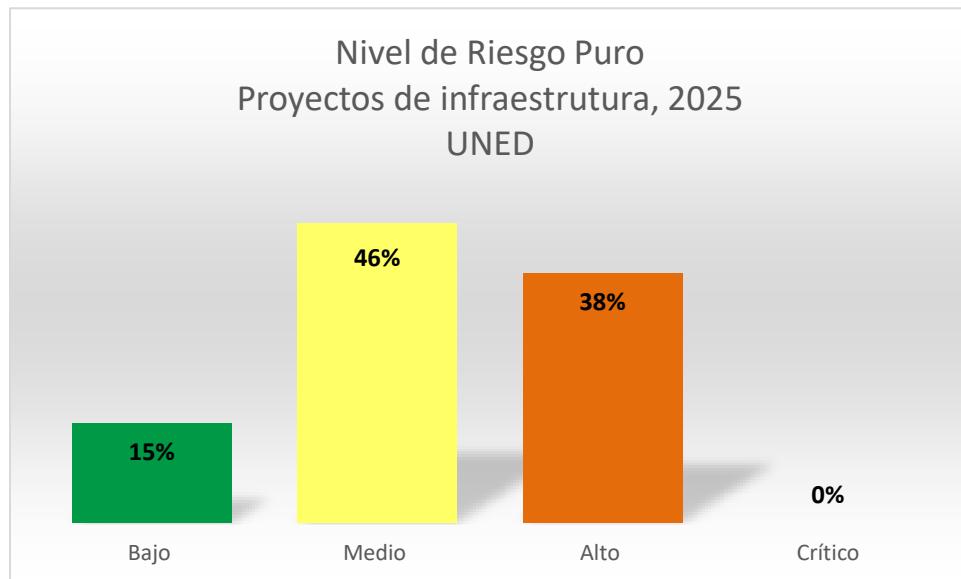
Tabla No. 6 Riesgo y Factor

Proyectos de infraestructura		Nivel de riesgo puro				
Tipo de riesgo	Factor de riesgo	Crítico	Alto	Medio	Bajo	Total
De continuidad	Circunstancias políticas		5	7	2	14
	Desastres			4		4
Operativos	Gestión institucional		8	9	4	21
	Recursos		7	4	1	12
	Laborales				1	1
		Total	0	20	24	8
						52

Fuente: Construcción propia, según reporte de riesgos de Proyectos de infraestructura, 2025.

En el siguiente gráfico, se presentan los resultados de los riesgos puros.

Gráficos No. 9 Proyectos de Infraestructura



Fuente: Construcción propia, según reporte de riesgos de Proyectos de infraestructura, 2025.

De los diez proyectos de infraestructura analizados, se identificaron veinticuatro eventos de riesgo, los cuales fueron clasificados en riesgos de continuidad (circunstancias políticas, desastres) y riesgos operativos (gestión institucional, recursos y aspectos laborales), para un total de cincuenta y dos riesgos.

Estos riesgos se concentran principalmente en el nivel medio, con un 46 % (24 riesgos), seguido del nivel alto, con un 38 % (20 riesgos), y en menor proporción en el nivel bajo, con un 15 % (8 riesgos).

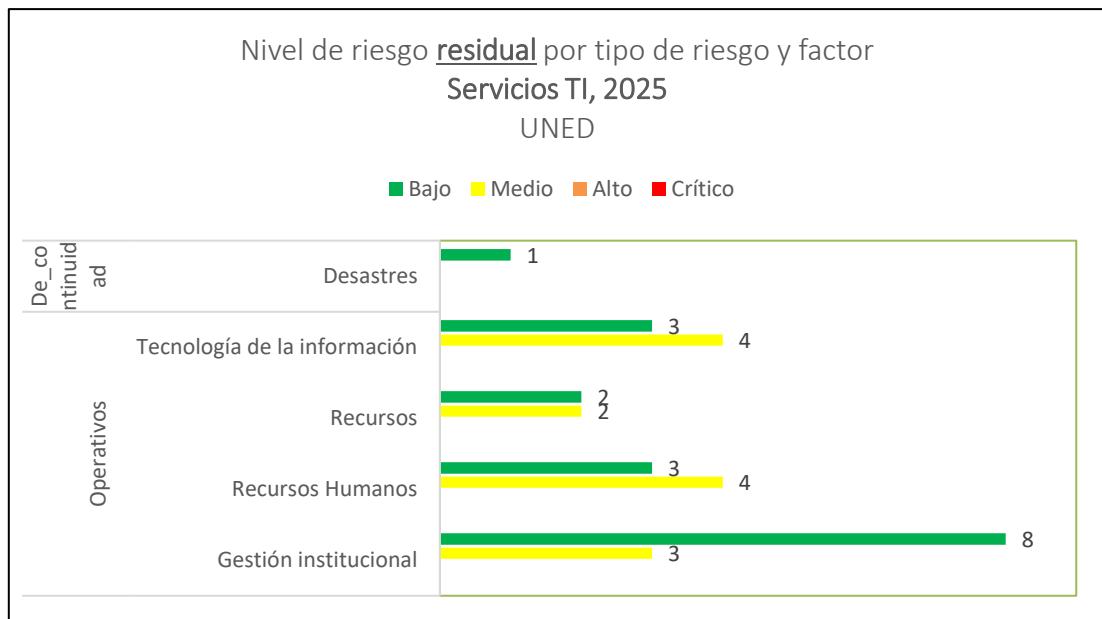
En consecuencia, se determina que el 84% de los riesgos requieren ser administrados, lo cual representa un porcentaje importante, especialmente al considerar la relevancia estratégica y operativa de estos proyectos para la institución.

7.4 Servicios de Tecnología de la Información (TI).

En esta sección se analiza la gestión y control de los riesgos asociados a los servicios de TI.

En la siguiente tabla. Se muestra la ubicación según tipo y factor de los riesgos residuales.

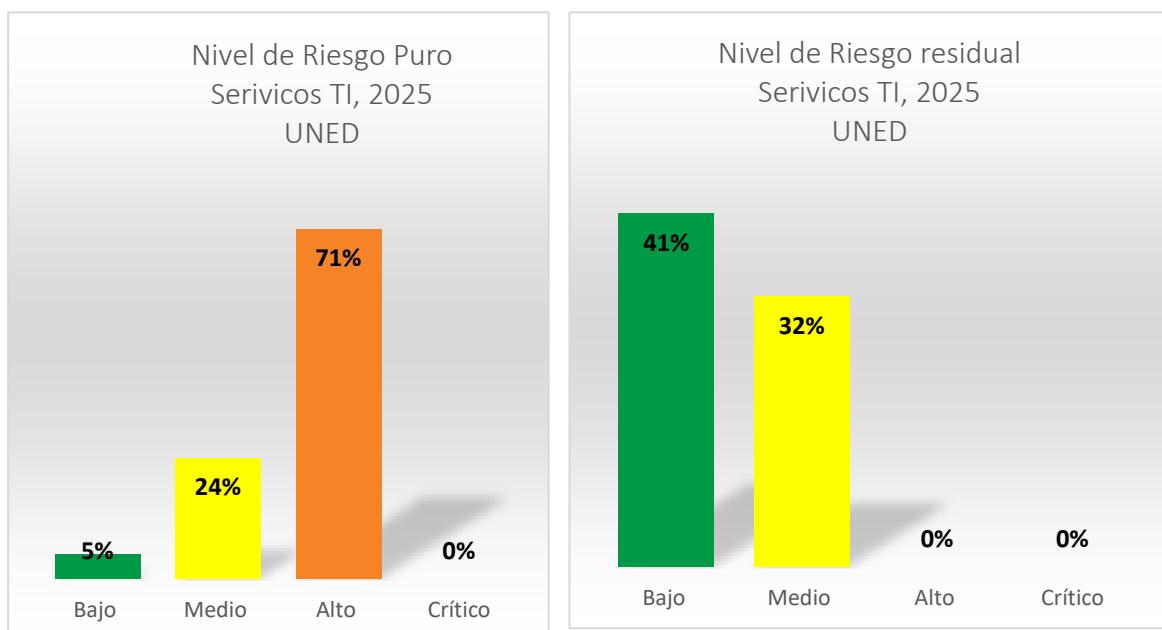
Tabla No. 8 categorización Riesgo y Factor



Fuente: Construcción propia, según reporte de riesgos de Servicios TI, 2025.

Asimismo, se muestra de manera gráfica su ubicación por nivel.

Gráfico No. 10 y 11 Servicios TI



Fuente: Construcción propia, según reporte de riesgos de Servicios TI, 2025.

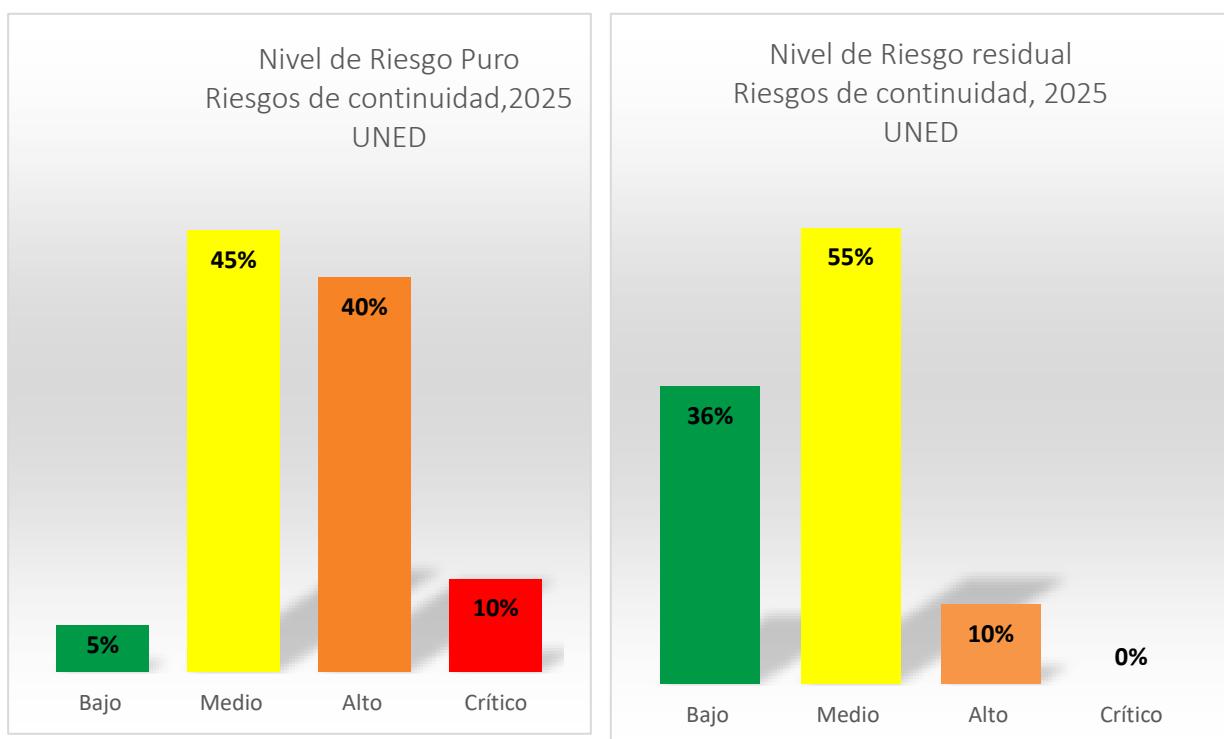
En el gráfico N.º 10, se observa que el nivel con mayor concentración de riesgos corresponde al nivel alto, con un 71 % (29 riesgos). No obstante, según lo reflejado en el Gráfico N.º 11, correspondiente al riesgo residual posterior a la aplicación de los controles, este nivel desaparece por completo, concentrándose la mayoría de los riesgos en el nivel bajo, con un 41 % (17 riesgos), seguido del nivel medio, con un 32 % (13 riesgos). Se debe poner mayor atención a los riesgos operativos; Tecnología de la información, Recursos, Recursos Humanos y Gestión institucional.

7.5 Riesgos de continuidad de los servicios de la UNED y de los activos críticos de TI.

A continuación, se presenta el análisis. Asimismo, la evaluación de la efectividad de los controles implementados.

En total se identificaron 40 eventos, los cuales fueron categorizados en 42 riesgos ubicados en la Riesgos operativos (Gestión institucional, Recursos, Recursos Humanos, Tecnología de la información) y riesgos De continuidad (Desastres y circunstancias políticas). El siguiente grafico nos presenta la ubicación de los riesgos puros como residuales.

Gráfico No. 12 y 13 Riesgos de continuidad



Fuente: Construcción propia, según reporte de riesgos de Riesgos de continuidad, 2025.

Los gráficos anteriores evidencian que los controles tanto preventivos como correctivos cumplen efectivamente su función para mitigar los riesgos de continuidad de los servicios, al lograr una reducción significativa en los niveles de riesgo.

En la situación inicial (riesgo inherente), la mayoría de los riesgos se concentraban en el nivel medio, con un 45% (19 riesgos), y en el nivel alto, con un 40% (17 riesgos), además de un 10% (4 riesgos) ubicados en el nivel crítico.

Posterior a la aplicación de los controles, el riesgo residual muestra una mejora sustancial, concentrándose principalmente en el nivel bajo, con un 36 % (15 riesgos) y en el nivel medio, con un 55% (23 riesgos). Únicamente un 10% (4 riesgos) permanece en el nivel alto.

En consecuencia, se determina que el 64% de los riesgos residuales asociados a la continuidad y a los activos críticos de TI requieren ser administrados de manera continua, para lo cual la institución cuenta con 45 medidas de administración orientadas a su tratamiento, seguimiento y mejora continua.

7.6 Plan Quinquenal a la Oferta Académica.

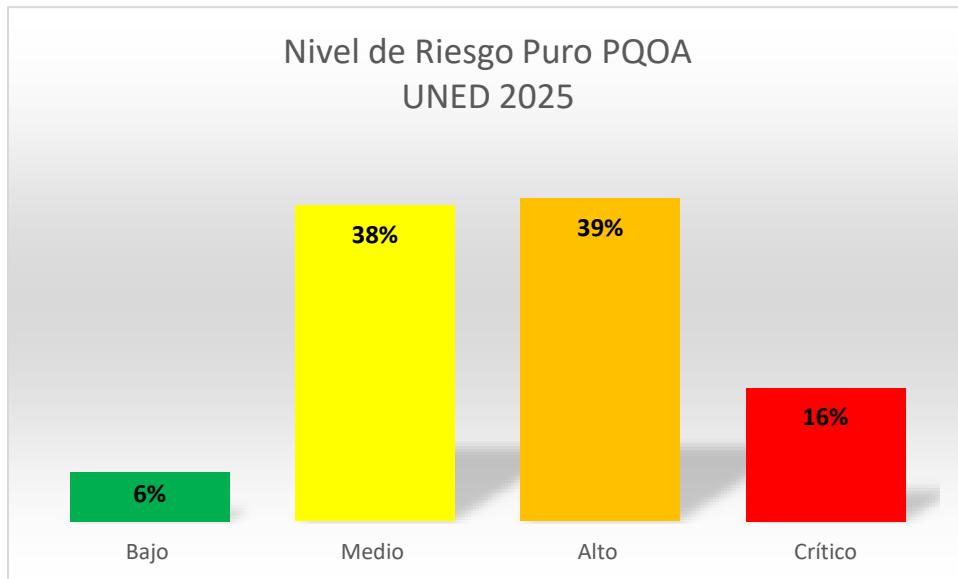
En el caso de este plan se identificaron 145 eventos, de los cuales se derivan 234 riesgos, dado que un mismo evento puede generar múltiples riesgos según su impacto, a saber:

Tabla No. 7 Riesgo y factor

PQOA		Nivel de riesgo residual				
Tipo de riesgo	Factor de riesgo	Crítico	Alto	Medio	Bajo	Total
Estratégicos	Estructura organizacional					0
	Relaciones con entes externos a la Universidad	2				2
De continuidad	Circunstancias políticas		1	3	1	5
	Desastres					0
Operativos	Gestión Institucional	14	36	40	6	96
	Recursos	12	20	12	2	46
	Recursos Humanos	10	32	33	5	80
	Tecnología de la información		3	2		5
	Total	38	92	90	14	234

Fuente: Construcción propia, según reporte de riesgos de PQOA, 2025.

Gráfico No. 14 PQOA



Fuente: Construcción propia, según reporte de riesgos de PQOA, 2025.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los riesgos se concentran en los niveles **alto** con un 39 % (92 riesgos), **medio** con un 38 % (90 riesgos), y **crítico**, con un 16 % (38 riesgos). Esto significa que únicamente el 6 % (14 riesgos) de los 234 riesgos identificados se consideran **aceptables** sin tratamiento adicional.

Este resultado evidencia que el plan presenta un nivel de exposición al riesgo considerablemente, por lo que resulta indispensable la ejecución de las 324 medidas de administración definidas, priorizando la atención de los factores de Gestión Institucional, Recursos Humanos y Recursos, debido a su impacto directo en el logro de los objetivos establecidos.

8. 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 períodos. Es importante aclarar que con este indicador se mide solamente con las valoraciones del riesgo del POA, ya que, las demás no son constantes en los diferentes períodos. Por lo tanto, las dependencias que se atendieron en el 2024 no son las mismas que se consideraron para este año 2025.

Tabla No. 8

Indicadores SEVRI 2025

Código indicador	Nombre	Formula	Valor
PROCI-SEVRI-02	Indicador de porcentaje de factores de riesgo con nivel de riesgo aceptable.	$\frac{\text{Cantidad de factores con nivel de riesgo aceptable}}{\text{Cantidad total de factores que fueron identificados}}$	47%
PROCI-SEVRI-03	Indicador de porcentaje de factores de riesgo con nivel de riesgo no aceptable.	$\frac{\text{Cantidad de factores con nivel de riesgo no aceptable}}{\text{Cantidad total de factores que fueron identificados}}$	53%

Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia (POA), 2025.

Tabla No. 9

Comparación Indicadores SEVRI Periodo 2022, 2023 y 2024

Código indicador	Nombre	Periodo 2023	Periodo 2024	Periodo 2025
PROCI-SEVRI-02	Indicador de porcentaje de factores de riesgo con nivel de riesgo aceptable.	54%	58%	47%
PROCI-SEVRI-03	Indicador de porcentaje de factores de riesgo con nivel de riesgo no aceptable.	46%	42%	53%

Fuente: Construcción propia, según reportes de riesgos de cada dependencia. Año 2023, 2024, 2025.

Tras la comparación de los indicadores en los períodos analizados se refleja la disminución en el último periodo de los riesgos aceptables en relación con los años anteriores y por ende un aumento en los no aceptables.

9. Conclusiones.

9.1 Generales.

La UNED ha evidenciado un fortalecimiento sostenido de su sistema de gestión del riesgo, reflejado en un aumento en la identificación de riesgos y en la ampliación del alcance de la metodología SEVRI a procesos, planes, proyectos, entre otros, lo que confirma un mayor nivel de madurez institucional en materia de control interno.

No obstante, el 53% de los riesgos permanece en niveles no aceptables, principalmente en los factores de *Gestión Institucional*, *Recursos Humanos* y *Tecnologías de la Información*, lo que representa una exposición relevante para la institución y hace indispensable priorizar la implementación efectiva de las medidas de administración del riesgo, así como el fortalecimiento de los controles.

El análisis interperíodos evidencia que, si bien los controles han contribuido a disminuir el riesgo residual, persisten riesgos críticos y brechas operativas que requieren una gestión más estratégica, con mayor nivel de seguimiento, automatización de procesos y asignación oportuna de recursos, a fin de asegurar la sostenibilidad operativa y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

9.2 Categorización de Riesgos.

9.2.1 Operativo.

9.2.1.1 Gestión Institucional.

Por su parte, los riesgos predominantes continúan siendo el tipo de riesgo “Operativo” y su factor de riesgo “Gestión Institucional” el cual corresponde a aspectos relacionados con deficiencias en los procesos que llevan a oportunidad de corrupción o incumplimiento de objetivos y funciones institucionales, debido a una inadecuada o inexistencia: capacidad de respuesta, comunicación, documentación, programación del trabajo, eficacia y eficiencia en las operaciones, normativa interna y conservación y protección del patrimonio.

9.2.1.2 Recursos Humanos y Recursos.

Se evidencia la necesidad de fortalecer la dotación de recursos humanos y la disponibilidad de recursos institucionales, con el fin de garantizar la capacidad operativa, la sostenibilidad de los procesos y el cumplimiento oportuno de los objetivos de la institución.

9.2.1.3 Tecnología de la Información.

A nivel institucional se cuenta con una estructura de riesgos en Tecnología de la Información, la cual se define como: "... la capacidad de que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la institución y soporte el cumplimiento de la misión..." Asimismo, ésta cuenta con sus factores de riesgo, a continuación, se detalla los más relevantes identificados producto de las Valoraciones del Riesgo.

9.2.1.4 Software Institucional.

9.2.1.4.1 Funcionamiento de los sistemas y sitios web

"...El sistema no cuenta con la información necesaria para la toma de decisiones, porque no han incluido la información o bien, porque el sistema no cuenta con la capacidad para registrarla..." Es decir, la ausencia de software especializado para la realización de tareas específicas que requiere la persona funcionaria para el desempeño de sus funciones.

9.2.1.4.2 Operabilidad de programas base y especializados.

"...Complejidad para instalación del software y para su uso, soporte ineficiente por parte del proveedor del software, desactualización de versión, errores en la ejecución..." Corresponde al funcionamiento de los existentes, principalmente en periodos de alta demanda universitaria.

Es necesario contar con sistemas de información que permitan apoyar el logro de los objetivos institucionales, que operen como se requiere, con esto, se reduce la posibilidad de estar comprometiendo la disponibilidad, autenticidad, integridad y confidencialidad de los datos almacenados o en tránsito y seguridad de la información y otros activos.

9.2.2 De continuidad.

9.2.2.1 Desastres.

El factor se consideró dentro de la valoración del riesgo, dado que los eventos de origen natural o provocados por la acción humana pueden afectar de forma directa la continuidad de los servicios universitarios. Este tipo de riesgos representa una amenaza significativa para la infraestructura, los sistemas de información y la prestación de los servicios universitarios, por lo que resulta indispensable establecer el plan de continuidad, gestión de emergencias y recuperación ante desastres, a fin de minimizar el impacto y garantizar la resiliencia institucional.

9.2.2.2 Circunstancias políticas.

Este factor fue considerado de manera transversal en los resultados de la valoración del riesgo, dado que las decisiones del gobierno, de entes externos y de las autoridades universitarias inciden directamente en la gestión institucional. Estos eventos representan un nivel de incertidumbre relevante para la Universidad, ya que pueden afectar la asignación de recursos, la continuidad de

proyectos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo que hace necesario fortalecer los mecanismos de análisis prospectivo, monitoreo del entorno y planes de contingencia.

9.3 Análisis de indicadores.

Los indicadores SEVRI 2025 muestran una tendencia de mayor exposición institucional al riesgo en comparación con períodos anteriores, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los controles existentes, mejorar la capacidad de respuesta en áreas críticas y priorizar el seguimiento a las acciones definidas. Estos resultados constituyen una señal clara para la toma de decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento del control interno.

10. Recomendaciones.

10.1 Para el Consejo de Rectoría y el Consejo Universitario.

Se recomienda al Consejo Universitario y al Consejo de Rectoría fortalecer el liderazgo institucional en la gestión del riesgo, respaldar las medidas de administración para mitigar los riesgos altos y críticos planteadas por las personas responsables, así como la asignación oportuna de recursos humanos, tecnológicos y financieros.

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.

10.2. Para las personas responsables de dependencias, proyectos, procesos.

- a. Vicerrectores, Directores, revisar la aplicación y los resultados de la Valoración del Riesgo y la ejecución de los planes de administración.
- b. Revisar de manera sistemática las valoraciones de riesgo realizadas, con el fin de verificar que contemplan de forma integral todos los eventos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos y metas.
- c. Incorporar en la planificación la ejecución de las medidas de administración del riesgo, ya sea considerarlas en las metas del POA, en los planes de trabajo, así como gestionar oportunamente los recursos necesarios para su implementación.
- d. Fortalecer la cultura de gestión del riesgo, incentivando que las personas funcionarias desarrollen y consoliden sus capacidades para identificar, analizar y gestionar riesgos, incorporando este proceso como un elemento prioritario de la planificación.
- e. Cumplir de manera oportuna y efectiva con la ejecución de los planes de administración del riesgo definidos, con el fin de reducir la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos identificados.

- f. Continuar participando activamente en los procesos de valoración del riesgo asesorados por el PROCI, promoviendo una actitud proactiva orientada a la identificación de eventos que puedan afectar la gestión institucional y que sean susceptibles de mitigación.

11. Anexos

Anexo 1 Resultados 2025 VR



RESULTADOS 2025
VR.xlsx

Anexo 2 Cantidad de riesgos por dependencia y por nivel



Anexo 2, Cantidad
de riesgos residual |